

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
КЕМЕРОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ (УНИВЕРСИТЕТ)

Кафедра «Экономика и управление»

Выпускная квалификационная работа

**«СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА
ПРЕДПРИЯТИИ (НА ПРИМЕРЕ АО «СВЯЗНОЙ ЛОГИСТИКА»,
Г. ЛЕНИНСК-КУЗНЕЦКИЙ)»**

Выполнила: студентка гр. ЭУз-061
Перевозчикова М.А.

Руководитель: Тарский М.О.

Работа защищена:

Кемерово 2016

Министерство образования и науки РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
Кемеровский технологический институт пищевой промышленности (университет)



Факультет Экономический

Кафедра «Экономика и управление»

Направление (специальность) 080502 –
(индекс, название)

«Экономика и управление на предприятии»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на соискание квалификации экономист - менеджер

Обозначение документа АЭО. ВКР. 00. 84. 15

Тема Совершенствование управления персоналом на предприятии (на примере АО «Связной логистика», г. Ленинск-Кузнецкий)»

Специальная часть «Анализ системы управления персоналом

АО «Связной логистика»

Студент Перевозчикова Мария Андреевна

Фамилия, имя, отчество, подпись

Руководитель квалификационной работы М.О.Тарский

Подпись, дата, инициалы, фамилия

Консультанты по разделам:

Теоретический М.О.Тарский

краткое наименование раздела

Подпись, дата, инициалы, фамилия

Организационно-экономическая

характеристика предприятия М.О.Тарский

краткое наименование раздела

Подпись, дата, инициалы, фамилия

Аналитический М.О.Тарский

краткое наименование раздела

Подпись, дата, инициалы, фамилия

Мероприятия М.О.Тарский

краткое наименование раздела

Подпись, дата, инициалы, фамилия

Нормоконтролер А.В. Юдакова

Подпись, дата, инициалы, фамилия

Допустить к защите

Заведующий кафедрой П.В. Масленников

Подпись, дата, инициалы, фамилия

Кемерово, 2016 г.

Министерство образования и науки РФ
 Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
 высшего образования
 Кемеровский технологический институт пищевой промышленности (университет)



Кафедра _____ «Экономика и управление» _____

УТВЕРЖДАЮ:
 Зав. кафедрой
 Масленников П.В.

_____ подпись, фамилия, инициалы, дата

ЗАДАНИЕ
 на выполнение выпускной квалификационной работы

Студенту группы _____ ЭУз – 061 Перевозчиковой Марии Андреевне
номер группы, фамилия, имя, отчество

1. Тема _____ «Совершенствование управления персоналом на предприятии
 (на примере АО «Связной логистика», г. Ленинск-Кузнецкий)» _____

Специальная часть _____ «Анализ системы управления персоналом _____

АО «Связной логистика» _____

утверждена приказом по институту № _____ от _____
дата

2. Срок представления работы к защите _____
дата

3. Исходные данные к выполнению работы: _____ данные отчета
 _____ о прохождении преддипломной практики

4. Содержание текстового документа:

Введение: _____ отражает актуальность темы, объект, цели, задачи исследования
краткое содержание

4.1. Теоретический: содержит теоретические и методические аспекты
наименование раздела _____ краткое содержание

_____ анализа управления персоналом предприятия
 4.2. Организационно-экономическая характеристика предприятия:
наименование раздела _____ краткое содержание
 _____ содержит общие сведения о предприятии, основные ТЭП ПХД и ФС
 _____ организации за 2013 - 2015 годы

4.3. Аналитический: содержит анализ управления персоналом предприятия
наименование раздела _____ краткое содержание
 _____ за 2013-2015 годы

4.4. Мероприятия: содержит возможные мероприятия по
наименование раздела _____ краткое содержание
 _____ совершенствованию управления персоналом предприятия

4.5. Заключение: содержит общие выводы по результатам исследования
наименование раздела _____ краткое содержание

4.6. Список литературы:

наименование раздела

краткое содержание

5. Перечень графического материала с точным указанием чертежей:

5.1 Технико-экономические показатели деятельности

АО «Связной Логистика»

5.2 Анализ кадрового состава АО «Связной Логистика»

5.3 Общая численность персонала АО «Связной Логистика»

5.4 Структура ответов о возможности служебного продвижения

5.5 Структура ответов о принятой системе материального стимулирования

5.6 Структура ответов об отрицательно влияющих факторах

5.7 Структура ответов сотрудников о реализации индивидуального потенциала

5.8 Экономический эффект мероприятий на предприятии

АО «Связной логистика

6. Консультанты по разделам:

Теоретический

краткое наименование раздела

М.О.Тарский

подпись, дата, инициалы, фамилия

Организационно-экономическая

характеристика предприятия

краткое наименование раздела

М.О.Тарский

подпись, дата, инициалы, фамилия

Аналитический

краткое наименование раздела

М.О.Тарский

подпись, дата, инициалы, фамилия

Мероприятия

краткое наименование раздела

М.О.Тарский

подпись, дата, инициалы, фамилия

7. Руководитель выпускной квалификационной работы

М.О.Тарский

подпись, дата, инициалы, фамилия

8. Дата выдачи задания

Задание принял к исполнению:

М.А. Перевозчикова

подпись, дата, инициалы, фамилия студента

Рассмотрены теоретические и методические аспекты совершенствования управления персоналом на предприятии. Объектом исследования выступает АО «Связной логистика».

Выпускная квалификационная работа состоит из четырех разделов: в первом приведена методика анализа управления персоналом предприятия, во втором – представлена организационно-экономическая характеристика предприятия, в третьем – проведен анализ системы управления персоналом предприятия АО «Связной логистика» и в четвертом – мероприятия по совершенствованию управления персоналом.

АЭО. ВКР. 00. 84. 15. ПЗ

Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата				
Студент	Перевозчикова М.А.				«Совершенствование управления персоналом на предприятии (на примере АО «Связной логистика»)»	Лит.	Лист	Листов
Руков.	Тарский М.О.					Д	4	
Консульт.	Тарский М.О.					КемТИПП гр.ЭУз – 061		
Н. Контр.	Юдакова А.В.							
Зав.каф.	Масленников ПВ							

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	9
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ	12
1.1 Стратегия управления персоналом.....	12
1.2 Методы оценки персонала на предприятии.....	15
1.3 Мотивация персонала предприятия	24
1.4 Пути совершенствования управления персоналом	38
2 ТЕХНИКО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА АО «СВЯЗНОЙ ЛОГИСТИКА».....	43
3. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ АО «СВЯЗНОЙ ЛОГИСТИКА».....	55
3.1 Эффективность использования персонала.....	55
3.2 Анализ мотивационного процесса на предприятии	64
3.3 Анализ системы обучения персонала.....	66
4. МЕРОПРИЯТИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ АО «СВЯЗНОЙ ЛОГИСТИКА»	76
4.1 План мероприятий по повышению эффективности управления персоналом	76
4.2 Экономический эффект от внедренных мероприятий	85
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	87
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	90
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	91

						Лист
						5
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

ВВЕДЕНИЕ

Вопросы эффективного управления персоналом –занимали человечество, по существу, с ранних периодов его существования. От простейших форм использования персонала, мотивация прошла в своем развитии сложный и многообразный путь поисков и открытий, позволяющих практически усилить позиции человека в управлении современной производственно-хозяйственной деятельностью. Эти поиски непрерывно продолжаются, исходя, во-первых, из актуальных потребностей развития общественного производства, требующих доминирующей роли человека, и, во-вторых, с учетом чрезвычайной сложности познания и объяснения поведения человека во всем многообразии его взаимодействия с окружающей средой.

В настоящее время общепризнана возрастающая роль мотивации в управлении социально-экономическими процессами и организациями. Она является, с одной стороны, одной из ведущих и специфичных функций управления, с другой – органически вплетена в ткань всего управленческого процесса от стадии выработки целей и принятия решения до получения конечного результата.

Главным решающим фактором эффективной деятельности персонала является их мотивация. Актуальность проблем эффективности использования персонала признается сегодня и наукой, и практикой.

Стимулирование труда – это метод воздействия на трудовое поведение работника. Стимулирование труда основывается, главным образом, на материальных средствах вознаграждения, поощрениях и санкциях, в роли которых выступает заработная плата.

Если на предприятии должным образом не построена система стимулирования труда, то это приводит к таким проблемам на предприятии как: текучесть кадров, неудовлетворенность условиями труда и т.д., что в

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					6

конечном итоге снижает финансово-экономические показатели деятельности предприятия.

Мотивация трудовой деятельности является ключевым инструментом в управлении предпринимательскими структурами. Как правило, предпринимательство рассматривается как стиль хозяйствования, которому присущи принципы новаторства, антибюрократизма, постоянной инициативы, ориентации на нововведения в процессе производства, маркетинга, распределения и потребления товаров и услуг, то менеджеры, естественным образом, будут полноправными участниками данного процесса. В их обязанности входит диагностирование коллективов, которые участвуют в разработке конкретной темы, отбор кандидатур и формирование таких коллективов, которые способны осуществить стратегические цели организации. Таким образом, их трудовая и интеллектуальная деятельность сводится к нахождению новых источников повышения эффективности труда и, соответственно, к решению проблемы применения их на практике. Мотивация и стимулирование персонала является мощным инструментом, способным создать в предпринимательских структурах определенную организационную культуру.

В отечественной специальной литературе по управлению персоналом стимулирующие аспекты трудовой деятельности, как правило, излагаются весьма обособленно. Поэтому в данной выпускной квалификационной работе управление мотивацией рассматривается всесторонне, комплексно, то есть с позиции системного подхода.

Целью выпускной квалификационной работы является исследование эффективности управления персоналом на предприятии.

Задачи работы:

- исследовать теоретические основы управления персоналом организации;
- дать характеристику предприятия АО «Связной Логистика»;

						Лист
						7
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

– провести анализ эффективности управления персоналом предприятия АО «Связной Логистика»;

– разработать мероприятия по повышению эффективности управления персоналом АО «Связной Логистика».

Объектом исследования является система управления персоналом.

Предмет исследования - система управления персоналом АО «Связной Логистика».

Исследование базируется на всестороннем изучении трудов отечественных и зарубежных ученых-экономистов, социологов, психологов в области исследования мотивации труда различных социально-демографических групп.

Необходимая глубина анализа и достоверность выводов обеспечена применением таких методов и приемов научного исследования, как: системного и сравнительного анализа, экспертных оценок, моделирования, корреляционного и регрессионного анализа.

По структуре работа состоит из введения, четырех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

						Лист
						8
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Стратегия управления персоналом

Для создания успешного предприятия, которое приносило бы стабильную прибыль, необходима четко проработанная стратегия управления персоналом, соответствующая основным целям и задачам всего предприятия в целом.

Она представляет собой «долгосрочный план действий по повышению мотивации сотрудников к труду, выработке и соблюдению принципов корпоративной политики»[14, с. 125].

Очень важным моментом является то, что успешная стратегия управления персоналом должна быть принята на продолжительный срок, что обеспечит последовательность действий руководства.

Она находится в неразрывной связи с планом развития организации в целом, является его частью.

Данная схема работы с сотрудниками может быть единой для всей организации и поддерживать ее цели и задачи.

Для многопрофильных крупных компаний характерна дифференцированная стратегия управления персоналом, которая разрабатывается в зависимости от сферы бизнеса определенного отделения предприятия. Так в одной фирме может существовать несколько ее вариантов[4, с. 139].

При составлении стратегии обязательно учитываются потребности компании в новых работниках, уровень квалификации персонала и необходимость его повышения, соответствие сотрудников занимаем им должностям.

						Лист
						9
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

Решением этих вопросов занимается отдел кадров. Для получения достоверной информации, на которой будет основываться стратегия управления персоналом организации, нужно периодически проводить аттестационные мероприятия, призванные выявить потребность в кадровых перестановках.

Наряду с этим аттестация поможет выявить наиболее перспективных работников, нуждающихся в повышении квалификации для большего раскрытия своих способностей.

Любая стратегия развития персонала нацелена на максимальное задействование внутренних трудовых ресурсов, что позволит сэкономить финансы и сплотить коллектив.

Намечая стратегическое развитие, руководящие органы должны обратить особое внимание на меры стимулирования мотивации работников к достижению больших результатов.

Это может выражаться в премировании, повышении по службе, штрафах или выговорах за неверно выполненную работу и др.

Одним из важным моментов их применения является доступность для восприятия и несистемный характер. Другими словами, сотрудник должен четко понимать за какое свое действие он получил похвалу или нарекание со стороны начальства.

При этом у работника не должно возникнуть привычки к материальному стимулированию, потому что это значительно снизит уровень его производительности и результаты его труда. Очень важно, что бы цели системы управления персоналом совпадали с целями организации в общем.

Они должны придерживаться единой концепции развития компании. Одним из определяющих моментов при развитии стратегии является формирования информационной базы.

«В формирование стратегии входят наработки, исследования действий, повышающих мотивацию сотрудников, использование новых технологий для решения кадровых вопросов, постоянное обучение персонала,

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		10

внедрению новых методик, их апробирование и анализ результатов. Компания, стремящаяся к получению большей прибыли и минимизации издержек, должна не сокращать заработные платы и цены на сырье, а стремиться организовать такой коллектив внутри себя, который бы постоянно совершенствовал свои знания, навыки, умения, был нацелен на все новые достижения»[4, с. 141].

Стратегия управления персоналом организации в идеале осуществляется на базе целого комплекса взаимосвязанных направлений. Рассмотрим основные из них:

- Определение потребности в человеческих ресурсах. Включает в себя анализ текущей численности, оценку прихода/ухода, а также прогноз на будущий период.

- Анализ рынка труда. Проводится на регулярной основе для определения среднего ценового диапазона зарплат по интересующим позициям и наличия свободных необходимых ресурсов.

- Поиск и отбор персонала. Осуществляется исходя из составленного плана потребности.

- Проведение адаптации. Необходимо для более быстрого и эффективного погружения нового сотрудника.

- Обучение и развитие. Сюда можно отнести планирование карьеры работников в отношении профессионального и административного роста.

- Реализация мотивационных программ.

Стратегия управления персоналом не может быть успешно реализована без совокупности всего вышперечисленного. От того, насколько полноценно и качественно разработано каждое из направлений кадровой политики, зависит достижение основных целей. А вот успех организации в целом зависит от того, насколько стратегия управления персоналом соответствует генеральной линии ее развития. Какой бы замечательной она ни была, в том случае, если она существует сама по себе, в отрыве от целей предприятия, достичь процветания вряд ли удастся. Для того чтобы

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						11

воплотить в жизнь такой подход, необходимо, чтобы HR находился в партнерской позиции, что, к счастью, уже начинает реализовываться в ряде российских компаний.

Итак, внедряя новую техническую базу, совершенствующую выпускаемую продукцию, обязательно нужно организовать курсы повышения квалификации работников. Стратегия должна быть понятной и максимально структурированной, логичной на каждом своем этапе и рассчитанной на долгосрочную перспективу.

1.2 Методы оценки персонала на предприятии

Оценка персонала в организации – важный аспект практики и теории управления. Коллектив как частного предприятия, так и государственной службы должен быть в состоянии воплотить в жизнь цели компании, исходя из ее ценностей.

Для формирования и поддержания мощной команды, для достижения поставленных стратегических задач администрации необходимо системно проводить оценку работников с помощью различных существующих методов [7, с. 142].

Наиболее распространенной формой проверки эффективности работы является аттестация и оценка персонала, которая представляет собой специальные управленческие меры, периодически проводимые в организации в полном соответствии с национальным трудовым законодательством.

Занимается этим спецкомиссия, в которую входят представители руководства, начальники структурных подразделений, представители кадровой службы и другие сотрудники, так или иначе имеющие отношение к управлению персоналом.

«Аттестация – это комплексная система, в которой используются различные методы оценки» [7, с. 144].

						Лист
						12
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

Ее результаты необходимы для:

- оценки соответствия сотрудника текущей позиции, его специализации и уровню квалификации (грейда), возможности пересмотра зарплаты в рамках соответствующих уровней для данной позиции;
- контроля выполнения поставленных перед сотрудниками в ходе предыдущей аттестации целей;
- постановки задач на следующий период;
- определения для сотрудника развивающих мероприятий;
- принятия кадровых решений: изменение размера оклада, перевод сотрудника на другой грейд, изменение специализации, повышение/понижение в должности, перевод на другую работу, увольнение;
- изменения компенсационного пакета путем перевода на другой грейд (позицию) [12, с. 101].

Аттестация и оценка персонала, по возможности, должна проводиться регулярно. Периодичность ее зависит от должности. При проведении аттестации сравнивают определенные характеристики конкретного человека: деловые качества, коммуникабельность, профессиональную квалификацию. Затем полученные результаты сверяют с результатами труда других работников и отраслевыми эталонами для данной должности.

Перед разработкой процедуры аттестации работников необходимо тщательно изучить все функции и задачи, которые должны выполнять сотрудники согласно должностной инструкции. На основании анализа выбираются индикаторы – критерии оценки персонала. Для каждой конкретной функции, выполняемой работником, или для каждого отдельного задания необходимо разрабатывать четкие, хорошо понятные для подчиненных оценочные показатели и стандарты их выполнения [6, с. 97].

Для установления стандартов выполнения работы подбирается оптимальное количество индикаторов, которые послужат эталонами оценки различных качеств сотрудника. На практике чаще всего используется для этого определенный набор критериев оценки.

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		13

Он может в себя включать, например, следующие пункты:

- Профессиональные знания.
- Исполнительность и участие в работе.
- Отношение к руководителям и сотрудникам.
- Надежность.
- Качество работы.
- Интенсивность работы.
- Темп работы.
- Способность к самовыражению.
- Способность к организации планирования.
- Отношение к работе[20, с. 124].

Рассмотрим требования к критериям оценки.

Итак, при определении стандартов необходимо соблюдать определенные требования. Так, разрабатываемые критерии должны:

- Отображать нормативные представления о личностных и деловых качествах, трудовое поведение, результаты деятельности работника, исходя из организационных и индивидуальных целей.

- Иметь количественную определенность для оценки различных уровней выполнения.

- Быть надежными и достоверными, чтобы исключить субъективные ошибки.

- Быть понятными для руководителей и для исполнителей.

Кроме того, расходы на процесс оценки не должны превышать пользу от его результатов. Для получения основательной характеристики объекта анализа нужно использовать достаточное количество критериев.

При аттестации и анализе эффективности работников необходимо придерживаться определенной последовательности действий, чтобы в итоге получить четко структурированные данные.

Такой аналитический материал легче обрабатывать, а деловая оценка персонала будет максимально корректной.

									Лист
									14
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

Вначале проводится конкретизация целей для выполнения. Они должны быть максимально четко описаны, в противном случае теряется весь смысл проведения аттестации.

Затем измеряется фактически достигнутый уровень выполнения работы по установленным стандартам. Диапазон методов, способов, инструментов для этого огромен и зависит от структуры организации и выполняемых ею задач.

Третий шаг – сравнение фактических результатов с желаемыми (либо ожидаемыми). Это поможет объективно ранжировать сотрудников между собой на основании достижений и неудач.

Следующий этап заключается в обязательном обсуждении результатов оценки с работниками с соблюдением всех правил деловой этики.

В конце принимаются мотивационные, квалификационные, административные и другие решения по результатам исследования[13, с. 109].

Какой бы ни была оценка управления персоналом, работники должны знать, каких положительных результатов они достигли в отчетном периоде, что мешало успешно решать задачи и какими рекомендациями они могут воспользоваться в дальнейшей деятельности.

Методы оценки персонала будут полноценно функционировать при соблюдении следующих принципов:

- Объективность. Используются только достоверные информационные базы и системы показателей при определении характеристик работника. Учитываются текущая деятельность, период работы, динамика результатов.

- Гласность. Всестороннее ознакомление проверяемых работников с методикой оценок, доведение результатов до сведения заинтересованных лиц.

- Оперативность. Скорость и своевременность аттестации, регулярность ее проведения.

									Лист
									15
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

- Демократизм. Участие членов проверяемой группы в оценке подчиненных, коллег.

- Единство критериев оценки. Четкость, доступность и простота процедуры.

- Результативность. Принятие оперативных мер на основании полученных результатов[25, с. 136].

Оценка персонала в организации проводится по двум направлениям деятельности: текущей и перспективной.

Текущая деятельность анализируется на предмет результативности труда и соответствия требованиям на конкретной должности.

При планировании перспективной деятельности менеджеры определяют, какие качества требуется развивать, чему необходимо научить сотрудника, порядок повышения квалификации, и то, как лучше раскрыть его потенциал.

Для того чтобы оценка труда персонала организации, предприятия, учреждения была адекватной, рекомендуется для начала определить перечень важнейших показателей.

Например, ими могут выступать: результативность труда; профессиональное поведение; личные качества.

Деловая оценка персонала должна отвечать следующим требованиям: полнота и достоверность отображения результатов, конкретность, обеспечение совместимости с достижениями других работников, а также с предыдущим периодом.

«Для различных должностей основные показатели могут различаться. Где-то важна стрессоустойчивость, где-то оперативность принятия решений, усидчивость и скрупулезность, умение убеждать или умение сказать «нет». Человек не может во всем быть идеальным.

Поэтому определяют 2-4 позиции, критичные для конкретной профессии, и при проверке акцентируют внимание на них»[28, с. 184].

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					16

Для того, чтобы оценка профессиональной деятельности сотрудников была объективной, следует использовать разнообразные методы, которые наилучшим образом подходят к структуре той или иной организации, ее целям, а также характеру деятельности коллектива.

«В профессиональных источниках описано много методов изучения и анализа компетентности сотрудников. Среди них:

- **Аттестация** – это оценка работы персонала, при которой используется комплексный подход с применением различных методов. В ходе проверки аттестационная комиссия определяет соответствие кандидата вакантной должности или должности, которую он занимает.

- **Метод вынужденного выбора.** Эта процедура заключается в выборе экспертами наиболее подходящей для работника характеристики, например: умение планировать свою деятельность, общительность, опыт работы и т.д.

- **Описательный метод** предполагает создание последовательной, подробной характеристики положительных и отрицательных черт каждого работника.

- **Тестирование** – система оценки персонала, при которой определяются профессиональные знания и умения, способности, мотивы, психология личности. Эти качества выявляются с помощью специальных тестов, которые можно расшифровать с помощью «ключей».

- **Деловая игра** – это некая управленческая игра, в процессе которой анализируются знания и умения работника, а также оценивается его способность работать в малой группе.

- **Управление по целям** (в зарубежной литературе - ManagementbyObjective (MBO)). Оценка эффективности персонала таким методом предусматривает общую постановку задач руководителем и сотрудником, после чего происходит оценка результатов их выполнения на конец отчетного периода. Эта система охватывает все должности в компании – от технического до институционального уровней.

- Управление результативностью (PerformanceManagement). По этому системе оцениваются не только конечные результаты работы сотрудника, но и его компетенции – те личностные качества, которые являются необходимыми для достижения поставленных целей.

- Ассесмент центр (групповой и индивидуальный) предназначен для тестирования сотрудников по компетенциям под конкретные кадровые задачи»[11, с. 151].

«Методы оценки персонала могут включать поведенческое интервью, а также кейсы (игровые ситуации). Для отбора кандидатов на высокие должности и при оценке топ-менеджеров акцент делается на поведенческое интервью, а для выдвижения сотрудников в кадровый резерв – на деловых играх.

- Самоотчет (выступление) заключается в проведении устных выступлений руководителя или специалиста перед трудовым коллективом, в ходе которого анализируется выполнение плана работ и личных обязательств.

- Метод 360°. Согласно ему, работники оцениваются коллегами, руководителями и своими подчиненными. Для каждого человека заполняется индивидуальный и общий опросный лист.

- Оценка методом комитетов. В соответствии с этим методом, работа сотрудников обсуждается в группе, при этом она разбивается на отдельные задачи. В результате составляется некий список действий, каждое из которых оценивается как успешное и неуспешное.

- Метод независимых судей: работника оценивают независимые лица, которые не были с ним знакомы (обычно «судьями» выступают 5-7 человек). При этом методы оценки персонала основаны на принципах перекрестного допроса.

- Интервью: претендент выступает в роли менеджера по персоналу и проводит собеседования с несколькими кандидатами на рабочие места. Проверяется умение правильно анализировать и подбирать работников.

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		18

- Наблюдение. В этом случае сотрудника оценивают как в неформальной (на отдыхе, в быту), так и в рабочей обстановке методами моментных наблюдений и фотографии рабочего дня»[11, с. 153].

Также следует отметить, что на каждом этапе работы сотрудника в компании можно использовать определенные методы оценки: например, в процессе подбора работника на вакансию можно использовать одновременно метод интервью и тестирования, а для принятия решения об освобождении от занимаемой должности достаточно проведения аттестации работника.

Анализ оценки персонала напрямую зависит от объема исследований, количества и качества используемых методов изучения. По содержанию они могут быть частичными, когда оценивают только определенные качества исполнителя или уровень выполнения работы, и комплексными, когда рассматривают в комплексе деловые и личностного качества, трудовое поведение, результаты деятельности.

По регулярности проведения исследования разделяют на те, которые организуются постоянно с определенной периодичностью (зависит от должности: раз в полгода, в год, в два и т.д.), и эпизодические оценки, которые обусловлены определенным этапом (завершение испытательного срока, продвижение по службе, дисциплинарная ответственность и т.д.). В зависимости от периодичности оценку разделяют на текущую, итоговую и перспективную.

Текущая определяет уровень выполнения сотрудником обязанностей на данный момент.

Итоговая суммирует выполнение работы и ее результаты по завершении определенного периода.

Перспективная определяет способности, качества, мотивации, ожидания работника, то есть позволяет спрогнозировать его потенциальные возможности.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						19

В зависимости от критериев выделяют количественную, качественную, аналитическую (сведение всех результатов по всем критериям) оценку и определение временных ориентиров.

Оценка деятельности персонала подразделяется на два типа:

- Системная: когда задействованы все блоки системы анализа;
- Бессистемная: когда оценщик имеет право выбирать критерии, методы, способы, инструменты, процедуры анализа.

Оценка трудовой деятельности персонала позволяет:

- Оценивать профессионализм работника, а именно: уровень профессиональной подготовки (знания, умения), уровень психологической подготовки (направленность личности, мотивы поведения, адаптивность, черты характера, темперамент), эффективность труда (производительность, качество труда), стремление к рационализации и изобретениям.

- Вырабатывать рекомендации по развитию личностных и профессиональных качеств работников.

- Определять степень соответствия оплаты труда, ее результативности усилиям работника и его ожиданиям.

- Определять основные направления развития персонала.

- Формировать эффективный механизм профессиональной мотивации сотрудников.

Оценка персонала в зарубежных странах несколько отличается от того, как проходит этот процесс в России. В США и Западной Европе применяют особый тест по оценке персонала – BussinessPersonalityTest (BPT). Он содержит 100 вопросов, результаты оценки персонала варьируются по шкале от 0 до 10 баллов. Это позволяет получать от каждого вопроса для анализа гораздо больше информации, чем использование традиционной шкалы «нет/да», или выбора из заданных вариантов ответа. В гигантском концерне «Дженерал Электрик» определили, что критика – это неэффективное средство информирования подчиненных о недостатках в их профессиональной деятельности. Для того чтобы обеспечить обратную связь,

										Лист
										20
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

необходимо проводить двустороннюю дискуссию по конкретным вопросам улучшения работы[19, с. 96].

В Японии оценка персонала основывается на принятой здесь философии производства, то есть определяются способности каждого работника в отдельности. Особенностью такой оценки кадров является ее регулярность и обязательность для всех[19, с. 98].

В России применяются и аналитические методы оценки персонала, и специальные электронные приборы, работающие по аналогии «детекторов лжи». Например, созданный научными сотрудниками Института психологии аппарат «Луч» позволяет специалистам проверить такие качества человека, как сообразительность и скорость реакции[19, с. 99].

Итак, не все приведенные методы одинаково хороши при осуществлении процесса оценки персонала. Их эффективность напрямую зависит от поставленных целей, уровня зрелости компании, ее задач и типа корпоративной культуры. Не менее важна оценка обучения персонала, владение теоретическими знаниями и практическими навыками. Лучше провести аттестацию сотрудника с помощью метода управления результативностью, поскольку каждая компания работает непосредственно на конечный результат, которым является удовлетворение потребностей потребителей и получение прибыли. Поэтому для того, чтобы достичь этих целей, необходимо периодически проверять то, как выполняется работа каждым сотрудником. Уже на основе этих данных администрация может принимать соответствующее управленческое решение о повышении заработной платы или, наоборот, о ее снижении, о карьерном росте или об увольнении человека.

1.3 Мотивация персонала предприятия

Чтобы разобраться, как лучше повлиять на работника, чтобы добиться от него желаемого результата, необходимо рассмотреть вопрос о том, какие

										Лист
										21
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

существуют виды мотивации персонала. Для начала нужно определиться в двух понятиях: мотивация и стимулирование.

«Мотивация» и «стимулирование» - это слова, казалось бы, одинаковые по смыслу, однако имеется между ними существенная разница, которая в корне меняет представление о них [10, с. 107].

Итак, мотив – это внутреннее стремление человека добиться в жизни каких-либо целей. Это то, чему его никто не научит, никто не заставит и не побудит к действиям. Мотив у каждого человека заложен внутри него самого. Это то, к чему он пришел самостоятельно, пройдя долгий путь от рождения и до того момента, когда настало время самому чего-то добиться в этой жизни, найти работу, соответствующую его образованию, потребностям, каким-то жизненным ценностям. Мотив – это тот внутренний инструмент, который помогает человеку добиться от жизни того, чего он сам хочет. Никто ему в этом деле не поможет, ни родители, ни друзья, ни, тем более, его начальник. Сущность мотивации персонала заключается во внутреннем воздействии на человека.

Сегодня определений мотивации существует несколько десятков. Наиболее распространенным считаются следующие:

- Мотивация – это стремление к совершению действия.
- Мотивация – это удовлетворение потребностей за счет определенных действий.
- Мотивация – это совокупность мотивов [22, с. 151].

Стимул – это как раз, наоборот, внешнее воздействие. Это факторы, люди, условия проживания, которые влияют на человека и заставляют его работать, добиваться успехов и каких-либо достижений в жизни. Стимул – это объективное понятие, и оно всегда находится снаружи. Например, если начальник предлагает высокую зарплату сотруднику, а взамен требует качественную работу, то этот сотрудник, стараясь, прилагает максимум усилий и добивается этой самой большой зарплаты. Потому как у него есть стимул – ему нужны деньги. Чем он больше, тем лучше результат. Если же

						Лист
						22
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

начальник начинает мотивировать сотрудника, а тот, в свою очередь, не заинтересован в успехе, то результат, конечно, будет отрицательным. Человек сам должен к чему-то стремиться, тогда будет толк.

Виды мотивации персонала:

- Инструментальный. Работник четко сопоставляет работу и полученные за нее деньги.

- Профессиональный. Работника не интересует зарплата, а в первую очередь ему нужна интересная работа, где можно самореализоваться и проявить свои индивидуальные способности, свое творчество.

- Патриотический. Работник чувствует себя востребованным, отдается полностью работе, общему делу, чувствует себя нужным.

- Хозяйственный. Работник стремится к полной самостоятельности в работе. Он не признает контроля и считает себя лидером.

- Недостижимый. Работнику мало что важно в работе, он не стремится ни к чему, его интересует только лишь то, что он получит какую-то зарплату и всё. Он не может добиться большего, у него нет желания и нет разницы, где работать. Он живет по принципу: работать надо.

Трудовые виды мотивации сотрудников относятся к социальной группе. То, как человек относится к рабочей деятельности, зависит от его побуждений.

Виды мотивации труда разделяют на группы: внутренние и внешние.

Внутренние побуждения: потребности человека, его интересы и желания, устремления и жизненные ценности.

Внешние побуждения: различные способы морального воздействия и материального, которые формирует государство, работодатель с целью повысить интерес к трудовой самореализации работников [16, с. 102].

Типы трудовой мотивации. Прямые виды мотивации. Обеспечивают заинтересованность в работе и в ее эффективности. Эта мотивация обеспечивается заинтересованностью человека в самореализации, признании его достижений. Конечная цель ее формирования – удовлетворенность

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		23

собственными результатами. Косвенная мотивация. Базируется на финансовой заинтересованности: уровне заработной платы, стоимости продукции. В этом случае труд обменивается в сознании человека на товары и услуги, которые он может получить. Побудительные виды мотиваций. Определяются должностными обязанностями и социальными страхами. Желание человека сохранить рабочее место, угроза сокращения побуждают его к непрерывной трудовой деятельности.

Виды трудовой мотивации. Можно лишь перечислить, какие виды мотиваций существуют. Как это будет применимо на практике – отдельный вопрос, подлежащий анализу. Несмотря на огромный накопленный опыт в управлении персоналом, не существует единого, подходящего всем компаниям способа мотивации сотрудников. Материальные виды мотивации сотрудника:

Прямые методы: бонусы, премии, списания.

Непрямые методы: медицинское страхование, служебный автомобиль, питание.

Индивидуальные: личный график работы, предоставление дополнительных полномочий, повышений условий труда, обучение, оценка профессиональных достижений сотрудника.

Коллективные: корпоративные семинары, корпоративные праздники, доступные и достижимые цели, вовлеченность в рабочий процесс, открытость, похвала группы работников [12, с. 72].

Многие специалисты по кадрам используют классические теории мотивации, однако они могут не давать должного эффекта, если их не приспособить под нужды конкретной организации. Эффективная система мотивации должна использовать различные виды мотивации в менеджменте. Существуют различные виды мотивации в зависимости от основного признака.

Например, если признаком является группа потребностей, то мотивацию можно разделить на материальную, трудовую и статусную. Тогда

									Лист
									24
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

как материальная мотивация устремляет человека к достатку, трудовая мотивация непосредственно связана с самореализацией, а статусная мотивация заключается в стремлении стать признанным и уважаемым специалистом, лидером коллектива или руководителем. По источникам возникновения выделяют внутреннюю и внешнюю мотивацию. В зависимости от главенствующего способа мотивации выделяют нормативную(идейное и психологическое воздействие), принудительную (власть) мотивацию и стимулирование. Мотивация как функция менеджмента нацелена на построение системы мотивации, которая одновременно учитывает цели организации, её руководства и сотрудников.

Итак, отметим, что система мотивации имеет свою структуру. Она состоит из:

- косвенной материальной мотивации;
- прямой материальной мотивации;
- нематериальной мотивации.

Прямая материальная мотивация связана с денежным вознаграждением работника.

Стимулирование труда – это метод воздействия на трудовое поведение работника. Стимулирование труда основывается, главным образом, на материальных средствах вознаграждения, поощрениях и санкциях, в роли которых выступает заработная плата.

Стимулирование труда осуществляется посредством премиальных, а также базового оклада. Под базовым окладом понимается та часть зарплаты, которая является постоянной. Премия же является чем-то более абстрактным. Как правило, она выдается за работу без нарушений существующих правил, соблюдение трудового распорядка, выполнение (или перевыполнение плана), инициативу и так далее.

Стимулирование труда за счет оклада строится на том, что человек в большинстве случаев готов самозабвенно и усердно работать за ту сумму,

которую считает высокой. Низкий оклад отрицательным образом сказывается на мотивации сотрудников.

Стимулирование труда при помощи премии происходит несколько иначе. Дело в том, что сотрудник должен понимать то, что в любой момент может ее лишиться. Плохая работа приводит к тому, что карман пуст, а хорошая к тому, что он полон. Да, деньги – это превосходный мотиватор. Косвенная мотивация – это та, которая основывается на предоставлении так называемого соцпакета.

Также его называют компенсационным. Это совокупность льгот и компенсаций. Речь идет об оплате больничных счетов, предоставлении отпусков, пенсионных отчислениях и так далее. Некоторые организации осуществляют стимулирование труда при помощи оплаты проезда к месту работы, бесплатных обедов и так далее. В данном случае все может быть устроено так, что работник будет исправно выполнять все возложенные на него функции даже за небольшую оплату.

Причины в том, что человек быстро привыкает ко всему хорошему. Он может трудиться за деньги, понимая, что скоро ему будет предоставлена бесплатная путевка в санаторий, его детям будут вручены подарки на Новый год и так далее.

Существует также и система нематериального стимулирования. В данном случае под ней понимается совокупность способов, при помощи которых осуществляется стимулирование труда, не связанное с какими-либо денежными выплатами, льготами, а также компенсациями.

Данная система состоит из традиционных, а также нетрадиционных элементов. К традиционным следует отнести:

- гибкий и удобный график (рабочего времени);
- возможность карьерного роста;
- возможность самореализации;
- предоставление парковочного места;
- проведение корпоративов;

- различного рода награды, грамоты;
- возможность оказаться на доске почета.

Нетрадиционные способы могут быть следующими:

- предоставление дополнительных выходных;
- личные подарки от начальства.

Мотивация и стимулирование труда тесно связаны друг с другом. Люди начинают работать лучше, а предприятие от этого успешно развивается, выходит на новый уровень.

Таким образом, чтобы разобраться, как лучше повлиять на работника, чтобы добиться от него желаемого результата, необходимо рассмотреть вопрос о том, какие существуют виды мотивации персонала. Для начала нужно определиться в двух понятиях: мотивация и стимулирование. «Мотивация» и «стимулирование» - это слова, казалось бы, одинаковые по смыслу, однако имеется между ними существенная разница, которая в корне меняет представление о них. Мотив – это внутреннее стремление человека добиться в жизни каких-либо целей. Это то, чему его никто не научит, никто не заставит и не побудит к действиям.

Рассмотрев сущностные аспекты мотивации, логичным будет обратиться к изучению основных теорий мотивации.

Развитие теории мотивации началось с начала XXвека. Выделяют следующие группы теорий мотивации (рис. 1):



Рисунок1-Основные теории мотивации

- содержательные теории (Маслоу, Герцберг, Мак-Клелланд);
- процессуальные теории (Врум);
- теории, основанные на отношении человека к труду (Макгрегор, Оучи).

Каждый человек имеет те или иные потребности. Последние могут представлять собой как различные индивидуальные нужды, так и базовые потребности, заложенные в нас природой или социальными условиями. Психологи старательно изучают эти вещи, потому что осознание своих потребностей и правильное распределение ресурсов для их достижения служит фундаментом эффективной деятельности. Здесь встает вопрос о мотивации – факторах, которые стимулируют личность стремиться с той или иной степенью к удовлетворению своих нужд.

Среди всех мотивационных теорий, нет, пожалуй, на сегодняшний день столь же популярной, как теория американского исследователя психологии Абрахама Маслоу. Впервые его идея увидела свет в 1943 году в работе «Теория мотивации индивида». Согласно теории мотивации Маслоу, основополагающим базисом мотивации являются нужды человека. Последние он подразделяет на пять групп, которые выстраивает в иерархическом порядке.

К слову сказать, концепция мотивации Маслоу этим и выделяется из числа прочих мотивационных теорий его времени, что рассматривает человека как социальный феномен, а не только как биологическое существо. Следующая по счету ступень потребностей включает в себя как раз наиболее общественно-значимые нужды – общение, любовные отношения, причастность к тем или иным социальным группам, стремление быть кому-то нужным и чувствовать внимание [22, с. 144].

Четвертая ступень объединяет потребности личности в самоутверждении. Здесь и нужда в общественном признании, и в авторитете у окружающих, в стремлении продвигаться по карьерной лестнице и тому подобных вещах. Наконец, пятая ступень характеризуется самыми

										Лист
										28
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

благородными стремлениями личности. В круг этих потребностей входят желание самореализации, жажда творчества, весь спектр духовных ценностей.



Рисунок2- Подходы к модели описания мотивации

Согласно теории мотивации Маслоу, все пять ступеней пирамиды объединяются в две группы следующим (рис. 3).



Рисунок3 «Иерархия потребностей» А. Маслоу

Потребности первой ступени, называемые физиологическими, как было уже сказано, представляют собой первостепенные нужды человека. Это доминанта, которая полностью завладевает вниманием и усилиями человека, в том случае, если круг ее потребностей остается неудовлетворенными. В тот момент, когда нужды этого порядка будут в полной (или хотя бы достаточной) мере достигнуты, произойдет автоматическое смещение потребностей на более высокий уровень.

Потребности в безопасности. Безопасность - это обобщающий знаменатель для нужд второй ступени пирамиды Маслоу. Теория человеческой мотивации также относит этот уровень к первостепенным потребностям. Важно понять, что под безопасностью понимаются не только такие условия окружающей среды, когда физическому здоровью и жизни человека ничто не угрожает, но также и забота о сохранении этих условий в будущем. Более того, данный уровень учитывает потребность в материально-финансовой безопасности – потребности в деньгах, жилье, в свободе, безопасности перед законом. Эта группа потребностей также требует стабильности в отдаленной временной перспективе [23, с. 127].

Потребности в социализации. Когда первые две ступени в достаточной мере удовлетворены, то мотивация, по Маслоу, переносит свой фокус внимания выше, к третьей ступени пирамиды, на которой располагается широкий спектр потребностей в социализации и общении. В первую очередь, это, конечно же, потребность в дружбе, романтических отношениях и родственных связях. Человеку требуется некая социальная общность, где он может почувствовать себя своим. Также он испытывает сильнейшую потребность в любви, которая бы превосходила по содержанию только лишь сексуальную связь. Эти потребности формируют родственные узы, семьи, устойчивые социальные группы.

Потребности в самоутверждении. Что касается четвертой группы, то теория мотивации потребностей Маслоу подразделяет их на две категории. Первая группа так или иначе связывается с понятием «достижение». Это

						Лист
						30
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

показаться на первый взгляд. А знаменитой пирамиды как таковой в его работах нет вообще. Она впервые появляется в 1970 году в одном из немецких переложений его важнейшего труда в данной области (Абрахам Маслоу, «Мотивация и личность», 1954 г.).

Ряд ученых отрицают наличие серьезных оснований, позволяющих принимать пирамиду потребностей Маслоу в качестве рабочей теории. Во-первых, они подчеркивают, что свои доводы Маслоу не подтверждал экспериментами. А во-вторых, те люди, которых он все-таки исследовал, относились к идеальным категориям так называемых счастливых, у которых все потребности были удовлетворены в надлежащее время. Таким образом, известный психолог остался далек в своих работах от реальной жизни большинства людей. Тем не менее, по своей значимости и практической полезности (это показал опыт ее использования) гипотеза Маслоу – довольно содержательная теория мотивации. Маслоу до сих пор остается одним из влиятельнейших теоретиков личностного развития в плане мотивационных технологий.

Фредерик Герцберг, американский специалист в области психологии, в середине XX века провел исследование ряда сотрудников нескольких компаний на предмет мотивирующих и демотивирующих факторов. Реципиентами эксперимента выступили 200 специалистов различных областей. Результаты опыта легли в основу разработанной им теории мотивации, носящей его имя.

В ходе исследования он осведомлялся у испытуемых, какие условия обеспечивают им наибольшую и наименьшую удовлетворенность от рабочего процесса. Итоги опроса привели ученого к выводу, что уровень комфорта - это не показатель на шкале между крайними полюсами. Напротив, рост неудовлетворенности и удовлетворенности - это два разных процесса. Он заключил, что антиподом удовлетворенности является ее отсутствие, а не неудовлетворенность. И, соответственно, наоборот. В

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					32

не компенсирует отсутствия гигиенических потребностей либо компенсирует их отчасти и временно. Поэтому, чтобы создать максимально производительную рабочую атмосферу, следует сначала разобраться с гигиеническими потребностями. Когда проблемы с ними будут решены, и в рабочем пространстве не останется факторов, вызывающих неудовлетворенность сотрудников, можно заняться мотивирующими факторами.

Такой комплексный подход обеспечит компании максимально высокий КПД, качество и объем произведенной работы. Чтобы добиться такого результата, по теории Герцберга, руководители среднего и особенно высшего звена должны вникнуть в суть работы сотрудников и понять ее сущность изнутри. Это поможет выявить их гигиенические потребности и возможные мотивирующие факторы.

«Теория мотивации Герцберга была опробована на некоторых предприятиях и в ряде случаев дала положительные результаты. Тем не менее, не все ученые согласны с выводами Герцберга. Также далеко не все согласны с ним в том, что материальное вознаграждение за труд не входит в число мотивирующих факторов. Это справедливо в особенности для стран с отстающим экономическим развитием и низким уровнем жизни. Другие факторы, которых Герцберг лишает статуса мотивирующих, вполне таковыми могут являться – это определяется запросами и потребностями каждого конкретного сотрудника, а не общей закономерностью»[27, с. 169].

Помимо прочего, не всегда удастся установить связь и между уровнем удовлетворенности от работы и производительностью труда. Человек является сложным психологическим феноменом, и может статься так, что высокую удовлетворенность от работы сотруднику будут обеспечивать иные факторы, например общение с сослуживцами или доступ к определенной информации. В таком случае показатели производительности труда и КПД останутся без изменений.

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					34

для достижения положительного результата, как для себя лично, так и для компании в целом»[24, с. 81].

В большинстве случаев мотивация и стимулирование персонала переносится на деньги, которые давно считаются ресурсом, позволяющим легко управлять каждым человеком. Мотивация персонала – настолько важный аспект организации рабочего процесса, хотя бы, в какой-то степени претендующего на эффективность, что на данную тему написано множество книг, создано несколько теорий, изданы миллионы статей, но до сих пор, ответить на вопрос о том, как организовать 100%-но эффективное управление мотивацией персонала, к сожалению нет.

Следует отметить, что мотивация персонала – это наука, которая активно изучается целыми отделами международных корпораций. При видимом успехе, которого достигают специалисты в этом вопросе, присутствуют факты, которые не поддаются объяснению с точки зрения общепринятой логики. К примеру, успешные менеджеры бросают высокооплачиваемую работу и отдаются спокойной и размеренной жизни, пусть не наполненной материальными ценностями в чрезмерном объёме, но зато лишённой стрессов и цейтнот.

В данном примере наблюдается стойкая тенденция неправильно построенной системы мотивации, ошибочном перенесении данных личной карты мотивации, которая присуща каждому человеку, в рабочий процесс. Именно поэтому мотивация персонала, а именно построение системы поддержания сотрудников в работоспособном состоянии и на том уровне удовлетворённости собственной работой и жизнью, который позволяет достичь нужных целей и результатов, должно осуществляться грамотными специалистами, причём применительно к каждому конкретному случаю, то есть каждой конкретной компании и ситуации, в которой она находится.

Конечно же, нанять специалиста или даже целый отдел, который будет осуществлять только построение системы управления и мотивации персонала, под силу не каждой организации, хотя в отдельных случаях это

									Лист
									36
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

целесообразно. В большинстве случаев вопросами, связанными с мотивацией сотрудников занимаются управленцы, которые должны быть осведомлены в вопросах правильного построения системы. К сожалению, многие руководители не осознают важность вышеизложенного и основывают собственноручно вводимую систему мотивации персонала на ставших уже классическими мотивах, стимулирующих сотрудников.

Путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления человеком. Для этого необходимо знать, как возникают или чем вызываются те или иные мотивы, как и какими способами мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей [18, с. 157].

Невозможно мотивировать сотрудников директивно, насильственным образом. Система мотивации – это специальные мероприятия, направленные к внутренним ценностям и потребностям людей, работающих в организации. Мотивационный потенциал работника заключается в наличии резервов повышения эффективности производства. С одной стороны, этот потенциал тесно связан со степенью удовлетворенности актуальных мотивов работника и реализации его базовых мотивов. Актуальные потребности важны для работника в данный момент, а базовые – важны «по жизни», но могут быть на время отодвинуты на второй план. Здесь важно избегать крайностей, высокая степень демотивации, так же как и высокая степень удовлетворенности, одинаково ограничивает возможности руководителя по повышению результативности работы подчиненных.

С другой стороны, важно учитывать и потенциал комплексных стимулов, таких как организационно-экономические факторы, стиль управления руководителя, особенности корпоративной культуры и так далее. Отсюда следует, что производительность труда зависит от общей системы

									Лист
									37
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

управления производством, а также тех инструментов стимулирования персонала, которыми обладает руководство предприятия.

В целях повышения эффективности производственной деятельности целесообразно определять резервы роста трудовой активности работников предприятий. Резервы роста трудовой активности персонала заключаются в усилении их мотивации к повышению производительности труда путем удовлетворения личных потребностей работников. Из теории мотивации известно, что у каждого работника свои побудительные мотивы к выполнению той или иной трудовой деятельности, и наиболее эффективным является определение соответствующих стимулов. Но, как известно, определяющим мотивом, побуждающим работника к труду, является экономическое поощрение его деятельности.

Чем выше заработная плата работника, тем больше он может удовлетворить личных потребностей. Поэтому, особое внимание следует уделять стимулирующим выплатам, то есть надбавкам и премиям, так как именно они составляют переменный фонд оплаты труда, отражающий уровень производительности труда того или иного работника. Следует также отметить, что стимулирование работников высокими доходами является тем инструментом мотивации, которым обладают любые организации и предприятия. В настоящее время, установление понятной и прозрачной системы стимулирующих выплат может послужить весомым мотивационным фактором, влияющим на общую производственную активность работников предприятий. Когда становятся прозрачными и понятными принципы определения и распределения вознаграждения за труд, тогда создаются более доверительные рабочие и личные отношения между работниками и работодателями [5, с. 149].

В современных условиях финансово-экономические показатели любого предприятия характеризуют уровень мотивации работников. Такими показателями является прибыль, высокая рентабельность производства, высокий уровень зарплаты и жизни сотрудников в целом. Все это является

									Лист
									38
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

признаком наличия действенной системы мотивации и высокой эффективности работы всех сотрудников. В условиях рыночной экономики сохранение конкурентоспособных позиций также свидетельствует о том, что на предприятии работают мотивированные сотрудники. Предприятие потеряет свою конкурентоспособность, если не сможет создать нормальные условия труда, организовать своевременную выплату заработной платы своим работникам. Поэтому можно считать наличие высокой оплаты труда персонала на предприятии самой надежной оценкой эффективности мотивации коллектива и работника [9, с. 158].

Кроме того, это будет являться залогом увеличения трудовой активности работников, а значит общей производительности труда работников предприятий обрабатывающей отрасли.

Таким образом, в большинстве случаев мотивация персонала переносится на деньги, которые давно считаются ресурсом, позволяющим легко управлять каждым человеком.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						39

2 ТЕХНИКО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА АО «СВЯЗНОЙ ЛОГИСТИКА»

2.1 История развития предприятия

«Связной» - российская компания, федеральная розничная сеть, специализирующаяся на продаже услуг сотовых операторов, персональных средств связи, аксессуаров, портативной цифровой аудио- и фототехники. Штаб-квартира компании расположена в Москве.

Бизнес, который положил начало группе компаний «Связной», был основан в октябре 1995 года. С момента создания и до 2002 года основным видом деятельности группы являлась оптовая торговля телефонами стандарта DECT и персональной аудиотехникой. В этот период времени деятельность компании осуществлялась под брендом «Максус». В 2001 году было принято стратегическое решение о концентрации усилий в области развития розничных продаж. 23 апреля 2002 года состоялся официальный запуск сети центров мобильной связи под новым брендом – «Связной». К этому моменту сеть компании насчитывала 81 магазин.

В 2006 году «Связной» сделал заключительный шаг в процессе освоения новых регионов на территории России, открыв первые центры мобильной связи в Хабаровске и во Владивостоке. А в 2007 году вышел на рынок Республики Беларусь.

В июне 2008 года стартовала программа лояльности «Связной-Клуб» – бонусная программа для постоянных покупателей. Программа дает возможность получать баллы в «Связном» и в сетях партнеров и обменивать их на телефоны, фотоаппараты, аудио- и видеотехнику и любые другие товары и услуги в центрах мобильной связи «Связной». На данный момент «Связной-Клуб» – это крупнейшая бонусная программа в стране – число держателей карт уже достигло 10 млн. человек.

										Лист
										40
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

Компания постоянно наращивает объем и качество дополнительных услуг. Так, например, одним из приоритетных на данный момент является рынок финансовых услуг (всевозможные виды платежей, кредитов, страхования, денежные переводы).

Еще одно прорывное направление – интернет-продажи и заказ товаров по телефону. «Связной» является одним из крупнейших игроков в этой сфере бизнеса в России. В 2009 году группа компаний «Связной» и «Промторгбанк» вступили в стратегическое партнерство с целью создания крупного универсального банка. Состоялся запуск первого отделения «Связной Банк».

В 2011 году в новой галерее цифровых технологий «Связной» на Тверской, 6 появился первый в России shop-in-shop с широким ассортиментом устройств на базе операционной системы Android. Помимо этого, произошел запуск мультимедийного портала в рамках развития дополнительных сервисов для клиентов розничной сети «Связной». Это развлекательный ресурс, состоящий из четырех разделов, на которых собраны музыка, книги, программное обеспечение, игры – более 1 млн. треков и более 30 тысяч электронных книг. 2010 год ознаменовался еще одним событием – открытием флагманского магазина в ТЦ «Мега Белая Дача» с расширенным ассортиментом товаров. Это самый большой и современный магазин компании, общая торговая площадь составляет 200 кв. м.

В 2012 году состоялся запуск проекта «Связной Travel», объединившего продажу ключевых услуг в области путешествий в рамках одного масштабного онлайн-сервиса.

«Связной» создал отличную базу – федеральную розничную сеть для развития любого сетевого бизнеса по предоставлению услуг конечному потребителю.

2.2 Организационная структура управления

						Лист
						41
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

АО «Связной Логистика» зарегистрирована по адресу: г. Москва, ул Ленинская Слобода, д 19.

АО «Связной Логистика» осуществляет деятельность агентов по оптовой торговле радиои телеаппаратурой, техническими носителями информации.

Организационная структура предприятия представлена на рисунке 4.

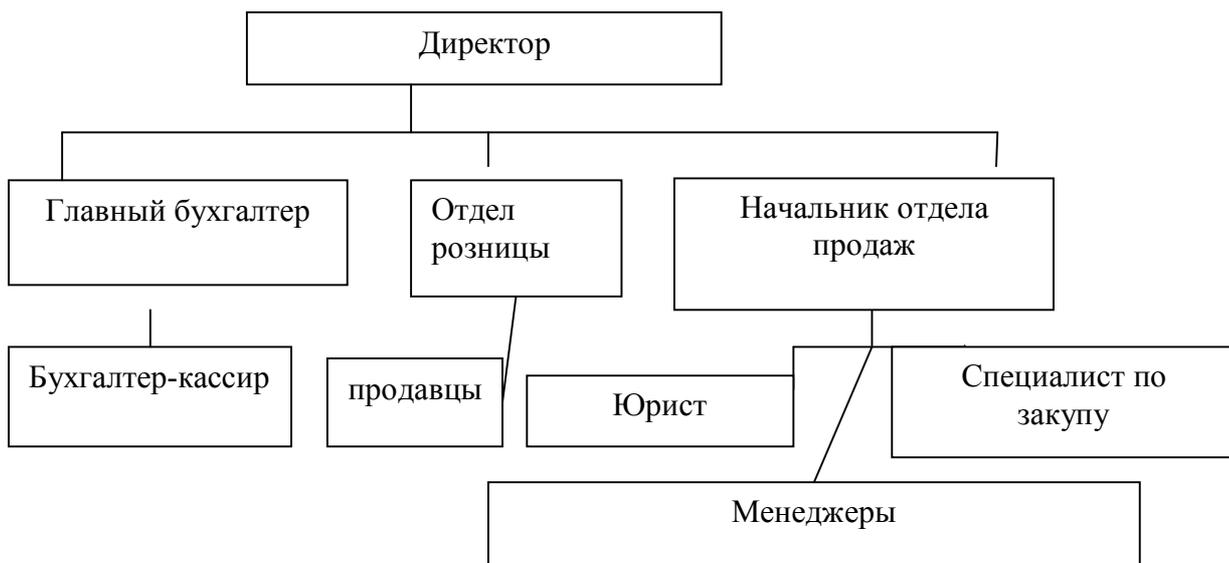


Рисунок4 - Организационная структура АО «Связной Логистика»

Организационная структура относится к линейному типу.

АО «Связной Логистика» имеет все, предусмотренные законодательством документы: устав, учредительный договор, установленный объем уставного капитала, распределенного при долевом участии его учредителей, а также лицензию. Процесс управления предприятием торговой сферы представляет собой совокупность взаимосвязанных мероприятий и действий, направленных на обеспечение оптимального соотношения рабочей силы, материальных и финансовых ресурсов.

АО «Связной Логистика» в своей деятельности руководствуется Конституцией Российской Федерации, законами и иными правовыми и нормативными актами. Данная фирма является частной коммерческой

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		42

организацией, несет ответственность за результаты своей финансово-хозяйственной деятельности, за выполнение обязательств перед поставщиками и другими сторонами по хозяйственным договорам, перед бюджетом и банками.

2.3 Ассортимент выпускаемой (продаваемой) продукции и услуг

В настоящее время «Связной» предлагает клиентам следующую продукцию и услуги:

- средства мобильной связи и аксессуары;
- телефоны DECT- стандарта, персональная аудиотехника и аксессуары;
- цифровые диктофоны, фототехника и аксессуары;
- подключение к национальным и локальным сотовым операторам;
- прием платежей по оплате мобильной связи (без комиссии);
- прием платежей по оплате междугородних и международных переговоров;
- продажа карточек экспресс-оплаты, IP-телефонии, доступа в Интернет;
- оформление полисов обязательного автострахования;
- оформление подписки на спутниковое ТВ;
- продажа мобильного контента.

В галереях цифровых технологий «Связной 3», помимо вышеперечисленных товаров и услуг, также доступна следующая продукция:

- зеркальные фотоаппараты;
- профессиональные фото-аксессуары;
- видео-камеры;
- ноутбуки ведущих мировых производителей и карманные компьютеры;
- портативные телевизоры и DVD-плееры;

									Лист
									43
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

- игровые приставки PlayStationPortable и игры к ним;
- метеостанции;
- аксессуары к iPod.

Таблица 1 - Анализ ассортимента продукции магазина АО «Связной ,
Логистика»

Ассортиментная группа	Торговая марка	Ассортиментная позиция
Сотовые телефоны	Sony Samsung Nokia Htc	Z3 Z3 compact Z1 M2 Xperia ZR Galaxy s 3 Galaxy trend Galaxy S5 Galaxy Prime Lumia 630 Lumia 730 Lumia 535 I 290 One
Ноутбуки	Lenovo acer asus sony	Pl 3300 Po 5478 Rt4785 S45896 I30
Фотоаппараты	Nikon Canon Sony	Coolpix 3300 Coolpix 5500 D 600 1100 W 600 W830

2.4 Внешняя среда организации

Рынок мобильных телефонов является крупнейшим сегментом рынка бытовой техники и электроники, по причине чего подавляющее большинство факторов, влияющих на отрасль, влияет и на сегмент.

Проведем анализа основных факторов внешней макросреды.

						Лист
						44
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

Таблица 2 – Матрица PEST-АНАЛИЗА

События/ факторы	Возможность/ Опасность (+/-)	Вероятность события или проявления фактора (в %)	Важность фактора / события (от 1 до 10)	Влияние на отрасль
Политические				
1 Торговые санкции против РФ	+	8	5	+40
2 Поддержка бизнеса в Кузбассе	+	8	6	+48
3 Таможенно-тарифное регулирование	+	7	6	+42
4 Реализация государственных программ развития бизнеса	+	9	9	+81
5 Изменение санитарных требований	-	5	10	-50
Экономические				
1. Снижение покупательской способности населения	-	10	8	-80
2. Изменение налогового законодательства	-	9	7	-63
3. Рост цен	-	9	5	-45
4 Импортозамещение	+	7	3	+21
5 Стабильный спрос	+	7	4	+28
Социальные				
1. Снижение численности населения	-	8	7	-56
2. Развитие предпринимательства	+	6	6	+36
3. Повышение образовательного уровня населения	-	6	4	-24
4 Рост численности нетрудоспособного населения	-	8	6	-48
5 Увеличение социальной нагрузки на предприятие	-	5	8	-40
Технологические				
1. Введение новых технологий продаж и развитие интернет-торговли	+	10	9	+90
2. Повышение экологической нагрузки	-	6	5	-30
3. Предложение новых видов товаров	+	7	7	+49
4 Улучшение обеспеченности населения ИТ –технологиями	+	8	7	+56
5 Изменение характера потребительских запросов	+	10	9	+90

Как видно из таблицы, политические факторы оказывают в основном положительное влияние на предприятие. Отрицательно может повлиять ужесточение санитарных требований в связи с угрозой осложнения санитарно-эпидемиологической обстановки, введение запретов на торговлю теми или иными продуктами.

Отрицательное влияние оказывают экономические факторы в

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		45

перспективе. Среди наиболее важных событий отмечаются факторы, связанные с современным кризисом: снижение покупательной способности населения а, следовательно, спроса, рост цен.

Среди социальных факторов положительно оценено развитие предпринимательства. В то же время снижение численности населения, отток квалифицированных работников в крупные города, являются отрицательными факторами развития торгового предприятия.

Технологические факторы оказывают положительное влияние и открывают перед предприятием широкие возможности для развития.

Таким образом, в результате проведенного анализа получены факторы макросреды, с одной стороны, открывающие рыночные возможности для развития АО «Связной Логистика», с другой стороны – представляющие угрозы в будущем. Данные факторы необходимо учитывать.

Возможности предприятия:

1. Государственные программы развития бизнеса.
2. Поддержка бизнеса в Кузбассе.
- 3 Предложение новых видов товаров.
4. Изменение характера потребительских запросов.
5. Улучшение обеспеченности ИТ-технологиями.

Угрозы для предприятия:

1. Изменение налогового законодательства.
2. Снижение покупательской способности населения.
3. Депопуляция населения.
4. Рост числа нетрудоспособного населения.
5. Рост цен.

Таким образом, проведенный анализ позволяет выявить возможности и угрозы для предприятия, исходящие из внешнего макроокружения, разрабатывать мероприятия по реагированию на изменение условий макросреды.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						46

2.5 Основные характеристики производственно-хозяйственной деятельности

Экономические показатели деятельности предприятия характеризуют базовые условия деятельности организации, такие как обеспеченность капиталом, рабочей силой, основными средствами, и результаты производственно-хозяйственной деятельности.

Основные показатели деятельности оперативного подразделения АО «Связной Логистика» представлены в таблице 2.

Таблица 2- Техничко-экономические показатели деятельности

Показатели	За год			Абсолютные отклонения,			Темпы прироста, %		
	2013	2014	2015	2014-2013	2015-2014	2015-2013	2014-2013	2015-2014	2015-2013
Товарооборот, тыс. руб	7903	15053	28265	7150	13212	20362	90,5	87,8	257,6
Среднесписочная численность работников, чел.	66	72	97	6	25	31	9,1	34,7	47,0
Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.	581	1108	958	527	377	377	90,7	-13,5	64,9
Среднегодовая величина оборотных средств, тыс. руб.	1159	2792	5086	1633	3927	3927	140,9	82,2	338,8
Среднемесячная заработная плата 1 работника, руб.	5406	9450	13800	4044	8394	8394	74,8	46	155,3
Производительность труда, тыс. руб./чел	119,7	209,1	291,4	89,3	82,3	171,6	74,6	39,4	143,3
Общая величина расходов, тыс. руб.	6142	12864	25623	6722	19481	19481	109,4	99,2	317,2
Чистая прибыль, тыс. руб.	-211	-88	338	123	549	549	-58,3	-484,1	-260,2
Рентабельность деятельности, %			1,2	0	1,2	1,2	-	-	-

По данным таблицы 2. наблюдается положительная динамика основных технико-экономических показателей деятельности предприятия. В целом за период 2013-2015 гг. общий объем товарооборота увеличился на 20362 тыс. руб. или в 3,5 раза. Прирост происходил равномерно. Так, в 2015 г. по сравнению с 2014 г. товарооборот увеличился на 13212 тыс. руб. или на 87,8%, в 2014 по сравнению с 2013 прирост составил 7150 тыс. руб. или 90,5%.

При такой динамике товарооборота численность персонала увеличивалась. Общий штат сотрудников оперативного подразделения на конец периода –97 человек, в течение анализируемого периода в 2014 г. составил 72 чел., в 2013 г. – 66 чел.

Объем товарооборота на одного работника в месяц составляет в 2013 году 119,7 тыс. руб., в 2015 году 291,4 тыс. руб. Прирост составляет 2,5 раза.

Среднегодовая стоимость основных фондов в течение анализируемого периода увеличилась с 581 тыс. руб. до 958 тыс. руб. или на 64,9%. Спецификой сферы торговли является высокая доля оборотных средств. Величина среднегодовых остатков оборотных средств предприятия в 5 раз превышает стоимость основных средств. Прирост за анализируемый период составил 4,3 раз.

Наблюдается рост среднемесячной заработной платы. На конец анализируемого периода среднемесячная заработная плата 1 работника составляет 13800 руб. Прирост заработной платы за три года равен 8394 руб.

Общая величина расходов предприятия в течение анализируемого периода увеличивалась. В 2013 году уровень расходов составляет 6142 тыс. руб., в 2014 году 12864 тыс. руб., в 2015 году 25623 тыс. руб.

Предприятие в качестве финансового результата на конец периода имело прибыль. В течение анализируемого периода в 2013 г. и в 2014 г. финансовым результатом являлся убыток. Он снижался в течение всего анализируемого периода.

В 2015 г. уровень рентабельности составил 1,2%.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						48

Таким образом, анализ показал наличие стабильных положительных изменений в деятельности предприятия.

Расчет показателей ликвидности приведен в таблице 3.

Таблица 3 – Анализ коэффициентов ликвидности, руб.

Показатели	2013	2014	2015
1. Запасы	3843636	6018336	6718553
2. Денежные средства	182358	159676	35725
3. Дебиторская задолженность и прочие оборотные активы	3774085	3164973	1491576
4. Итого	7800079	9342985	8245853
5. Краткосрочные пассивы	11148472	13188096	12917265
Коэффициент текущей ликвидности	0.69	0.70	0.64
Коэффициент быстрой ликвидности	0.35	0.25	0,12
Коэффициент абсолютной ликвидности	0.02	0.01	0,003

Анализ коэффициентов ликвидности предприятия позволяет сделать следующие выводы. Коэффициент текущей ликвидности ухудшил свое значение за анализируемый период и составил на конец 2015 года 0.64. Данное значение не соответствует нормативному, используемому в отечественной практике финансового анализа (норматив 1-2), что говорит о том, что на АО «Связной Логистика» недостаточно средств для погашения текущих пассивов, даже при мобилизации всех оборотных средств.

Коэффициент быстрой ликвидности на протяжении анализируемого периода сначала имел тенденцию к уменьшению с 0,35 в 2013 г. до 0,12 в 2015 г.

Значение этого коэффициента находилось на достаточно низком уровне (нормативное значение 1), т.е. предприятие не имело в достаточном размере легко реализуемых активов для покрытия своих краткосрочных обязательств.

Коэффициент абсолютной ликвидности в 2013 – 2015 гг. имел критическое значение.

То есть, если бы все кредиторы одновременно предъявили свои требования, предприятие смогло бы оплатить в немедленном порядке в 2013 г. 2 % всех обязательств, в 2014 г. – 1 %, в 2015 г.-0,3%.

Проанализируем показатели производственных запасов, собственных оборотных средств, нормальных источников формирования запасов и определим на основании величин этих показателей финансовую устойчивость АО «Связной Логистика» (таблица 4).

Таблица 4 – Определение финансовой устойчивости, руб.

Показатели	2013	2014	2015
1. Производственные запасы	3843636	6018336	6718553
2. Собственные оборотные средства	15000029	15900852	17153091
3. Величина собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат	26148501	29088948	30070356
Общая величина основных источников формирования запасов и затрат	29458721	36847394	38000929
Излишек (+), недостаток (-)	11156393	9882516	10434538
Излишек (+), недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов	22304865	23070612	23351803
Излишек (+), недостаток (-) общей величины основных источников формирования запасов	25615085	30829058	31282376
Финансовая устойчивость	Устойчивое финансовое положение	Устойчивое финансовое положение	Устойчивое финансовое положение

Из таблицы можно сделать следующие выводы: собственные оборотные средства - показатель характеризует чистый оборотный капитал.

Этот показатель увеличился в 2015 г. по сравнению с 2014 г. на 1252239 руб., что свидетельствует о дальнейшем развитии деятельности предприятия.

Трем показателям наличия источников формирования запасов соответствуют три показателя обеспеченности запасов источниками их формирования.

Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств, Излишек (+) или недостаток (-) собственных долгосрочных источников

формирования запасов ; Излишек(+) или недостаток (-) общей величины основных источников формирования запасов.

На предприятии присутствуют излишки. АО «Связной Логистика» можно отнести к финансово устойчивому предприятию, т.к величина запасов меньше собственных оборотных средств и кредитов.

Рассмотрим оборачиваемость активов (таблица 5).

Таблица 5 – Оборачиваемость активов

Показатели	2013	2014	2015
1. Выручка от реализации, руб.	38288915	30746767	39706747
2. Итог среднего баланса, руб.	29829516	32746685	34890628
3. Оборачиваемость текущих активов	1,28	0,93	1,13
4. Продолжительность оборота текущих активов, дни	281	387	318

Как следует из таблицы 5 в 2015 г. по сравнению с 2014 г. увеличилась оборачиваемость текущих активов с 0,93 до 1,13 раза, на 69 дней уменьшилась продолжительность оборота текущих активов, т.е в 2015 г. текущие активы совершили 1,13 оборотов за 318 дней, что свидетельствует об экономии средств при осуществлении предприятием своей деятельности.

3. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ АО «СВЯЗНОЙ ЛОГИСТИКА»

3.1 Эффективность использования персонала

В компании АО «Связной Логистика» сформировался демократический стиль управления персоналом.

На практике часто встречаются документы отражающие рекомендательный характер тех или иных действий для наиболее эффективной работы предприятия. Как можно видеть из организационной структуры управления АО «Связной Логистика», в организации нет специальной службы управления персоналом. Функции по управлению персоналом распределены между главными специалистами организации (таблица 6).

Кадровая политика в АО «Связной Логистика» является одним из важнейших направлений деятельности его руководства.

Таблица 6 - Распределение функций управления персоналом в АО «Связной Логистика»

Административно-управленческий персонал	Функции				
	Прогнозирование и планирование персонала	Организация труда (прием, расстановка)	Мотивация и симулирование персонала	Обучение, развитие персонала	Учет, контроль, оценка персонала
Директор	✓	✓	✓	✓	
Главный бухгалтер			✓		✓
Начальник отдела продаж	✓	✓	✓	✓	✓

Анализ основных нормативно-методических документов системы управления персоналом представлен в таблице 7.

Таблица 7 - Анализ основных нормативно-методических документов системы управления персоналом АО «Связной Логистика» на 01.01.2015г.

Виды нормативно-методических документов	Форма нормативно-методических документов	Основное содержание, показатели документа	Положительные отрицательные моменты в использовании
Нормативно-справочные документы	Устав, учетная политика	Основы функционирования предприятия	Положительное: соответствуют профилю деятельности организации, отлично регулируют различные стороны функционирования предприятия
Документы организационного характера	Положения об отделах и службах предприятия, Должностные инструкции, штатное расписание	Основные требования, права и обязанности отделов, служб и должностей	Отрицательное: неточная формулировка обязанностей и квалификационных характеристик некоторых должностей
Документы технического и экономического характера	План по труду, план объема продаж,	Плановые трудовые показатели, технико-экономические показатели	Завышенный план по некоторым показателям

Главный принцип кадровой политики АО «Связной Логистика» – эффективный труд, личный вклад каждого в общее дело должны достойно оцениваться.

Главной целью кадровой политики на АО «Связной Логистика» является формирование такого кадрового потенциала, который в профессиональном отношении позволял бы обеспечивать реализацию целей предприятия.

Проведем анализ структуры персонала АО «Связной Логистика». Численность персонала на данный момент времени 98 человек. С начала 2013 г. принято 43 человека, уволено 13 (по собственному желанию 11).

На предприятии численный и качественный состав персонала определяется документами «Расчет численного состава», «Штатное расписание». Руководство неуклонно придерживается долгосрочной

стратегии развития предприятия, которая направлена на увеличение объёмов продаж и размеров чистой прибыли.

Анализ кадрового состава представлен в таблице 8.

Таблица 8 - Анализ кадрового состава АО «Связной Логистика»

Наименование	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Управленцы	3	4	5
Специалисты	9	9	12
Основные работники	41	45	60
Вспомогательный персонал	9	10	12
Аутсорсинг	5	6	8
Всего:	68	73	98

Общая численность персонала АО «Связной Логистика» представлена на рисунке 5.

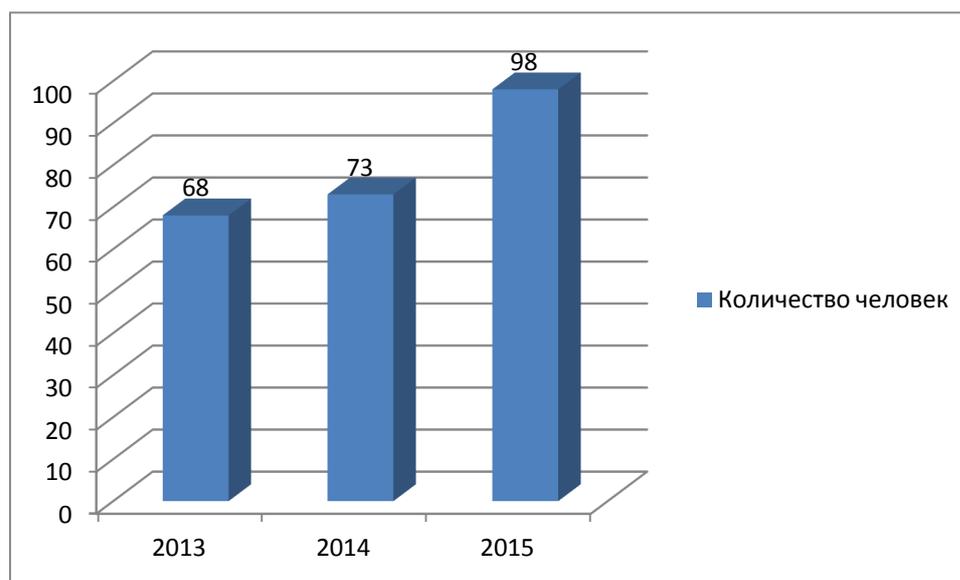


Рисунок 5 - Общая численность персонала АО «Связной Логистика»

Динамика численности персонала АО «Связной Логистика» представлена на рисунке 7.

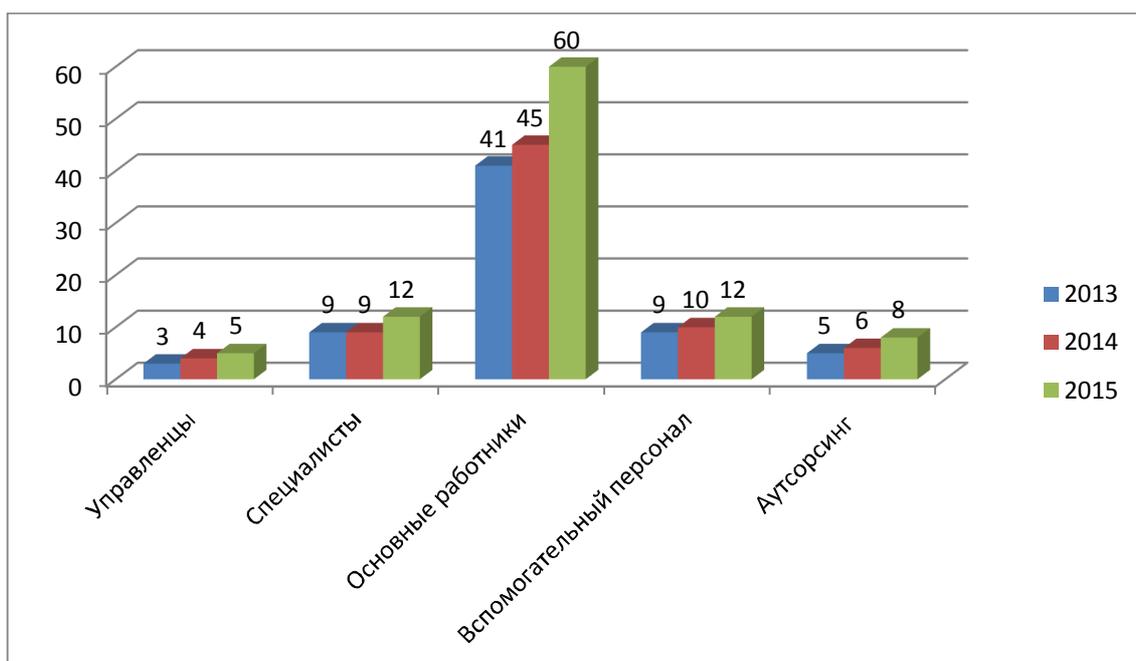


Рисунок 7 Динамика численности персонала

Анализируя динамику численности персонала, можно сказать, что наблюдается рост по всем категориям персонала. С 2013 по 2015 гг. 66 % всего принятого персонала составили основные работники.

Количество специалистов и управленцев увеличилось на 9 % и 5, 2 % соответственно. Это вызвано усложнением управленческих задач и дополнительной нагрузкой, вызванной увеличением объема оказанных услуг.

Что касается вспомогательного персонала, то его рост по сравнению с 2013 г. в 2015 г. составил 5, 2 %. Это объясняется тем, что расширение дилерской сети и увеличение численности персонала в целом требует большего числа обслуживающего персонала.

Сравнив данные по работникам, привлеченных через аутсорсинг, можно сказать, что численность персонала возросла по сравнению с 2013 г. на 12,1%. Целесообразность этого метода заключается в снижении затрат на персонал. В условиях всемирного финансового кризиса такая динамика численности не является отрицательным фактором производственно-хозяйственной деятельности данного предприятия.

Разделение персонала предприятия по уровню образования представлено на рисунке 8 и таблице 9.

Таблица 9 - Разделение персонала по уровню образования

Наименование	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Высшее профессиональное образование	52	58	81
Среднее профессиональное образование	16	15	17
Всего:	68	73	98

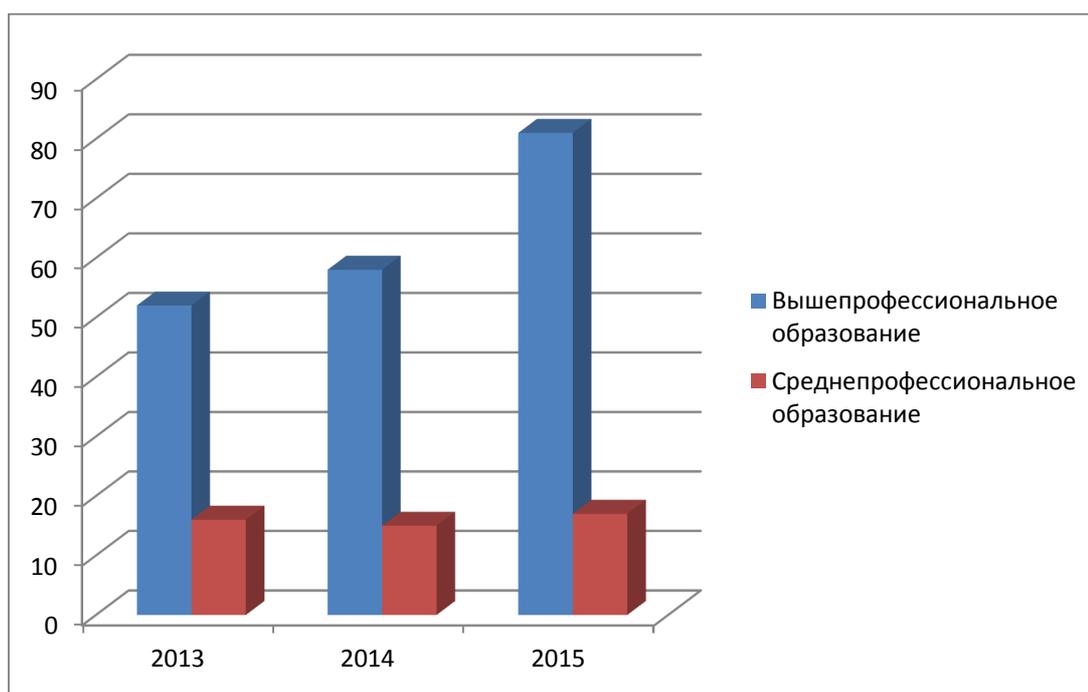


Рисунок 8 - Разделение персонала по уровню образования

Исходя из представленных данных, необходимо отметить, что три четверти всех сотрудников АО «Связной Логистика» имеют высшее образование. С начала 2013 г. до 2015 г. количество сотрудников, имеющих высшее образование увеличилось на 18 %.

В тоже время количество сотрудников, имеющих среднее профессиональное образование сократилось на 2,3 %. Это говорит о том, что рынок труда требует от потенциальных работников высокой квалификации, глубоких знаний в сфере своей профессиональной деятельности, готовность к инновациям.

Компания АО «Связной Логистика» стремится стать лучшей, привлекая к сотрудничеству профессионалов, действительно талантливых людей, ведь только лидеры могут вывести компанию на лидирующую позицию. Работа в компании требует максимальной самоотдачи.

Анализ возрастного состава персонала АО «Связной Логистика» за 2015, год представлен на рисунке 9 и таблице 10.

Таблица 10 - Структура персонала по возрасту

Возраст	2013 г.	2014 г.	2015 г.
до 20 лет	2	2	7
от 21-30 лет	15	19	26
от 31-40 лет	30	31	40
от 41-50 лет	6	6	10
свыше 50 лет	15	15	15
Всего:	68	73	98

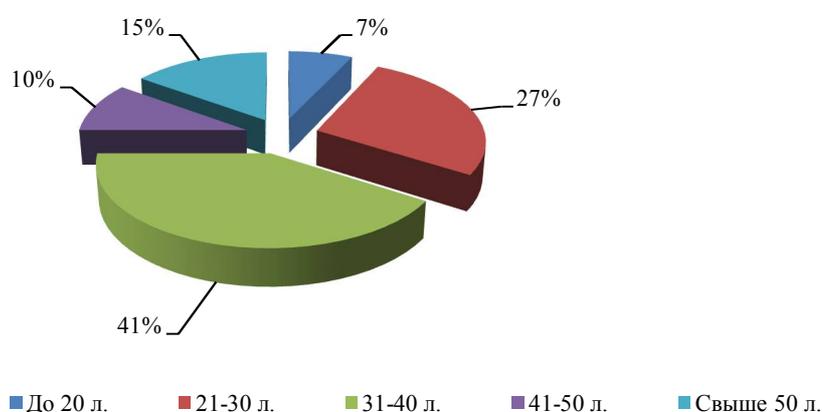


Рисунок 9 – Структура персонала по возрасту

Анализируя данные таблицы 9 и рисунка 9 можно сказать о снижении среднего возраста сотрудников. Это связано с постепенным обновлением персонала и привлечением сотрудников более молодого возраста, т.к., например, сотрудники, непосредственно участвующие в производственных процессах, подвержены серьезным умственным нагрузкам.

Сложившиеся показатели среднего возраста в АО «Связной Логистика» говорят о преобладании работников зрелого и преклонного возраста, что несомненно имеет свои достоинства и недостатки.

К достоинствам можно отнести профессионализм и богатый опыт работы, недостатками же являются сложность при адаптации к новым условиям труда и консервативность мышления.

Анализ деления персонала по стажу АО «Связной Логистика» за 2015 год представлен в таблице 10 и на рисунке 11.

Таблица 11 - Структура персонала по стажу

Стаж	2013 г.	2014 г.	2015 г.
до 1 года	14	15	19
от 1 до 5 лет	19	21	25
от 5 до 10 лет	29	30	44
свыше 10 лет	6	7	10
Всего:	68	73	98

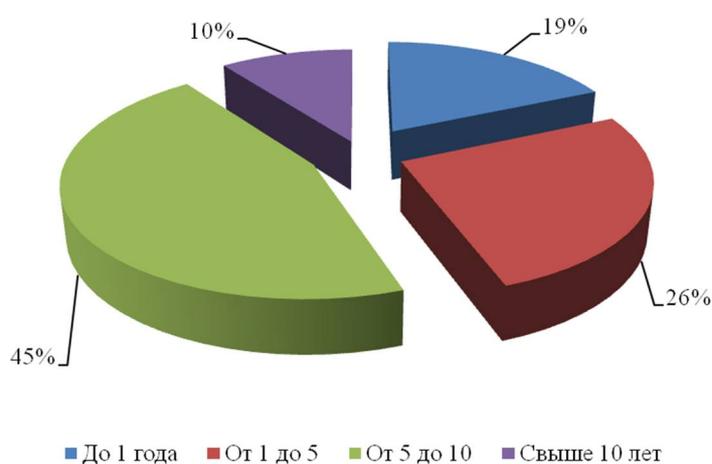


Рисунок 10 - Структура персонала по стажу

Наибольшая часть персонала имеет стаж от 5 до 10 лет. Это объясняется тем, что работники получили практические навыки работы, хорошо знакомы с коллективом и ориентированы на карьерное продвижение.

возрастают, что является отрицательной тенденцией в работе АО «Связной Логистика».

Выводы:

- 1) На предприятии имеется тенденция роста числа работников.
- 2) Уровень образования работников довольно высок, растет число сотрудников с высшим образованием.
- 3) Возраст большей части работников от 20 до 40 лет.
- 4) Стаж большей части работников от 1 года до 5 лет. Наибольший сегмент от 5 до 10 лет.

Основными целями системы управления персоналом на АО «Связной Логистика» являются: удовлетворение потребностей предприятия в кадрах, эффективное использование трудового потенциала, повышение эффективности трудовой отдачи.

Из вышеперечисленных целей вытекают следующие задачи управления персоналом: планирование, найм, учет и размещение рабочей силы; обеспечение рациональной расстановки, профессионально-квалификационного и должностного продвижения кадров; эффективное развитие и использование трудового потенциала предприятия; создание нормальных условий труда и его оплаты; обеспечение комфортного психологического климата в коллективе.

Управление персоналом на АО «Связной Логистика» строится исходя из принципов: поощрение высокой производительности в доброжелательной атмосфере; уважение прав человека; ответственность за обучение и повышение квалификации персонала; поощрение инициативы и принятие на себя ответственности в сложных ситуациях; повышение ответственности руководителей за повышение трудового потенциала подчинённых; предоставление всем равных условий для предоставления оплаты за выполненную работу; оценка результатов производственной деятельности по достижению поставленных целей.

						Лист
						60
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

3.2 Анализ мотивационного процесса на предприятии

Мотивация очень важный аспект в работе управленческого персонала, но, как выяснилось, каких-либо методов нематериального стимулирования управленцев, в организации нет. Система премирования присутствует, она полагается при выполнении работы сверх плана, но, как было заметно, это не эффективно мотивирует ни работников центра, ни руководителей.

Возможно, определенные потребности работников компании не удовлетворены, поэтому разработки более гибкой системы стимулирования труда был проведен анализ факторов мотивации, как управленцев, так и рабочих в компании.

Цель опроса установить значимость факторов мотивации труда путем их выбора, чтобы определить мотивационную структуру персонала в данной компании.

Для того чтобы определить степень значимости факторов мотивации труда, был проведен письменный опрос сотрудников предприятия. В анкетировании участвовали как руководящие сотрудники: генеральный директор, исполнительный директор, так и все остальные сотрудники.

В качестве инструмента анализа информации была использована теория А. Маслоу. Руководителям и остальным сотрудникам необходимо было выбрать из имеющихся факторов значимые для них 5.

В процессе анкетирования нужно было не превышать выбор факторов, то есть 6 и более факторов нельзя было выбрать. Это для удобства обработки данных и принципиальным ограничение не является.

Факторы потребности в самореализации: должность со значительной ответственностью, возможность реализовать свои идеи, свобода в работе, реальные возможности образования и личного развития, удовлетворение от хорошей работы, которым соответствуют номера с 19 по 21, относятся к самой высокой (пятой) ступени иерархии А. Маслоу. Данные факторы мотивации выбрали 20% опрошенных работников.

						Лист
						61
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

К четвертому уровню пирамиды относятся потребности в уважении и признании: престиж организации, возможность в продвижении и повышении, уважение аза качество работы, высокая зарплата, убежденность в полезности и значимости своей работы, публичная похвала начальника. Это номера факторов с 13 по 18. Результат 28,9%.

Результаты, полученные в ходе анкетирования можно увидеть на рисунке 11.

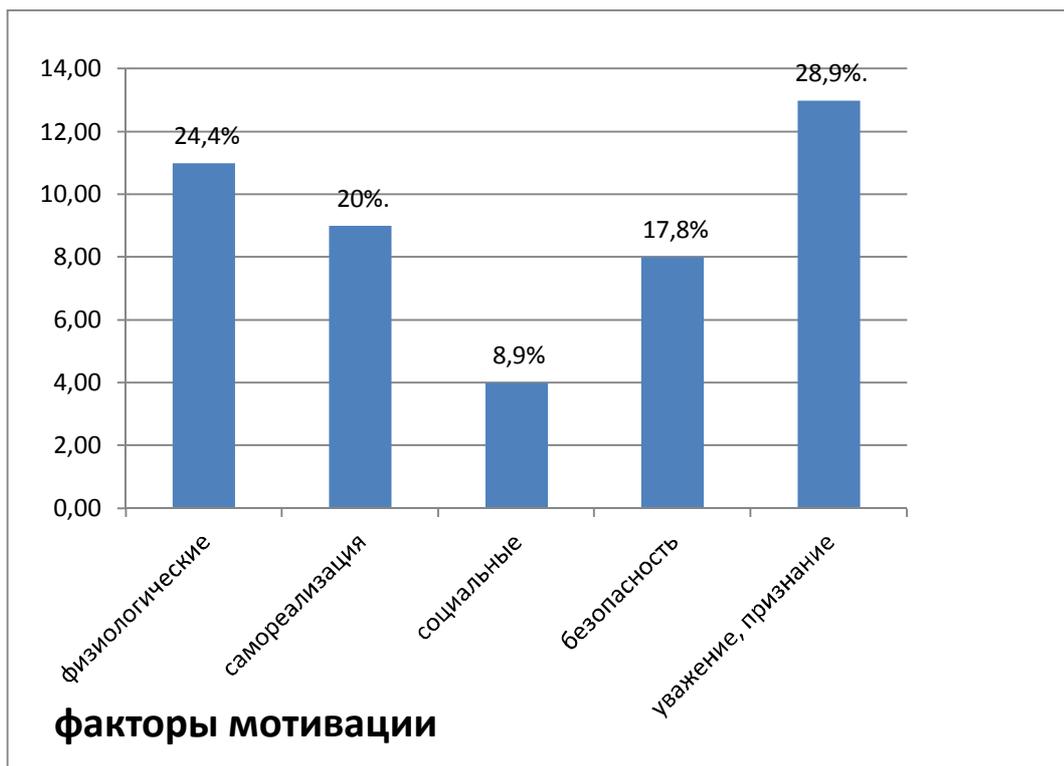


Рисунок 11-Диаграмма распределения потребностей по модели А. Маслоу работников

Потребности принадлежности к социуму (третий уровень пирамиды Маслоу) предпочитают 8,9% респондентов, которые обнаружили такие неудовлетворенные (либо очень важные для них потребности) как: компетенция и эффективность, и уважение рассмотренных индивидов как личностей.

Потребности в безопасности составляют около 17,8%, то есть можно сделать вывод, что организация, удовлетворяет в социальных льготах

(пенсии, страховки), надежности организации и определенных должностных обязанностях.

Физиологические потребности или потребности первого уровня являются в настоящее время актуальными для 24,4% сотрудников салона, можно предположить, что такие факторы мотивации как: организация рядом с домом, режим работы, совместимый с жизнью семьи, являются важными для респондентов, что и подтверждает дальнейший анализ.

В ходе анализа данных о факторах мотивации, представленных в таблице, было выявлено, что наиболее значимыми для руководителей и работников организации в настоящее время являются такие факторы как: продвижение, признание и сама работа, престиж организации, что позволяет сделать следующие выводы. Для персонала и руководителей, как для людей занимающихся интересной, творческой работой большую важность приобретает сам процесс труда, приносящий удовлетворение, и соответственно результат работы, который должен, по их мнению, признаваться не только ими, но и руководством. Дальнейший анализ показал, что все опрошенные уделяют немаловажное значение такие факторы мотивации как: возможность реализовать свои идеи и повышение, и продвижение по службе.

В ходе анализа также было зафиксировано, что все респонденты организации уделяют значение – заработной плате; это характерно в настоящее время для российской экономики, так как высококвалифицированные специалисты за свой труд получают неадекватное вознаграждение.

3.3 Анализ системы обучения персонала

В АО «Связной Логистика» действуют следующие процедуры в области управления персоналом:

- 1) процедура найма персонала;

						Лист
						63
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

Затем соискателей уже проверяют на профпригодность. Попад в штат, люди все время совершенствуют свой профессиональный уровень – это неотъемлемая черта компании.

У каждого есть индивидуальный план развития, в соответствии с которым он работает.

Разработана система внутреннего обучения работников. Менеджеры, т.е. руководители подразделений предприятия, при необходимости могут выезжать на другие отделы, чтобы перенять их опыт. Топ-менеджеры проходят большой цикл обучения параллельно с работой, прежде чем занять свои должности.

Система вознаграждения АО «Связной Логистика» включает практически все элементы, предусмотренные в компенсационном пакете сотрудников самых успешных компаний мира: базовую заработную плату, премирование за результаты работы, долгосрочные вознаграждения, различные компенсации и льготы.

Размер роста базовых окладов определяется с учетом полученных обзоров заработных плат во всех регионах России.

На АО «Связной Логистика» проводятся тренинги: «Введение в должность нового сотрудника», «Холодные звонки», «Активные продажи», «Продажи в условиях кризиса», «Тайм-менеджер», обучение особенностям эксплуатации программы 1С», «Технические характеристики товара». Курируются студенческие программы: организация стажировок студентов ВУЗов и средних специальных учебных заведений в подразделениях предприятия.

Стимулирование труда обеспечивается посредством систематического увеличения размеров оплаты труда по мере роста производительности. Для определения размеров оплаты труда в АО «Связной Логистика» используется тарифная и бестарифная системы. Одним из основных и традиционных показателей, используемых при оценке системы управления персоналом,

						Лист
						65
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

является текучесть кадров. Высокий уровень текучести кадров является индикатором неблагополучия.

Основными причинами сокращения персонала могут стать унификация организационных структур, усовершенствование технологических процессов, оптимизация процессов управления.

Подготовка сотрудников по видам обучения в АО «Связной Логистика» представлена в табл. 13. Таким образом, наблюдается повышение численности подготовленного на предприятии персонала.

Таблица 13 - Динамика подготовки персонала по видам обучения

Виды подготовки персонала	Годы		
	2013	2014	2015
Курсы охраны труда	3	3	4
Курсы целевого назначения	6	6	7
Обучение 2-ой профессии	4	7	4
Переподготовка	3	4	5
Производственно-технические курсы	2	3	4
Итого	18	23	24

Для наглядности структуры и динамики была построена следующая диаграмма.

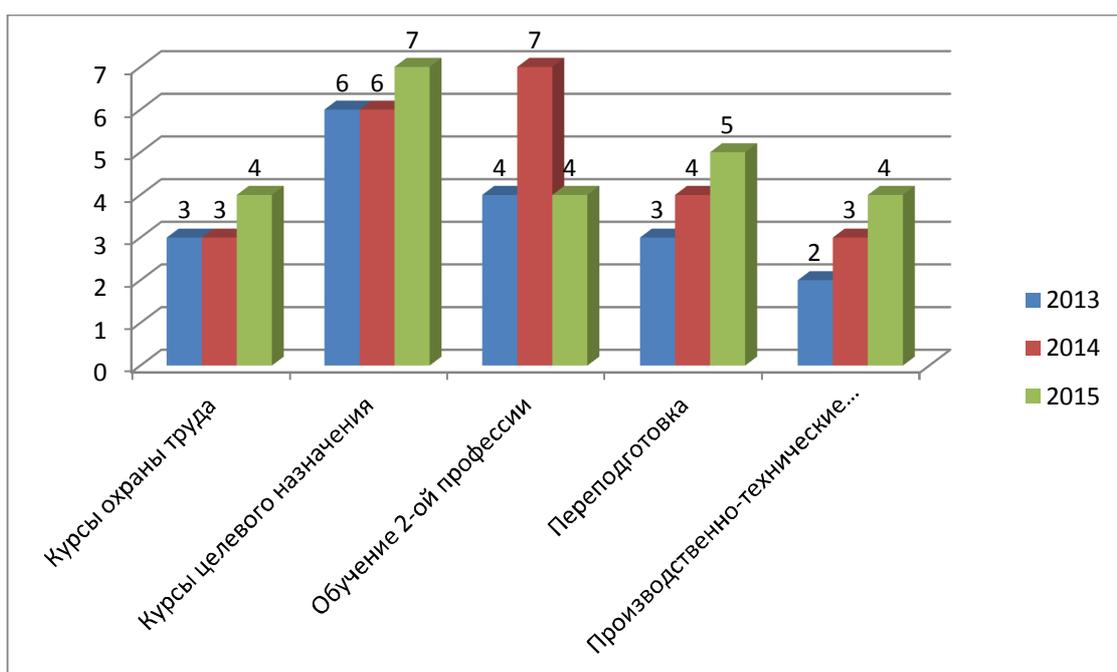


Рисунок. 12- Динамика подготовки персонала по видам обучения

Как видно из таблицы в АО «Связной Логистика» проводится обучение персонала, что является положительным фактором.

Таким образом, можно говорить о том, что АО «Связной Логистика» на протяжении анализируемого периода наращивает темпы роста обучения сотрудников, что расценивается положительно. Наибольшее число обученных сотрудников наблюдается в 2015 году. Критерием эффективности организованного порядка обучения и должностного развития является качественное усвоение сотрудниками учебного материала, повышение уровня профессиональных знаний сотрудников, снижение числа допускаемых ошибок, жалоб от клиентов и т.д. Для оценки существующей системы управления персоналом рассмотрим результаты исследования, проводимые в АО «Связной Логистика». Было опрошено 50 сотрудников АО «Связной Логистика». Анкета представлена в Приложении 1. Оцените: насколько Вам удастся реализовать свой профессиональный потенциал на нашем предприятии?

Так, данные опроса свидетельствуют, что в полной мере реализуют свои способности (знания, умения, навыки) на работе 32% работников. Каждый пятый работник использует в своей работе менее 50% потенциала.

Насколько Вы удовлетворены работой?

- а) я вполне удовлетворен своей работой
- б) я совершенно не удовлетворен своей работой

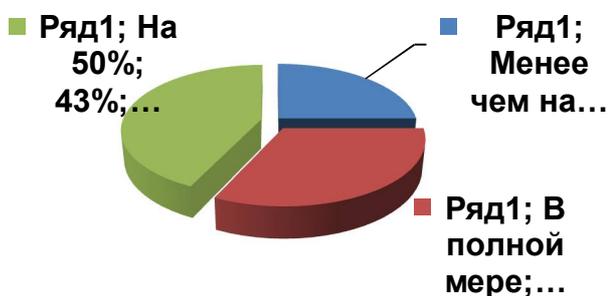


Рисунок 13- Структура ответов сотрудников о реализации индивидуального потенциала

Самый низкий уровень удовлетворенности работой - у руководителей высшего и среднего звена управления (29,73% руководителей вполне удовлетворены своей работой), около 40% работников удовлетворены своей работой, и всего 7% работников совершенно не удовлетворяет работа.

Какие из факторов отрицательно влияют на реализацию Ваших способностей на нашем предприятии?

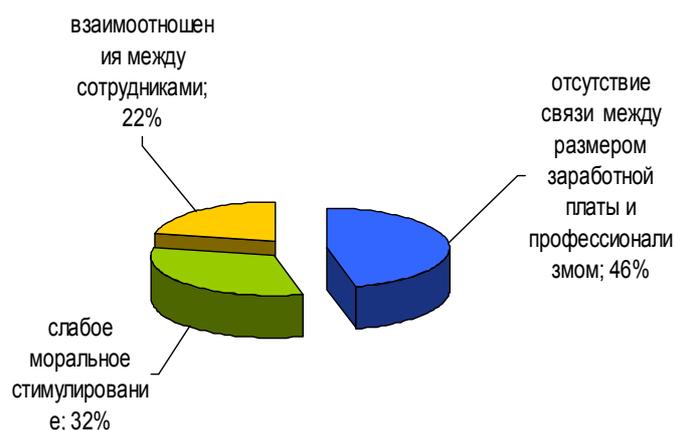


Рисунок 14 - Структура ответов об отрицательно влияющих факторах

Среди факторов, отрицательно влияющих на реализацию способностей, респонденты в первую очередь отмечают:

- 46% сотрудников к отрицательно влияющим факторам отнесли отсутствие связи между размером оплаты труда, квалификацией и профессионализмом;

- каждый третий (32%) отметил одной из причин неполной реализации потенциала слабое моральное стимулирование;

- каждый пятый отметил не корректные отношения между сотрудниками (22%).

Как вы оцениваете возможности своего дальнейшего продвижения по служебной лестнице?

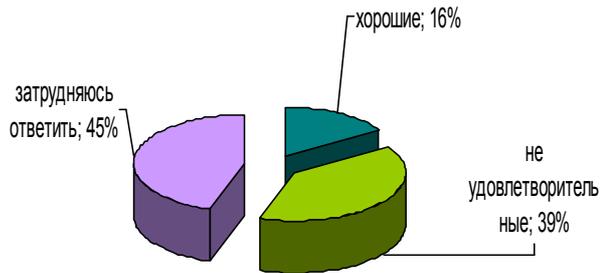


Рисунок15 -Структура ответов о возможности служебного продвижения

Условия для дальнейшего продвижения оценивают хорошими лишь 16% респондентов. Ситуация наиболее неблагоприятна среди работников - самого низшего звена работников. Они в большей степени не удовлетворены сложившейся системой продвижения (39% эти условия оценили как плохие).

А именно для работников, средний возраст которых 26-40 лет (57,14%) и моложе, на наш взгляд, важно видеть перспективу дальнейшего повышения в должности, причем, у 23,81% работников есть резервы и квалификации, которая у них выше, чем этого требует работа.

Как Вы оцениваете психологический климат на рабочем месте?

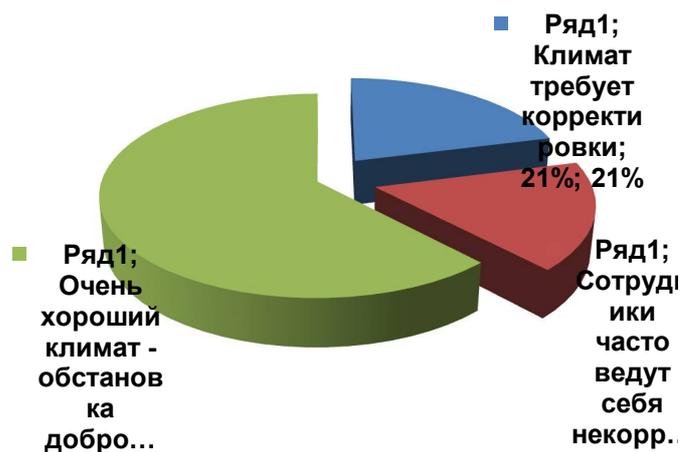


Рисунок16- Структура ответов сотрудников о психологическом климате

Как видно из представленных данных большинство сотрудников довольны создавшимся в организации психологическим климатом и считают, тех, кто считает, что он требует корректировки – 21%. На вопрос о степени развитости корпоративности получены следующие ответы (рис. 17):



Рисунок 17- Ответы сотрудников о корпоративности в АО «Связной Логистика»

Ответы показывают, что большинство опрошенных сотрудников – 56% считают, что корпоративность в организации развита, частичное развитие корпоративности признают 17% работников, и только 27% считают, что корпоративность совершенно отсутствует.

Устраивает ли Вас принятая в организации система оплаты труда?

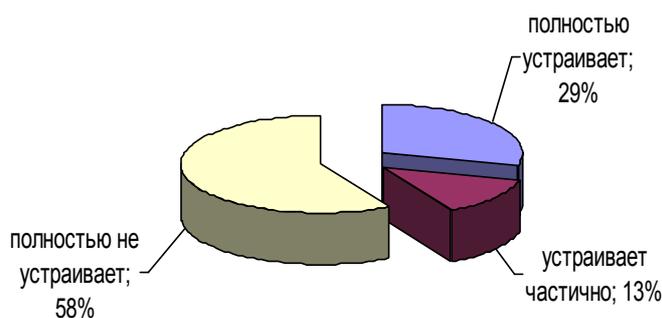


Рисунок 18- Структура ответов о принятой системе материального стимулирования

Выявление отношения к системе материального стимулирования выявило, что 29% работников система оплаты труда полностью устраивает, 13% - устраивает частично. Большинству работников (58%) не устраивает

принятая в организации система оплаты труда. Последний вопрос предполагал оценку элементов системы профессионального развития персонала. Оценка проводилась по пяти балльной шкале.

Данные оценка элементов системы профессионального развития персонала на предприятии представлены в таблице 14.

Таким образом, по мнению работников предприятия, средний балл системы профессионального развития персонала составил 2,6 балла. Наибольший балл (4 балла) составила подсистема стимулирования и мотивации персонала. По 3 балла получили подсистемы оценки и обучения персонала. Карьерный рост получил 2,1 балл.

Наименьший балл получила подсистема формирования резерва (0,9 баллов).

Таблица 14 - Оценка элементов системы профессионального развития персонала

Элемент системы профессионального развития персонала	Номер респондента, его оценка								Сумма баллов
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Оценка персонала	3	2	4	2	3	2	5	3	24
Обучение персонала	4	2	4	2	1	2	4	5	24
Карьерный рост	3	1	2	2	1	2	3	3	17
Формирование резерва	2	1	0	0	1	0	3	0	7
Стимулирование и мотивация персонала	3	3	4	4	4	4	5	5	32
Итого	16	11	17	14	15	16	27	24	104
Средний балл: $104 : 5 : 8 = 2,6$ балла									

Таким образом, результаты исследования мнения сотрудников свидетельствуют о том, что многие сотрудники реально оценивают состояние системы управления персоналом, видят слабые стороны в политике управления персоналом предприятия.

Ожидания сотрудников связаны с хорошей заработной платой, возможностью карьерного роста и хорошим психологическим климатом в коллективе. При этом большинство работников вполне устраивает принятая

на предприятии система материального вознаграждения и, следовательно, система не требует изменений.

Негативные последствия несовершенства обучения персонала проявляются в недовольстве сотрудников обучением, повышении текучести кадров и снижении уровня мотивации, а также наблюдается снижение качества услуг.

3.4 Выявленные проблемы управления персоналом АО «Связной логистика»

Обобщим данные об обучении персонала с помощью (таблицы 15).

Таблица 15–Характеристика выявленных проблем обучения персонала

Характеристика проблем	Риски	Направления решения проблем
отсутствие механизмов бюджетирования и субсидирования обучения;	; ухудшение имиджа компании и потеря клиентов из-за снижения качества услуг; слишком большие затраты на обучение.	1. Введение наставничества. 2. Проведение тренинга.
неполное удовлетворение потребностей сотрудников в обучении		
неполное выявление потребностей в обучении		
отсутствие института наставничества		

Как следует из анализа, существуют определенные слабые стороны в управлении персоналом. Необходимо воспользоваться существующими возможностями для их устранения и нейтрализации рисков.

Для решения выявленных проблем предлагаются решение следующих задач:

1. Введение наставничества.
2. Проведение тренинга.
3. Разовое премирование.

Предложенные направления легли в основу следующей части работы.

4. МЕРОПРИЯТИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ АО «СВЯЗНОЙ ЛОГИСТИКА»

4.1 План мероприятий по повышению эффективности управления персоналом

В результате проведенного исследования системы управления персоналом АО «Связной Логистика» становится ясно, что для более эффективного развития персоналом необходимо осуществление ряда мероприятий, направленных на совершенствование развития сотрудников АО «Связной Логистика».

План предлагаемых мероприятий и ожидаемый эффект приведен в таблице 16.

Таблица 16 - План мероприятий

Мероприятия	Средство	Сроки		Ожидаемый результат	Ответственный
		начало	конец		
Внедрение адаптации сотрудников	Наставничество	12.01.16	28.02.16	Увеличение выручки на 3 %	Начальник отдела по управлению персоналом
Проведение обучения сотрудников	Тренинг направленные на повышения эффективности деятельности	12.01.16	30.06.16	Увеличение выручки на 2 %	Начальник отдела по управлению персоналом
Внедрения системы разового премирования	Персональные разовые премии	12.01.16	30.03.16	Увеличение выручки на 3 %	Начальник отдела по управлению персоналом

Итак, планируется:

- внедрение процесса адаптации сотрудников;
- проведение обучения сотрудников направленных на увеличение эффективности работы.

Рассмотри данные мероприятия более подробно.

В качестве мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала АО «Связной Логистика» предлагается внедрение наставничества. Очень важно, чтобы система наставничества не оказалась изолированной от других систем развития персонала. Для этого необходимо заранее продумать и формализовать роль наставников в тех системах, на которые напрямую влияют результаты их деятельности: например, в процессе аттестации молодых специалистов, при выдвижении кандидатов в кадровый резерв и т.п. В качестве наставников необходимо использовать самых опытных сотрудников. Однако нельзя забывать и том, что наставник должен не только знать правильные ответы, но и уметь их внятно донести – то есть важны также коммуникативные навыки. Кроме этого наставник, как правило, выполняет по отношению к своему подопечному воспитательную функцию - влияет на его установки и ценности. Потому важно, чтобы наставник стал носителем корпоративной культуры и сознавал свою роль применительно к этой сфере. Полезно также будет сделать комбинацию наставников – то есть организовывать стажировки.

Следует отметить, что хорошая система наставничества позволит предприятию АО «Связной Логистика» не только передавать ценнейший практический опыт следующим поколениям работников, но и прямо повлияет на «воспитание» сотрудников, на корпоративный дух и команду компании. В работе наставника очень многое зависит от «принимающей стороны», поэтому определить четкие критерии эффективности наставничества, как правило, крайне сложно. Есть такие подопечные, которые достигнут успехов и без наставника, а есть те, кто и с идеальным наставником, скорее всего, ничего не добьется. В связи с этим продвижение

										Лист
										74
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

подопечных не может быть единственным критерием оценки эффективности наставника. Ценить усилия в работе наставников нужно не меньше, чем их результат.

Условия реализации программы для молодых специалистов АО «Связной Логистика»:

– Все молодые специалисты проходят адаптационный период и обучение, в процессе которого знакомятся с внутрифирменными стандартами и особенностями методологии и контроля качества оказываемых услуг, рабочими процедурами, должностными обязанностями, порядком взаимодействия со смежными подразделениями.

– После завершения адаптационного периода и курса обучения молодые специалисты приступают к работе в действующих проектах в составе группы специалистов.

В программе карьерного развития сотрудников АО «Связной Логистика» установлен средний срок - 5 лет, за который молодой специалист, стремящийся к профессиональному росту, имеет возможность вырасти от стажера до ведущего эксперта.

В случаях, когда специалист проявляет выдающиеся способности, компетентность и инициативу при выполнении конкретных проектов, он может рассчитывать на внеочередное повышение. Работа по формированию резерва на выдвижение должна начинаться с индивидуального отбора. Он проводится с момента первой встречи с кандидатом уже в ходе интервью.

По результатам тестирования специалист по работе с персоналом должен сделать предварительное заключение о перспективах карьерного роста каждого соискателя. Это предварительный отбор, на основании которого составляется список кандидатов на включение в резерв.

Составляя этот список, менеджер по персоналу должен обращать внимание на профессиональное образование, возраст, производственный опыт, личные качества. Далее, в процессе первых 5-6 месяцев работы на основании практических результатов деятельности, способности к обучению,

									Лист
									75
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

выявившихся личных качеств кандидата, делается предварительное предположение о зачислении его в резерв на выдвижение.

На этом этапе желательно провести дополнительные мероприятия, направленные на более серьезное исследование личных и деловых качеств специалиста, как практического характера – выполнение особых поручений организационного и творческого характера, так и психологическое тестирование, выявляющее лидерские качества.

Очень важно получить экспертную оценку по кандидатам от их непосредственных руководителей.

Окончательный список по резерву на выдвижение должен содержать не менее двух кандидатов на каждую должность, что создает ситуацию выбора и здоровой конкуренции.

Оценивая деловые и личностные качества претендентов, необходимо особое внимание уделять последним. Если деловые качества поддаются коррекции и развитию, то отсутствие определенных личностных качеств делает саму идею профессионального роста невыполнимой (приложение 4).

Необходимо подчеркнуть особую роль, которая возлагается на руководителя по реализации программы работы с резервом.

Следует руководствоваться девизом: Резерв – это не потенциальные конкуренты. Руководитель должен принимать личное участие в этой работе, контролировать действия менеджера по персоналу, контролировать список кандидатов, руководить программой обучения, участвовать в организации стажировок резерва, контролировать использование резерва для выполнения особых поручений. Большое значение для развития индивидуальной карьеры имеет участие кандидатов из резерва в различных творческих конкурсах, семинарах, выставках. Руководство должно способствовать таким мероприятиям. Опыт публичных выступлений способствует индивидуальному развитию как деловых, так и личностных качеств.

Имея в своем резерве список кандидатов, руководство должно решиться на проведение такой акции, как плановое замещение

									Лист
									76
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

руководителей. Это может быть организовано на период отпуска, праздничных дней, профильного обучения руководителя.

Срок такого замещения в каждом отдельном случае устанавливается индивидуально. Таким образом, происходит окончательное определение и принятие решения по результатам этой стажировки: имеет ли смысл дальнейшее обучение сотрудника, готов ли он к немедленной работе в новом качестве.

Рассмотрим затраты на данное мероприятие.

Процессом адаптации будет осуществлять отдел управления персоналом.

Так как нагрузка на отдел кадров итак высокая, учитывая текущую кадровую и численность сотрудников, то предлагается расширить отдел кадров и переорганизовать в отдел управления персоналом.

Создание на предприятии отдела по управлению персоналом. В таблице 17 рассчитаем планируемый фонд оплаты труда отдела управления персоналом АО «Связной Логистика»

Таблица 17 - Планируемый фонд оплаты труда отдела управления персоналом АО «Связной Логистика» на 2016 год

№ п/п	Наименование должности	Оклад, руб.	Количество работников, чел	Месячный фонд оплаты труда, руб.
1	Начальник отдела	70 000	1	70 000
2	Психолог	45 600	1	45 600
3	Специалист по профориентации	35 000	1	35 000
	Итого за месяц	-	3	150600
	Итого за год	-	-	1807200
	Страховые взносы	-	-	542160
	ВСЕГО	-	-	2 350 000

Кроме того, важным составляющей индивидуального развития персонала является внедрение индивидуальных тренингов в процесс обучения сотрудников предприятия, в частности: тренинги эксплуатации программ 1С, 1С:CRM.

Цель проведения тренинга по эксплуатации программ 1С:CRM:

- получить представление о том, как можно организовать работу с клиентами и сделать ее более эффективной, используя CRM-систему;
- узнать, как можно решать повседневные задачи, затрачивая при этом меньше времени и сил, а также как увеличить прозрачность процессов, протекающих в отделе продаж, маркетинга и сервисного обслуживания;
- выявить проблемы в сфере работы с клиентами, определить, что в компании нужно изменить;
- сформировать в компании общее понимание необходимости CRM-проекта, его целей и задач;
- понять, как можно использовать функционал «1С:CRM» и что необходимо доработать в программе под специфику компании;
- повысить эффективность деятельности сотрудника.

Формат проведения тренинга – открытая дискуссия, во время которой консультант демонстрирует функционал «1С:CRM», рассказывает о возможностях программы, отвечает на интересующие вопросы, предлагает возможные пути решения ваших задач, активно делится опытом.

В результате проведения тренинга сотрудники лучше понимают возможности CRM-технологий и то, чем CRM может помочь в их работе; в компании формируется общий взгляд на цели внедрения CRM-системы. Сотрудники получают представления о возможностях применения типового функционала «1С:CRM» для решения текущих задач компании, а также о том, какие модули программы требуют настройки и доработки.

Тренинг 1С – лучший способ сформировать команду профессионалов.

С помощью тренинга сотрудники участвую не только запускать приложение 1С и пользоваться простейшими функциями, но и узнают:

						Лист
						79
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

- определенная степень свободы и самостоятельности (возможность принимать решения, определять методику выполнения заданий, график и интенсивность работы и пр.);

- благоприятный социально-психологический климат (возможности для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегами и пр.).

Позитивные социальные последствия проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом могут формироваться (и должны оцениваться) и за пределами организации (формирование благоприятного имиджа организации, создание новых рабочих мест и обеспечение стабильной занятости в регионе, обеспечение безопасности продукции для пользователей и природы и пр.). Таким образом, тренинг ИС, позволит сотрудникам обладать всеми необходимыми качествами, а так же повысить свою уровень знаний. Затраты на тренинг представим в таблице 20.

Таблица 20 - Затраты на тренинг по повышению эффективности продаж

Количество сотрудников	Периодичность	Количество месяцев	Стоимость занятия	Итого
20	2 раза в месяц	6	35 000 руб	420000 руб.

Итак, затраты на тренинг, составят 420 000 рублей.

Таким образом, в результате осуществления мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом значительно расширяется круг необходимых условий и стимулов для наиболее полной реализации трудового потенциала каждым работником на конкретном рабочем месте, структура системы мотивации персонала организации станет более устойчивой, будет способствовать гармонизации интересов предприятия и отдельных работников, а так же способствовать их развитию по карьерной лестнице.

4.2 Экономический эффект от внедренных мероприятий

Выделяют три основных подхода к оценке эффективности управления персоналом.

Во-первых: достижение определенного конечного результата деятельности с помощью специально подобранного, обученного и мотивированного коллектива предприятия, сформированного в результате реализации кадровой политики.

Во-вторых, достижение целей, поставленных перед управлением мотивацией с минимальными затратами средств.

В-третьих, выбор наиболее эффективных методов управления, обеспечивающих результативность самого процесса управления.

В табл. 21 представлены социальные результаты совершенствования системы управления персоналом АО «Связной Логистика».

Таблица 21 - Социальные результаты совершенствования системы и технологии развития персонала АО «Связной Логистика»

Социальные результаты	Показатели
Обеспечение использования персонала в соответствии с индивидуальными интересами, способностями и возможностями. Обеспечение приема персонала, способного адаптироваться в организации (в том числе к ее корпоративной культуре). Повышение обоснованности кадровых решений о перемещении персонала.	Увеличение удельного веса работников, удовлетворенных содержанием и режимом работы. Сокращение числа обращений к администрации со стороны сотрудников с просьбой о переводе в другие подразделения в связи с неудовлетворенностью содержанием и режимом работы. Снижение текучести кадров, проработавших в организации менее одного года в связи с нереализованными ожиданиями.

Развитие трудового потенциала коллектива организации в целом и отдельных работников в частности как следствие принятых управленческих решений служит для получения дополнительного результата от производственной деятельности.

Этот результат и является источников эффекта, который может принимать различные формы и оцениваться различными показателями.

Итак, оценим эффективность мероприятий.

1. Определим прирост затрат на предложенные мероприятия.

$$\Delta P = 31 + 32 = 2963,52 + 2750 + 420 = 6133,52 \text{ тыс. руб.}$$

2. Определим прирост доходов:

– за счет адаптации новых сотрудников и введения наставничества планируется увеличить выручку на 3%;

- за счет тренинговых мероприятий планируется увеличить выручку на 2%.

$$\Delta D = B_0 * T_p = 39706747 * 1,05 = 41692084 \text{ руб.}$$

3. Определим прирост себестоимости.

$$\Delta C = C_0 + \Delta P = 39105421 + 6133,52 = 39111554,52 \text{ руб.}$$

4. Определим ожидаемую прибыль:

$$Pr = \Delta D - \Delta C = 41692084 - 39111554,52 = 2580529,48 \text{ руб.}$$

5. Определим изменение прибыли:

$$\Delta Pr = Pr - Pr_0 = 2580529,48 - 2358700 = 221829,48 \text{ руб.}$$

6. Определим экономический эффект:

$$\Xi = \Delta Pr / \Delta P * 100\% = 2580529,48 / 2358700 * 100 = 109,4\%$$

Применение данных мероприятий позволит получить следующий эффект:

– снижение текучести кадров, повышение заинтересованности в конечных результатах;

- обеспечить развитие персонала;

– снижение конфликтов и психологической напряженности коллектива.

Таким образом, предложенные рекомендации эффективны.

						Лист
						83
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основным направлением деятельности исследуемой организации это торговля радиоаппаратурой, телефонами и прочими товарами.

Численность персонала на данный момент времени 98 человек. С начала 2013 г. принято 43 человек, уволено 13 (по собственному желанию 11).

Анализируя динамику численности персонала, можно сказать, что наблюдается рост по всем категориям персонала. С 2013 по 2015 гг. 66 % всего принятого персонала составили рабочие.

Количество специалистов и управленцев увеличилось на 9 % и 5, 2 % соответственно. Это вызвано усложнением управленческих задач и дополнительной нагрузкой, вызванной увеличением объема оказания услуг. Что касается вспомогательного персонала, то его рост по сравнению с 2013 г. в 2015 г. составил 5, 2 %. Это объясняется тем, что расширение дилерской сети и увеличение численности персонала в целом требует большего числа обслуживающего персонала.

Сравнив данные по работникам, привлеченных через аутсорсинг, можно сказать, что численность персонала возросла по сравнению с 2013 г. на 12,1%. Целесообразность этого метода заключается в снижении затрат на персонал. В условиях всемирного финансового кризиса такая динамика численности не является отрицательным фактором производственно-хозяйственной деятельности данного предприятия.

Управление персоналом на АО «Связной Логистика» строится исходя из принципов: поощрение высокой производительности в доброжелательной атмосфере; уважение прав человека; ответственность за обучение и повышение квалификации персонала; поощрение инициативы и принятие на себя ответственности в сложных ситуациях; повышение ответственности руководителей за повышение трудового потенциала подчинённых; предоставление всем равных условий для предоставления оплаты за

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		84

выполненную работу; оценка результатов производственной деятельности по достижению поставленных целей.

Планирование кадров как важнейшая составная часть управления персоналом предусматривает решение следующих задач: определение целей и задач на предстоящий период в области управления персоналом исходя из целей АО «Связной Логистика», условий выпуска и сбыта продукции; планирование качественного и количественного состава работников; планирование привлечения персонала и сокращение излишнего без нанесения социального ущерба; планирование использования персонала в соответствии с его способностями.

Стимулирование труда обеспечивается посредством систематического увеличения размеров оплаты труда по мере роста производительности. Для определения размеров оплаты труда в АО «Связной Логистика» используется тарифная и бестарифная системы. Сравнив данные по работникам, привлеченных через аутсорсинг, можно сказать, что численность персонала возросла по сравнению с 2013 г. на 12,1%. Целесообразность этого метода заключается в снижении затрат на персонал. В условиях всемирного финансового кризиса такая динамика численности не является отрицательным фактором производственно-хозяйственной деятельности данного предприятия.

Одним из основных и традиционных показателей, используемых при оценке системы управления персоналом, является текучесть кадров. Высокий уровень текучести кадров является индикатором неблагополучия.

В АО «Связной Логистика» для всех сотрудников, покидающих компанию по собственному желанию проводится выходное интервью, где выясняются истинные причины ухода с предприятия, возможности изменения графика работы, перевода на другое место, повышения квалификации. При сокращении каких-либо штатных единиц непременно высвобождающимся работникам предлагаются по желанию другие имеющиеся вакансии.

									Лист
									85
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

Таким образом, можно отметить, что в АО «Связной Логистика» хорошо налажена работа с персоналом. Кадровой работой вынуждены заниматься органы управления обществом на всех уровнях - ее внешнее руководство, руководители подразделений, кадровые службы. Кадровый менеджмент становится основой для все более эффективного использования трудовых ресурсов предприятия - одного из важнейших источников процветания любой фирмы.

В качестве первоочередного направления совершенствования управления персоналом мы считаем необходимым, внедрить на предприятии систему обучения, а так же систему наставничества.

Для этого потребуется создание отдела по управлению персоналом.

Применение данных мероприятий позволит получить следующий эффект: снижение текучести кадров, повышение заинтересованности в конечных результатах; обеспечить развитие персонала; снижение конфликтов и психологической напряженности коллектива. Таким образом, предложенные рекомендации эффективны.

									Лист
									86
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 №197-ФЗ // Справочная система «Консультант Плюс»
- 2 Азрилиян А.Н. , Азрилиян О.М. , Калашникова Е.В. и др. Большой экономический словарь/А.Н.Азрилиян.- М: Институт новой экономики, 2015.-820 с.
- 3 Батьковский А., Попов С. Приемы мотивации к труду и профессиональному росту (на примере инновационных организаций) // Проблемы теории и практики управления. – 2014. - №1. – С 24-27.
- 4 Бовыкин В. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне внешних стандартов. – М.: Экономика, 2014. – 315 с.
- 5 Бородин А. Этапы формирования стратегического потенциала предприятия // Проблемы теории и практики управления. – 2015. - №6. – С. 11-16.
- 6 Верхоглазенко В. Система мотивации персонала // Консультант директора. – 2014. - №4. – С. 22-26.
- 7 Верхоглазенко В., Звезденков А. Мост между интересами // Маркетолог. – 2014. - №1. – С. 7-12.
- 8 Гагаринская Г.П. Мотивация трудовой деятельности персонала на предприятиях различных форм собственности. – Самара: Самарский Дом печати, 2015. – 344 с.
- 9 Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. - М.: МНИИПУ, 2015. – 226 с.
- 10 Доронина И.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. – СПб.: Экономика, 2015. – 328с.
- 11 Дряхлов Н., Куприянов Е. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США // HR-Portal. - 2014. - №2. – С. 10-13.

						Лист
						87
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

12 Захаров Н.И. Мотивационное управление в социально-экономических системах. – М.: Изд-во РАГС, 2013. – 249 с.

13 Захаров Н.И. Мотивация и управление. – М.: Изд-во РАГС, 2014. – 214 с.

14 Иваницева Т.А. Процесс формирования организационной культуры предприятия // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 2 – С. 102-105.

15 Каверин С.Б. Мотивация труда. – М.: Издательство «Институт психологии РАН», 2015. – 224 с.

16 Келлер-Пфрундер А. Индивидуализация экономики персонала // Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. - №4. – С. 17-20.

17 Комарова Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы // Человек и труд. – 2014. - №10. – С. 14-16.

18 Линчевский Э.Э. Мотивация – основа деятельности. – М.: Инфра-М, 2015. – 97 с.

19 Лукасевич И., Израйлит А. Основные подходы к разработке систем мотивации менеджеров // Проблемы теории и практики управления. – 2015. - №6. – С. 29-33.

20 Лукичева Л.И. Управление организацией: Учебное пособие. – М.: Омега-Л, 2015. – 117 с.

21 Маслоу А.Г. Мотивация и личность. – М.: Инфра-М, 2014. – 218 с.

22 Мельникова М.Н. Мотивационный менеджмент: Учебное пособие. – Хабаровск: Изд-во ДВГУПС, 2015. – 81 с.

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					88

23 Михальский А. Люди уходят... // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – №12. – С. 14-19.

24 Мотивационное поведение в теории и практике предпринимательства / Материалы Первой международной конференции / Под ред. д.э.н. проф. Светунькова С.Г. – Калининград: БГАРФ, 2015. – 314 с.

25 Наминач А. Ищите нематериальные стимулы // Капитал. – 2014. – №14. - С. 17

26 Немерюк Е.Е. Рынок труда и социально-трудовая мобильность: Учебно-методическое пособие. – Саратов: ГСУ, 2015. – 156 с.

27 Нигматянов, Д. Как повысить лояльность сотрудников в эпоху перемен/Д.Нигматянов//Генеральный директор. - 2014. - №3. - С.88-90.

28 Носова, М. Мотивация в кризис: новая и очень нужная/М.Носова//Управление персоналом. - 2014. - №12. - С.32-40.

29 Пастухов Б. Управление деловой активностью персонала // Проблемы теории и практики управления. – 2013. – №2. – С. 22.

30 Расторгуев В. Зарплата есть. Чего не хватает? // Эпиграф. – 2014. - №12. – С. 36-39.

31 Скавитин А.В. Методические подходы к управлению текучестью кадров // [http://www.aup.ru /articles/personal/2.htm](http://www.aup.ru/articles/personal/2.htm)

32 Тоньшева Л.Л. Мотивационный механизм управления организацией: Учебное пособие. – Тюмень: ТюмТНГУ, 2013. – 122 с.

33 Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 2015. – 312 с.

34 Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЭМ». Издательство ЭКМОС, 2014. – 256 с.

						Лист
						89
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

35 Хамокова М.М. Мотивационная составляющая в формировании системы управления персоналом предприятий. – Нальчик: Кабардино-Балканский университет, 2015. – 16 с.

36 Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. - №8. – С. 25-27.

37 Хромовских Н.Т. Мотивация труда и межличностных отношений: Монография. – Владивосток: ДВГАЭУ, 2015. – 112 с.

38 Цветков Д.А. Трансформация текучести персонала в условиях транзитивной экономики Российской Федерации: Препринт. – СПб.: СПбГУЭФ, 2014. – 58 с.

39 Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: Учеб. для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 223 с.

40 Шахова В.А. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие. – М.: Вершина, 2015. – 224 с.

						Лист
						90
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

ПРИЛОЖЕНИЕ А

(справочное)

Таблица А.1 - Техничко-экономические показатели деятельности

Показатели	За год			Абсолютные отклонения,			Темпы прироста, %		
	2013	2014	2015	2014-2013	2015-2014	2015-2013	2014-2013	2015-2014	2015-2013
Товарооборот, тыс. руб	7903	15053	28265	7150	13212	20362	90,5	87,8	257,6
Среднесписочная численность работников, чел.	66	72	97	6	25	31	9,1	34,7	47,0
Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.	581	1108	958	527	377	377	90,7	-13,5	64,9
Среднегодовая величина оборотных средств, тыс. руб.	1159	2792	5086	1633	3927	3927	140,9	82,2	338,8
Среднемесячная заработная плата 1 работника, руб.	5406	9450	13800	4044	8394	8394	74,8	46	155,3
Производительность труда, тыс. руб./чел	119,7	209,1	291,4	89,3	82,3	171,6	74,6	39,4	143,3
Общая величина расходов, тыс. руб.	6142	12864	25623	6722	19481	19481	109,4	99,2	317,2
Чистая прибыль, тыс. руб.	-211	-88	338	123	549	549	-58,3	-484,1	-260,2
Рентабельность деятельности, %			1,2	0	1,2	1,2	-	-	-

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

(обязательное)

Таблица Б.1- Анализ кадрового состава АО «Связной Логистика»

Наименование	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Управленцы	3	4	5
Специалисты	9	9	12
Основные работники	41	45	60
Вспомогательный персонал	9	10	12
Аутсорсинг	5	6	8
Всего:	68	73	98

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

ПРИЛОЖЕНИЕ В

(обязательное)

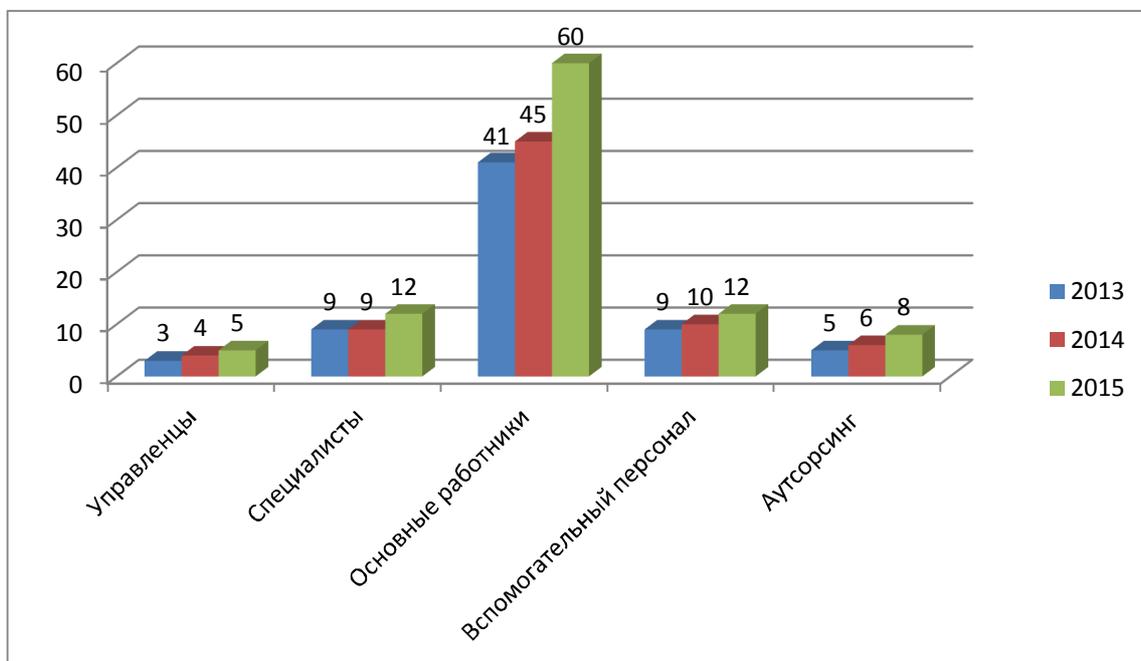


Рисунок В.1 – Общая численность персонала АО «Связной Логистика»

					ПРИЛОЖЕНИЕ Г	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

(обязательное)

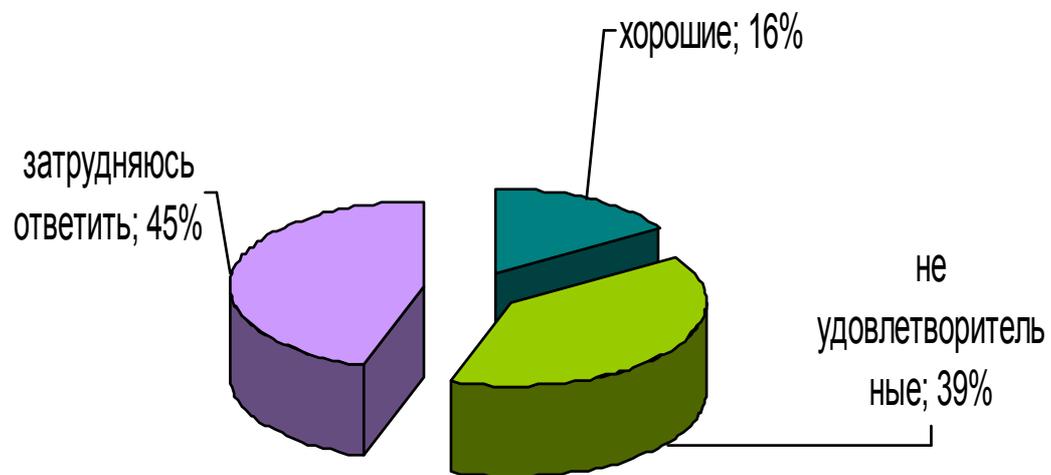


Рисунок Г.1-Структура ответов о возможности служебного продвижения

ПРИЛОЖЕНИЕ Д
(обязательное)

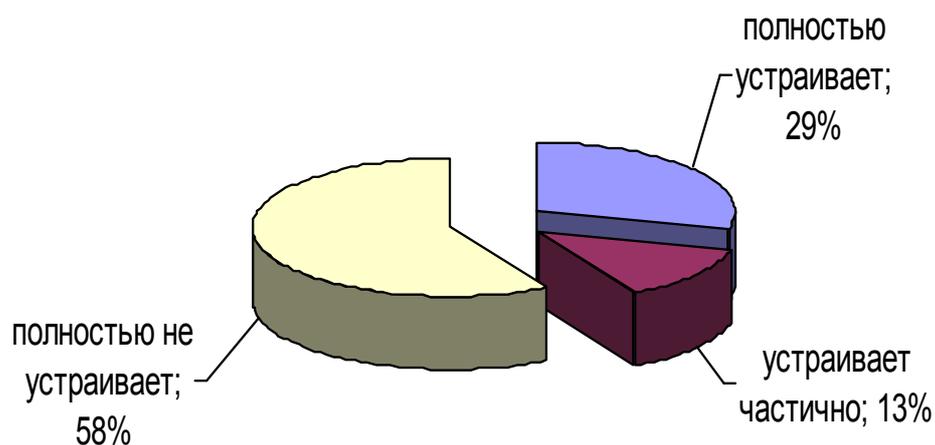


Рисунок Д.1- Структура ответов о принятой системе материального стимулирования

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

(обязательное)

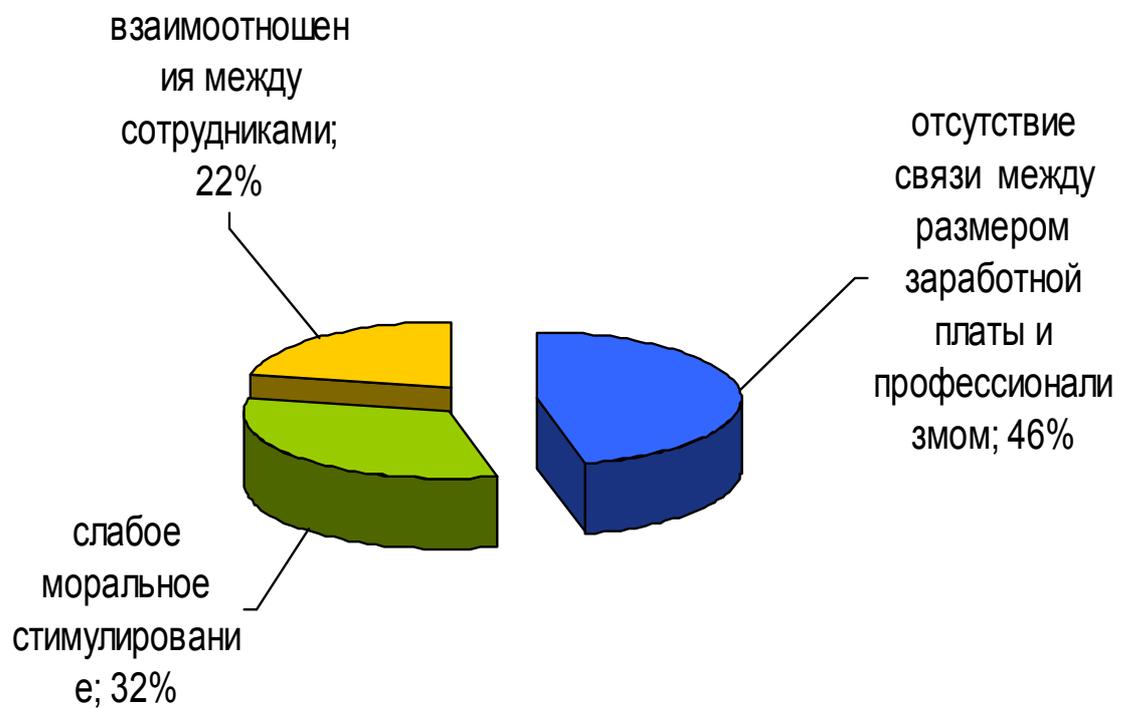


Рисунок Е.1 - Структура ответов об отрицательно влияющих факторах

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

(обязательное)

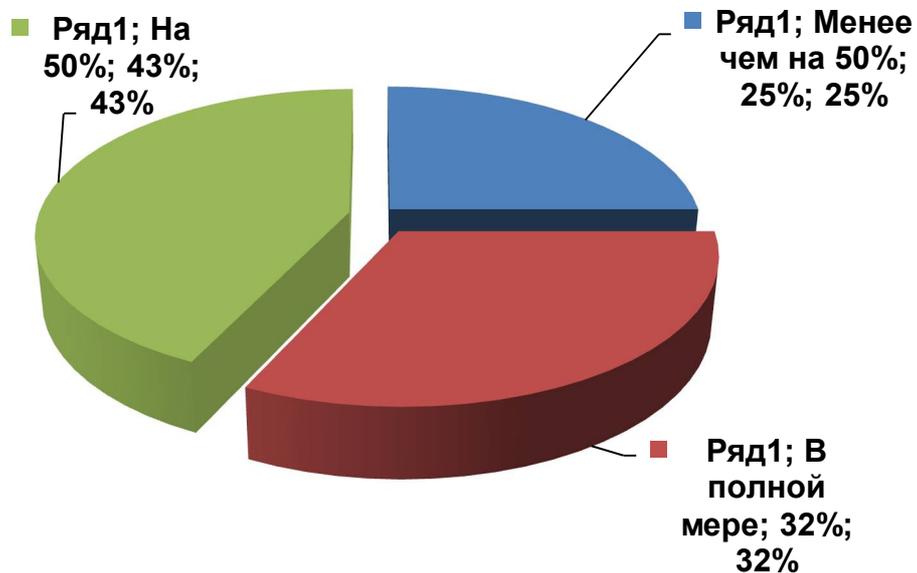


Рисунок Ж.1- Структура ответов сотрудников о реализации индивидуального потенциала

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

