

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования «Южно-Уральский государственный университет  
(национальный исследовательский университет)»  
Институт открытого и дистанционного образования  
Кафедра «Современные образовательные технологии»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, к.т.н., доцент

\_\_\_\_\_ А.В. Прохоров

\_\_\_\_\_ 2019 г.

Анализ системы управления трудовыми ресурсами и разработка предложений  
по её устойчивому развитию (на примере ООО «УралСТ»)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
ЮУрГУ–38.03.02.2019.004.ВКР

Руководитель работы, к.т.н., доцент

\_\_\_\_\_ В.Г. Будашевский

\_\_\_\_\_ 2019 г.

Автор работы

студент группы ДО-407

\_\_\_\_\_ Е.А. Крестников

\_\_\_\_\_ 2019 г.

Нормоконтролер, к.и.н., доцент

\_\_\_\_\_ А.С. Кондратьев

\_\_\_\_\_ 2019 г.

Челябинск 2019

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования «Южно-Уральский государственный университет  
(национальный исследовательский университет)»  
Институт открытого и дистанционного образования  
Кафедра «Современные образовательные технологии»  
Направление подготовки «Менеджмент», профиль «Производственный менеджмент»

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ А.В. Прохоров  
\_\_\_\_\_ 2019 г.

ЗАДАНИЕ  
на выпускную квалификационную работу студента  
Крестникова Евгения Александровича  
Группа ДО-407

1 Тема работы Анализ системы управления трудовыми ресурсами и разработка предложений по её устойчивому развитию (на примере ООО «УралСТ») утверждена приказом ректора от 25.04.2019 г. № 899 (приложение № 92).

2 Срок сдачи студентом законченной работы 21.06.19 г.

3 Исходные данные к работе: материалы преддипломной практики; научно-теоретическая, экономическая и профессиональная литература; материалы курсовых проектов и работ; доклады и статьи на научных конференциях; нормативно-правовая документация.

4 Перечень вопросов, подлежащих разработке

4.1 Теоретические аспекты системы управления персоналом

4.2 Анализ и оценка эффективности системы управления трудовыми ресурсами на примере ООО «УралСТ»

4.3 Решения по совершенствованию системы управления трудовыми ресурсами ООО «УралСТ»

4.4 Работа над приложениями.

5 Иллюстративный материал: альбом иллюстраций, электронная версия ВКР, файл презентации.

Общее количество иллюстраций \_\_\_ ил.

6 Дата выдачи задания 11.02.19 г.

Руководитель \_\_\_\_\_ / В.Г. Будашевский /

Задание принял к исполнению \_\_\_\_\_ / Е.А. Крестников /

## КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

№ п/п	Наименование этапов выпускной квалификационной работы	Сроки выполнения этапов работы	Отметка о выполнении руководителя
1.	Уточнение целей, задач и плана выпускной квалификационной работы с научным руководителем	11.02.19 – 17.02.19	
2.	Подготовка введения к выпускной квалификационной работе	18.02.19 – 10.03.19	
3.	Сбор, систематизация литературы по исследуемой проблеме и разработка теоретической части выпускной квалификационной работы	11.03.19 – 24.03.19	
4.	Выполнение аналитического раздела выпускной квалификационной работы	25.03.19 – 14.04.19	
5.	Разработка проектной части выпускной квалификационной работы	15.04.19 – 02.06.19	
6.	Разработка заключения к выпускной квалификационной работе	03.06.19 – 10.06.19	
7.	Оформление выпускной квалификационной работы	11.06.19 – 16.06.19	
8.	Представление выпускной квалификационной работы на заключительную проверку научному руководителю	17.06.19	
9.	Представление выпускной квалификационной работы на проверку нормоконтролеру	До 17.06.19	
10.	Предварительная защита выпускной квалификационной работы	17.06.19 – 20.06.19	
11.	Устранение замечаний научного руководителя и консультантов	17.06.19 – 20.06.19	
12.	Представление выпускной квалификационной работы на кафедру	21.06.19	

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ / А.В. Прохоров /

Руководитель работы \_\_\_\_\_ / В.Г. Будашевский /

Студент \_\_\_\_\_ / Е.А. Крестников /

## АННОТАЦИЯ

Крестников Е.А. Анализ системы управления трудовыми ресурсами и разработка предложений по её устойчивому развитию (на примере ООО «УралСТ»). – Челябинск: ЮУрГУ, ДО-403, 2019. – 112 с., 13 ил., 41 табл., библиогр. список – 52 наим., 3 прил.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом ООО «УралСпецТранс».

Объектом исследования является управленческая деятельность трудовыми ресурсами организации. Предметом исследования является совершенствование системы управления трудовыми ресурсами организации.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников, приложений.

Результатом данной выпускной квалификационной работы является обоснование экономической эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию системы управления трудовыми ресурсами. Предложенные мероприятия позволят сократить текучесть кадров, повысить мотивацию сотрудников, что обеспечит более качественное выполнение работ, повысить моральную заинтересованности в результатах своего труда.

Рассчитаны затраты на программу обучения, индекс доходности и рентабельность программы. Дан прогноз эффективности реализации предложенных мероприятий.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1. Теоретические аспекты системы управления персоналом.....	10
1.1. Персонал как объект управления.....	10
1.2. Система, методы и подходы к управлению персоналом.....	14
1.3. Проблемы, возникающие при управлении трудовыми ресурсами .....	31
2. Анализ и оценка эффективности системы управления трудовыми ресурсами на примере ООО «УралСпецТранс».....	35
2.1. Организационная характеристика ООО «УралСпецТранс».....	35
2.2. Анализ системы управления трудовыми ресурсами ООО «УралСпецТранс».....	55
2.3. Проблемы развития системы управления трудовыми ресурсами ООО «УралСпецТранс».....	65
3. Решения по совершенствованию системы управления трудовыми ресурсами ООО «УралСпецТранс».....	86
3.1. Основные направления совершенствования системы управления трудовыми ресурсами ООО «УралСпецТранс».....	86
3.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	94
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	99
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	103
ПРИЛОЖЕНИЕ А.....	108
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	109
ПРИЛОЖЕНИЕ В.....	112

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Управление персоналом является одним из важнейших направлений в стратегии современной организации, поскольку в условиях развития высоко технологичного производства роль человека возрастает, и к его способностям, уровню знаний и квалификации предъявляются все более высокие требования.

Эффективность функционирования системы управления персоналом определяется ее вкладом в достижение организационных целей. Управление кадрами эффективно настолько, насколько успешно персонал фирмы использует свой потенциал для реализации стоящих перед ней целей.

Система управления кадрами представляет собой комплекс целей, задач и основных направлений деятельности, направленных на обеспечение постоянного повышения конкурентоспособности организации в рыночных условиях, роста производительности труда и качества работы, обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива. Она состоит из нескольких подсистем, выполняющих соответствующие функции.

В этом аспекте приобретает особую значимость формирование и использование действенных инструментов эффективного управления персоналом, позволяющих наиболее полно использовать имеющийся трудовой потенциал, что даст возможность получить существенные социально-экономические результаты без вложения значительных дополнительных ресурсов.

Это обуславливает необходимость проведения исследований и актуальность инновационных разработок в вышеуказанной области, позволяющих объективнее оценивать труд персонала, повышать уровень использования его потенциала на базе соответствующей системы мотивации, направленной на рост эффективности производственной деятельности и конкурентоспособности предприятия.

Противоречие исследования заключается в том, что решающее значение персонал и система управления им имеет место и в ситуации нестабильности. Профессионализм, прогностические качества, интуиция работника в условиях меняющейся внешней среды определяют ценность и результативность принимаемых решений.

Проблема исследования заключается в том, что недооценка роли управления персоналом, реализация необоснованных кадровых решений сдерживает внедрение в практику нововведений в других сферах управления, не позволяет организовать эффективную систему управления предприятием в целом, поскольку все сферы управления тесно взаимосвязаны между собой и дают наиболее полную отдачу лишь во взаимодействии друг с другом.

Объектом исследования является управленческая деятельность трудовыми ресурсами организации.

Предметом исследования является совершенствование системы управления трудовыми ресурсами организации.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по совершенствованию системы управления трудовыми ресурсами ООО «УралСпецТранс».

Поставленная цель, предмет и объект предполагают решение ряда задач, основными из которых являются следующие:

- рассмотреть персонал как объект управления;
- изучить систему, методы и подходы к управлению персоналом;
- проанализировать проблемы, возникающие при управлении персоналом на современном этапе развития экономики ;
- дать организационную характеристику ООО «УралСпецТранс»;
- оценить эффективность системы управления персоналом ООО «УралСпецТранс»;
- выявить проблемы эффективности системы управления персоналом ООО «УралСпецТранс»;

- разработать основные направления совершенствования системы управления персоналом ООО «УралСпецТранс»;
- оценить эффективности предложенных мероприятий.

В выпускной квалификационной работе были использованы методы исследования относятся анализ научной, научно-методической литературы, наблюдение, беседа, опрос. В качестве информационной базы для выполнения работы используются данные, предоставленные на предприятии, а также данные по конкурентам, полученные из СМИ и официальных Интернет-сайтов.

Степень разработанности проблемы выпускной квалификационной работы в российской и зарубежной научной литературе высока. Осуществленное в выпускной квалификационной работе исследование системы управления персоналом опирался на труды отечественных и зарубежных ученых и специалистов – А.А.Богданова, О.С. Виханского, О.И.Волкова, А.К. Гастаева, В.В.Гончарова, В.А.Дятлова, П.М. Керженцева, А.Я.Кибанова, А.А.Крылова, Б.Г.Литвака, А.И.Наумова, А.Н.Олейника, Е.В.Попова, Б.В.Ракитского, Э.А.Уткина, С.И.Шкурко, С. Адамса и др.

Практическая значимость исследования заключается в том, что выявленные особенности формирования системы управления персоналом и тенденции ее развития в условиях постоянных изменений функционирования предприятий могут быть непосредственно использованы в процессе организации системы управления персоналом на предприятиях.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников, приложений.

В первой главе работы раскрыты теоретические аспекты системы управления персоналом.

Во второй главе дана характеристика ООО «УралСпецТранс», проведен анализ и оценка эффективности системы управления персоналом, выявлены проблемы системы управления персоналом.



В третьей главе, имеющей практический характер, разработаны мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом ООО «УралСпецТранс» и оценена их эффективность.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

## 1.1 ПЕРСОНАЛ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

Кадры являются основой любой организации. Она живет и функционирует только потому, что в ней есть люди, которые создают ее продукт, формируют культуру организации, ее внутренний климат, от них зависит то, чем является организация.

Люди, работающие в организации, сильно отличаются друг от друга по многим параметрам: пол, возраст, образование, семейное положение и т.д. Все эти отличия могут оказывать серьезное влияние как на характеристики работы и поведение отдельного работника, так и на действие и поведение других членов организации. Поэтому задача управления состоит в том, чтобы способствовать развитию положительных результатов деятельности каждого отдельного человека и стараться устранять отрицательные последствия его действий [11, с. 154]

Персонал (от лат. *persona* - личность) - постоянный состав работников какого-нибудь учреждения, составляющих группу по профессиональным или иным признакам с указанием должностей и присвоенных по каждой должности окладов; совокупность всех работников предприятия, занятых трудовой деятельностью, а также состоящих на балансе (входящих в штатный состав), но временно не работающих в связи с различными причинами (отпуск, болезнь, присмотр за ребёнком и так далее); совокупность трудовых ресурсов, которые находятся в распоряжении предприятия и необходимы для исполнения определённых функций, достижения целей деятельности и перспективного развития.

По мнению Кибанова А.Я «персонал – это работники, выполняющие производственные или управленческие операции и занятые переработкой предметов труда с помощью средств труда. Персонал – личный состав

организации, работающий по найму и обладающий определенными признаками» [22, с. 139].

Персонал организации - это сотрудники организации, работающие по найму и обладающие определенными профессиональными и качественными характеристиками.

Методология управления персоналом предполагает рассмотрение сущности персонала организации как объекта управления, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации, методов и принципов управления персоналом.

Управление персоналом связано с использованием возможностей работников для достижения целей организации. Управлять персоналом означает планировать, организовывать, осуществлять мотивацию и контроль за формированием, распределением, перераспределением и использованием кадров. Кадровая работа включает в себя следующие элементы:

- подбор и расстановка кадров;
- обучение и развитие кадров;
- компенсацию за выполненную работу;
- создание условий на рабочем месте;
- разрешение трудовых споров и т.д.

Персонал как объект управления целесообразно представить через фазы воспроизводства. В таблице 1.1 представлена матрица функций управления персоналом в организации.

Рабочие или производственный персонал, осуществляют трудовую деятельность в материальном производстве с преобладающей долей физического труда. Он подразделяется на основной и вспомогательный. Результатом их труда является продукция в вещественной форме.

Таблица 1.1 – Матрица функций управления персоналом

<p>Фазы воспроизводства</p> <p>Функции</p>	<p>Формирование</p>	<p>Распределение</p>	<p>Перераспределе ние</p>	<p>Использование</p>
<p>1. Планирование</p>	<p>Разработка планового баланса рабочей силы и балансовых расчетов подготовки кадров. Источники набора.</p>	<p>Разработка текущих и перспективных планов кадропрограмм. Разработка прогноза профессиональной пригодности персонала.</p>	<p>Разработка планов высвобождения кадров под влиянием научно-технического прогресса.</p>	<p>Разработка мероприятий по обеспечению полного и рационального использования кадров в организации.</p>
<p>2. Организация</p>	<p>Подбор и подготовка кадров. Формирование базы подготовки кадров.</p>	<p>Профессиональная ориентация и расстановка кадров.</p>	<p>Переподготовка персонала, высвобождающегося в ходе развития научно-технического прогресса.</p>	<p>Содействие развитию различных соревнований, укрепление трудовой дисциплины в организации.</p>
<p>3. Мотивация</p>	<p>Установление и определение системы мотивации труда, применение гибких форм организации труда.</p>			

4. Контроль	Составление отчетного баланса по численности и кадровому составу, определение численности кадров к лимиту.	Определение системы показателей для учета и оценки фактического набора. Оценка выполнения кадрового плана.	Определение конечных результатов по вторичному распределению персонала и его использованию.	Определение уровня механизации организации и условий труда.
-------------	--	--	---	---

Служащие или управленческий персонал осуществляют трудовую деятельность в процессе управления производством с преобладающей долей умственного труда. Результатом их трудовой деятельности является изучение проблем управления, подготовка управленческих решений, а после выбора руководителем наиболее эффективного варианта – реализация и контроль за исполнением. Управленческий персонал подразделяется на две основные группы: руководители и специалисты. Принципиальное отличие руководителя от специалиста в юридическом праве принятия решений и наличии в подчинении других работников. В зависимости от масштаба управления различают линейных руководителей, отвечающих за принятие решений по всем функциям управления, и функциональных руководителей, реализующих отдельные функции управления. Кроме того, различают руководителей высшего (директор и его заместители), среднего уровня (начальники цехов и подразделений) и нижнего уровня (начальники участков, мастера).

Эффективность управления персоналом во многом зависит от выбранной системы управления персоналом организации. Таким образом, следует рассмотреть систему управления персоналом в организации.

## 1.2 СИСТЕМА, МЕТОДЫ И ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ

Управление персоналом - это совокупность принципов, методов, средств и форм воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их интеллектуальных и физических способностей при выполнении трудовых функций.

Управление персоналом является составной частью менеджмента, оно связано с людьми и их отношениями внутри предприятия. Именно люди - источник творчества, инициативы, энергии для достижения целей, стоящих перед предприятием.

Управление персоналом - понятие комплексное, охватывающее широкий спектр вопросов: от разработки концепции кадрового менеджмента и мотивации работников до организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретной организации.

Система управления персоналом - формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Концепция управления персоналом - система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организаций. Включает в себя: разработку методологии управления; формирование системы управления персоналом; разработку технологии управления персоналом.

Современные концепции управления персоналом основываются на признании возрастающей роли личности работника, на знании его мотивационных установок, умении их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Главная цель системы управления персоналом - создание результативных мотиваций, обеспечение компании высококлассными кадрами, их продуктивное использование, профессиональное и социальное развитие.

Система управления персоналом включает ряд стадий: формирование, использование, стабилизацию и собственно управление (Рис. 1.1).



Рисунок 1.1 - Стадии системы управления персоналом

Каждая из этих подсистем может быть представлена как группой лиц, так и одним лицом, в зависимости от масштабов самой организации и степени развития кадровой политики. Основное назначение приведенной специализации состоит в четком формулировании задач и функций управления в целом и отдельных администраторов в частности; в ясном понимании механизма воздействия на трудовые ресурсы.

Формирование (становление) персонала организации - особая стадия, в процессе которой закладываются основа его инновационного потенциала и перспективы дальнейшего наращивания. Отклонение численности персонала от научно обоснованной потребности в ней, как в меньшую, так и в большую

сторону влияет на уровень трудового потенциала. Это значит, что как дефицит, так и излишек персонала одинаково отрицательно влияют на трудовой потенциал. Нехватка персонала приводит к недоиспользованию производственного потенциала и чрезмерной нагрузке на работников.

Таким образом, цель формирования персонала организации - свести к минимуму резерв нереализованных возможностей, который обусловлен несовпадением потенциально формируемых в процессе обучения способностей к труду и личных качеств с возможностями их использования при выполнении конкретных видов работ, потенциальной и фактической занятости в количественном и качественном отношении.

Стадия формирования персонала призвана решать следующие задачи:

- обеспечение оптимальной степени загрузки работников с целью полного использования их трудового потенциала и повышения эффективности их труда;
- оптимизацию структуры работников с различным функциональным содержанием труда.

В основу решения этих задач могут быть положены основные принципы использования персонала в организации:

- соответствие численности работников объему выполненных работ;
- согласование работника со степенью сложности его трудовых функций;
- обусловленность структуры персонала предприятия объективными факторами производства;
- максимальная эффективность использования рабочего времени;
- создание условий для постоянного повышения квалификации и расширения производственного профиля работников.

Рассматривая процесс управления персоналом как целостную систему, можно выделить основные элементы, реализующие следующие функции:

- 1) организационную: информированность населения о наборе кадров и сроках набора; объем средств, выделенных на подготовку кадров и жилищно-бытовое строительство, и др.;



2) воспроизводственную обеспечивающую создание учебно-материальной базы и развитие персонала.

Главная задача в области управления персоналом состоит в способности создать условия для реализации каждым работником своих потенциальных возможностей и найти в каждом конкретном случае необходимый инструмент воздействия на человека в целях решения стоящих задач.

Построение системы управления персоналом опирается на определенные принципы, которые реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом любого предприятия.

Все их многообразие принято классифицировать на две большие группы: принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом, и принципы, определяющие направления системы управления персоналом.

Схема управления персоналом приведена в таблице 1.2.

Таблица 1.2 - Структура управления персоналом

Разработка и проведение кадровой политики	Оплата и стимулирование труда	Групповое управление, взаимоотношения в коллективе и с профсоюзами	Социально-психологические аспекты управления
---	-------------------------------	--	--

Принципы подбора и расстановки персонала	Формы оплаты труда	Вовлечение работников в управление на низовом уровне	Мотивация труда работников и творческая инициатива
Условия найма и увольнения	Пути повышения производительности труда	Рабочие бригады и их функции	Организационная культура фирмы
Обучение и повышение квалификации	Поощрительные системы оплаты труда	Взаимоотношения в коллективе	Влияние управления персоналом на деятельность фирмы и ее организацию

Структура управления персоналом включает в себя следующие направления деятельности:

- планирование ресурсов: разработка плана удовлетворения потребностей в людских ресурсах и необходимых для этого затрат;
- набор персонала: создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям;
- отбор: оценка кандидатов на рабочие места, отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора;
- определение заработной платы и компенсации: разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения персонала;
- профориентация и адаптация: введение нанятых работников в организацию и подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от них организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку;
- обучение: разработка программ обучения персонала в целях эффективного выполнения работы и его продвижения;
- оценка трудовой деятельности: разработка методик оценки трудовой деятельности и доведение ее до работника;
- повышение, понижение, перевод, увольнение: разработка методов перемещения работников на должности с большей или с меньшей

ответственностью, развитие их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора найма;

- подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе: разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров;

- трудовые отношения: осуществление переговоров по заключению коллективных договоров;

- занятость: разработка программ обеспечения равных возможностей занятости (гарантии занятости и снижения текучести кадров обеспечивают значительный экономический эффект и побуждают работников к повышению эффективности своей работы).

Методы управления персоналом предприятия подразделяются на три группы: административные, экономические и социально-психологические.

Административные методы базируются на власти, дисциплине, взысканиях и известны в истории, как методы кнута. Экономические методы основываются на правильном использовании экономических законов и по способам воздействия известны, как методы пряника. Социально-психологические методы основаны на способах мотивации и морального воздействия на людей и известны, как методы убеждения.

Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувства долга, стремление человека трудиться в определенной организации, культура трудовой деятельности. Эти методы отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению. Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления.

Управленческое воздействие экономических и социально-психологических методов носит косвенный характер. Нельзя рассчитывать на

автоматическое действие этих методов и трудно определить силу их воздействия на конечный эффект.

Административные методы управления основываются на отношениях единоначалия, дисциплины и ответственности, осуществляются в форме организационного и распорядительного воздействия.

Экономические методы управления – это элементы экономического механизма, с помощью которого обеспечивается прогрессивное развитие организации.

Важнейшим экономическим методом управления персоналом является технико-экономическое планирование, которое объединяет и синтезирует в себе все экономические методы управления.

С помощью планирования определяется программа деятельности организации. После утверждения планы поступают линейным руководителям для руководства работой по их выполнению. Каждое подразделение получает перспективные и текущие планы по определенному ряду показателей.

Плановое ведение хозяйства является главным законом функционирования любой организации, которая имеет четко разработанные цели и стратегию их достижения. В рыночной экономике проявление экономических методов имеет иной характер, чем в административной экономике.

Для достижения поставленных целей необходимо четко определить критерий эффективности и конечные результаты производства и в виде совокупности показателей, установленных в плане экономического развития. Таким образом, роль экономических методов заключается в мобилизации трудового коллектива на достижение конечных результатов.

Социально-психологические методы основаны на использовании социального механизма управления (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т. д.). Специфика этих методов заключается в значительной доле использования неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления персоналом.

Социально-психологические методы – это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующийся на использовании закономерностей социологии и психологии. Объектом воздействия этих методов являются группы людей и отдельные личности.

По масштабу и способам воздействия этот метод можно разделить на две основные группы: социологические методы, которые направлены на группы людей и их взаимодействие в процессе трудовой деятельности; психологические методы, которые направлены на личность конкретного человека.

Такое разделение достаточно условно. Так как в современном общественном производстве человек всегда действует не изолированно, а в группе разных по психологии людей.

Однако эффективное управление человеческими ресурсами, состоящими из совокупности высокоразвитых личностей, предполагает знание как социологических, так и психологических методов управления персоналом.

Социологические методы играют важную роль в управлении персоналом, они позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, связать мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе.

Социальное планирование обеспечивает постановку социальных целей и критериев, разработку социальных нормативов и плановых показателей, достижение конечных социальных результатов.

Психологические методы играют важную роль в работе с персоналом, так как направлены на конкретную личность рабочего или служащего и, как правило, строго персонифицированы и индивидуальны. Главной их особенностью является обращение к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту, образам и поведению, чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач организации.

Психологическое планирование составляет новое направление в работе с персоналом по формированию эффективного психологического состояния коллектива организации.

Психологическое планирование предполагает постановку целей развития и критериев эффективности, разработку психологических нормативов, методов планирования психологического климата и достижения конечных результатов.

К наиболее важным результатам психологического планирования следует отнести:

- формирование подразделений (команд) на основе психологического соответствия сотрудников;
- комфортный психологический климат в коллективе;
- формирование личной мотивации людей исходя из философии организации;
- минимизацию психологических конфликтов (скандалов, обид, стрессов, раздражений);
- разработку служебной карьеры на основе психологической ориентации работников;
- рост интеллектуальных способностей членов коллектива и уровня их образованности;
- формирование корпоративной культуры на основе норм поведения и образов идеальных сотрудников.

Целесообразно, чтобы психологическое планирование выполняла профессиональная психологическая служба организации, состоящая из социальных психологов.

При их помощи вырабатываются способы воздействия на коллективы и отдельных работников для осуществления их деятельности. Все виды методов органично связаны между собой.

При переходе к рыночным отношениям новые структурные подразделения - службы управления персоналом на базе отдела кадров, отдела

организации труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности, отдела социального развития и др.

Среди множества качеств, которыми должны обладать специалисты по управлению персоналом, наиболее важны:

- знание бизнеса (сферы деятельности предприятия);
- профессиональные знания и навыки в области управления персоналом;
- лидерство и умение управлять;
- способность к обучению и развитию.

Рассмотрим основные подходы к управлению персоналом.

Деятельность по управлению персоналом – целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации.

Одна из важнейших составных управленческой деятельности – управление персоналом, как правило, основывается на концепции управления – обобщенном представлении (необязательно декларируемом) о месте человека в организации. В теории и практике управления человеческой стороной организации можно выделить четыре концепции, которые развивались в рамках трех основных подходов к управлению: экономического, органического и гуманистического:

- 1) использования трудовых ресурсов;
- 2) управления персоналом;
- 3) управления человеческими ресурсами;
- 4) управления человеком.

Экономический подход к управлению дал начало концепции использования трудовых ресурсов. В рамках этого подхода ведущее место занимает техническая (в общем случае инструментальная, т.е. направленная на овладение трудовыми приемами), а не управленческая подготовка людей на предприятии. Организация здесь означает упорядоченность отношений между ясно очерченными частями целого, имеющими определенный порядок. В

сущности организация – это набор механических отношений, и действовать она должна подобно механизму: алгоритмизированно, эффективно, надежно и предсказуемо.

Среди основных принципов концепции использования трудовых ресурсов можно выделить следующие:

1) обеспечение единства руководства – подчинённые получают приказы только от одного начальника;

2) соблюдение строгой управленческой вертикали – цепь управления от начальника к подчиненному спускается сверху вниз по всей организации и используется как канал для коммуникации и принятия решения;

3) фиксирование необходимого и достаточного объема контроля – число людей, подчиненных одному начальнику, должно быть таким, чтобы это не создавало проблемы для коммуникации и координации;

4) соблюдение четкого разделения штабной и линейной структур организации – штабной персонал, отвечая за содержание деятельности, ни при каких обстоятельствах не может осуществлять властных полномочий, которыми наделены линейные руководители;

5) достижение баланса между властью и ответственностью – бессмысленно делать кого-либо ответственным за какую-либо работу, если ему не даны соответствующие полномочия;

6) обеспечение дисциплины – подчинение, дополнительность, энергия и проявление внешних знаков уважения должны осуществляться в соответствии с принятыми правилами и обычаями;

7) достижение подчинения индивидуальных интересов общему делу с помощью твердости, личного примера, честных соглашений и постоянного контроля;

8) обеспечение равенства на каждом уровне организации, основанного на доброжелательности и справедливости, чтобы вдохновить персонал к эффективному исполнению своих обязанностей; заслуженное вознаграждение,



повышающее моральное состояние, но не ведущее к переоплате или перемотивированию.

Описание экономического подхода к управлению представлено в табл. 1.3.

Таблица 1.3 - Условия эффективности и особые затруднения в рамках экономического подхода

Условия эффективности	Особые затруднения
Четкая задача для исполнения	Сложность адаптации к меняющимся условиям
Среда достаточно стабильна	Неповоротливая бюрократическая надстройка (строгая заданность и иерархичность управленческой структуры, затрудняющая принятие креативных и самостоятельных решений исполнителями при изменении ситуации)
Производство одного и того же продукта	Если интересы работников возьмут верх над целями организации, возможны нежелательные последствия (поскольку мотивация персонала сводится исключительно к внешнему стимулированию, то даже незначительных изменений в схеме стимулирования достаточно для непредсказуемых последствий)
Человек согласен быть деталью машины и ведет себя как запланировано	Дегуманизирующее воздействие на работников (использование ограниченных возможностей персонала может быть эффективным при низкоквалифицированном труде)

Органический подход. В рамках органической парадигмы последовательно сложились:

- 1) концепция управления персоналом;
- 2) концепция управления человеческими ресурсами.

Именно органический подход обозначил новую перспективу управления персоналом, выведя этот тип управленческой деятельности далеко за рамки традиционных функций организации труда и зарплаты. Кадровая функция из регистрационно-контрольной постепенно стала развивающей и распространилась на поиск и подбор работников, планирование карьеры значимых для организации фигур, оценку работников управленческого аппарата, повышение их квалификации.

Акцентирование внимания на человеческом ресурсе способствовало рождению нового представления об организации. Она стала восприниматься как живая система, существующая в окружающей среде. В этой связи использовались, как минимум, две аналогии (метафоры), способствовавшие развитию нового взгляда на организационную реальность.

Первая, исходившая из отождествления организации с человеческой личностью, ввела в научный оборот такие ключевые понятия, как цели, потребности, мотивы, а также рождение, взросление, старение и смерть или возрождение организации.

Вторая, приняв в качестве образца для описания организационной реальности функционирование человеческого мозга (“организация как мозг, перерабатывающий информацию”), позволила взглянуть на организацию как на собрание частей, соединенных линиями управления, коммуникации и контроля.

Отождествление организации с человеческой личностью

Иллюстрацией первой возможности является использование положений теории мотивации А. Маслоу в качестве основы для выделения направлений и содержания деятельности по управлению персоналом (табл. 1.4).

Таблица 1.4 - Соответствие деятельности по управлению персоналом доминирующим потребностям личности

Доминирующая Потребность	Деятельность по управлению персоналом
Самоактуализация	Побуждение служащих к максимальной вовлеченности в процесс труда и управления. Превращение работы в главное средство самовыражения служащих
Самоуважение	Работа должна находиться в зоне устремлений работника, обеспечивая его автономию, ответственность и развивая самоидентичность
Социальные потребности	Работа должна позволять общаться с коллегами и ощущать нужность людям
Потребность в безопасности	Работа должна позволять сотрудникам ощущать свою защищенность, для чего необходимо осуществлять программы пенсионного и социального страхования, поддержки при болезни, гарантии занятости, перспективы карьеры внутри организации, создавать безопасные условия труда

Физиологические потребности	Работа должна обеспечивать возможность восстановления затраченной работником энергии $\frac{3}{4}$ заработной платы и других видов материального вознаграждения должно хватать, по крайней мере, на восстановление работоспособности
-----------------------------	--

Наличие постоянной (инвариантной) задачи, осуществляемой с помощью меняющихся (вариативных) средств, позволяющих доводить процесс до постоянного (инвариантного) результата, является одной из основных особенностей работы каждой функциональной системы.

Привлекательность рассматриваемого подхода усиливалась еще и тем, что стало очевидным, что принятие управленческих решений никогда не может быть полностью рациональным, поскольку в реальности работники управленческого аппарата:

- 1) действуют на основе неполной информации;
- 2) способны исследовать только ограниченный набор вариантов каждого решения;
- 3) неспособны точно оценить результаты.

В конечном итоге органический подход, признавая принцип ограниченной рациональности (ограниченной поиском информации и контролем результатов с помощью целей и задач, а не контролем за поведением с помощью правил и программ), фокусируется на следующих ключевых моментах:

- 1) необходимо делать акцент на окружающей среде, в которой живет организация;
- 2) организацию надо понимать в терминах взаимосвязанных – внутри- и меж организационных подсистем, выделяя ключевые подсистемы и анализируя способы управления их отношениями со средой. Популярный способ анализа – определение набора ключевых потребностей, которые организация должна удовлетворить для собственного выживания;
- 3) между подсистемами необходимо создавать равновесие и устранять дисфункции.

Описание органического подхода представлено в табл. 1.5.

Таблица 1.5 - Условия эффективности и особые затруднения в рамках органического подхода

Условия эффективности	Особые затруднения
Подчинение целей организации взаимодействию с окружающей средой	Неучет социальности организации как продукта взглядов, идей, норм и верований
Улучшение управления за счет внимания к дифференцированным потребностям людей	Превращение людей в ресурс, который нужно развивать, в ущерб праву личности на выбор
Взгляд на организацию с точки зрения взаимодействия целей, стратегии, структуры и других измерений	Предположение о “функциональном единстве”, когда все органы работают на благо организма в целом
Выделение различных подсистем организации	Предположение о том, что работники должны удовлетворять все свои потребности через организацию
Учет естественных возможностей в процессе инновации	Опасность впасть в социальный дарвинизм
Повышенное внимание к «экологии» внутри $\frac{3}{4}$ и межорганизационных взаимодействий	Ответственность может перекладываться на внешние причины вместо изменения курса

Преодоление противоречий, характерных для органического подхода к управлению, позволило сформулировать следующие рекомендации, существенные с точки зрения повышения эффективности управления персоналом.

1. Признавая ошибки, допускаемые при действии в сложной среде, неизбежными, необходимо поощрять у сотрудников такие качества, как открытость и рефлексивность.

2. Существенно поощрять такие способы анализа, которые признают возможность реализации разных подходов к решению проблем. При этом необходимо инициировать конструктивные конфликты и дискуссии между представителями разных точек зрения. Это часто приводит к переосмыслению целей организации и переформулированию способов их достижения.

3. Важно избегать того, чтобы структура деятельности непосредственно определяла организационную структуру. Цели и задачи должны не задаваться сверху, а появляться в процессе работы. В планах указываются скорее ограничения (то, чего нужно избегать), что конкретно нужно сделать.

4. Необходимо подбирать людей, создавать организационные структуры и поддерживать процессы, способствующие реализации этих принципов.

Концепция организационного поведения. Организационное поведение можно формально определить как понимание, предвидение и управление человеческим поведением в рамках организаций.

Наконец, изучение кадровых (человеческих) ресурсов носит более прикладной характер, чем организационное поведение. Управление кадровыми ресурсами связано с практической организацией таких функций, как маркетинг, финансы или производство. Менеджеров по кадрам или человеческим ресурсам (последний термин более современен и популярен) нанимают на работу для выполнения функции с таким же названием; специалистов же по организационному поведению в номенклатуре менеджерских должностей нет.

Вместе с тем, несколько смешивая понятия, менеджеров, которые применяют основы организационного поведения, можно назвать «менеджерами по человеческим ресурсам» (независимо от того, являются ли они менеджерами по маркетингу, финансам, производству, складскому хозяйству, кадрам, руководителями бюро, администраторами в больнице или научной сфере). Они выполняют функции управления человеческими ресурсами (в дополнение к своим техническим, функциональным ролям), так как в конечном итоге занимаются управлением людьми. Таким образом, с этой точки зрения все менеджеры, несмотря на различие их технических функций, являются менеджерами по человеческим ресурсам, поскольку имеют дело с человеческим поведением в рамках организаций. И всем им необходимо понимать и предвидеть организационное поведение.

Новая парадигма внешней среды, связанная с глобализацией, информационным взрывом и тотальным качеством, бросает вызов не только управлению изменениями и организационным развитием, но и всей сфере организационного поведения. Вместе с тем здесь явно проявляется ряд тенденций.

Во-первых, можно сказать, что организационное поведение действительно стало четко обозначенным предметом научных исследований и имеет определенное влияние на эффективность управления человеческими ресурсами; в современных сложных организационных системах. Есть также свидетельства того, что теории и практические методы организационного поведения, основанное разработанные на Западе, частично проникают в другие культурные среды. Например, когда мы несколько лет назад проводили обстоятельное обследование российского предприятия, то обнаружили, что метод поведенческого менеджмента (модификация организационного поведения) оказал значительное воздействие на производительность, а партисипативный метод (участия и обогащения труда) – нет.

Во-вторых, рассматриваемое научное направление будет все дальше отходить от традиционных специализированных тем поведенческих наук, предпочитая тематику, теснее связанную с организационным поведением как таковым. Исключение здесь составляют основы экспериментальной психологии – установки, мотивация и обучение, которые остаются весьма важными областями в организационном поведении.

Наконец, это тенденция к тому, чтобы сделать подход организационного поведения более понятным и ориентированным на практику. Сейчас наблюдается определенное стремление уходить от простых ответов на сложные вопросы на всех уровнях анализа – индивидуальном, групповом и организационном. Чтобы стать практически полезным, этот анализ должен быть одновременно и понятным, и пригодным к применению в реальных условиях.

Будущее сферы организационного поведения представляется ярким и увлекательным. Хотя и предвидится некоторое смещение концептуальных рамок и тематики исследований, магистральная линия состоит в том, чтобы сделать более совершенными и эффективными человеческие ресурсы, являющиеся сутью конкурентных преимуществ любой организации.

### 1.3 ПРОБЛЕМЫ, ВОЗНИКАЮЩИЕ ПРИ УПРАВЛЕНИИ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ

В постоянно меняющихся внешних условиях изменяются и конкуренты, и поставщики, и покупатели, предъявляя все новые требования к функционированию предприятия и к его бизнес-процессам. Основная ценность предприятия – это трудовые ресурсы, персонал, кадры, поскольку только они могут принимать решения в условиях быстро меняющейся внешней среды, адаптировать бизнес-процессы к новым рыночным условиям. Именно поэтому всё большую значимость приобретает управление трудовыми ресурсами, поскольку, как и в эпоху индустриализации, так и в эпоху информатизации общества – «кадры решают всё».

Обычно под управлением трудовыми ресурсами организации понимают стремление предприятия нанять и удержать у себя на работе наиболее высококвалифицированных сотрудников. При этом компания старается минимизировать расходы по финансированию их труда, стремясь к максимальной отдаче со стороны работников с целью получения наибольшей прибыли. При этом все возникающие проблемы в управлении трудовыми ресурсами должны решаться совместно квалифицированными менеджерами по кадрам и руководителями высшего и среднего звена компании.

Проблемы, возникающие при управлении трудовыми ресурсами:

1. планирование трудовых ресурсов, т.е. разработка тактики удовлетворения будущих потребностей компании в определенном персонале;
2. подбор кадров – это один из наиболее сложных этапов управления трудовыми ресурсами. Он также предполагает создание резерва потенциальных сотрудников в случае освобождения какой-либо вакансии;
3. отбор лучших кандидатов на открытые вакансии компании;
4. разработка оптимального уровня зарплаты, который будет способствовать привлечению новых и удержанию уже имеющихся сотрудников и в то же время не ляжет тяжким финансовым бременем на компанию;

5. адаптация сотрудников и введение их в курс того, что ожидает получить от их профессиональной деятельности компания;

6. обучение сотрудника трудовым навыкам для более эффективной деятельности;

7. проблемы грамотности профессиональной деятельности – это один из наиболее сложных этапов управления трудовыми ресурсами, требующий высокой квалификации от менеджера по персоналу;

8. подготовка руководителей среднего и высшего звена, развитие способностей специалистов, предназначенных для этой цели.

Все современные концепции управления трудовыми ресурсами должны базироваться как на принципах и методах административного управления с одной стороны, так и на использовании экономических рычагов, стимулов, поощрений, то есть на принципах и методах концепции всестороннего развития личности работников.

Недаром М. Федотова выделяет концепцию управления трудовыми ресурсами с позиции теории подсистем, где работники (человеческие ресурсы) выступают как самая важная подсистема [6].

При этом М. Федотова выделяет две группы систем экономическую и социальную. Экономическая система содержит в себе такие аспекты как производство, обмен и распределение материальных благ, и в этой системе работники (персонал) рассматриваются как трудовой ресурс предприятия.

К социальной системе относятся такие аспекты как отношения людей, социальные группы, духовные ценности, развитие, и в этой системе работники воспринимаются как главная система, состоящая из личностей, обладающих различными качествами, способностями.

К сожалению, многие организации в своей деятельности разрабатывают только текущие планы по отдельным направлениям работы с персоналом. Отсутствие общей системы управления персоналом ведет к появлению недостатков по подбору этого персонала, набору непрофессиональных кадров,



что в конечном итоге ведет к снижению использования трудовых ресурсов и, как правило, к снижению эффективной работы предприятия.

Между тем, для того, чтобы получить устойчивые конкурентные преимущества на рынке на предприятии должна быть сформирована система формирования, освоения и развития способностей и профессионализма каждого работника. Предприятие, нацеленное на долгосрочный успех на рынке, на победу в конкуренции, на удовлетворение потребностей клиентов, должно планировать не только количество работников, но и должно определять ориентир на их личностное развитие, на приобретение сотрудниками новых знаний, квалификаций, профессиональных компетенций, на формирование у работников возможностей и желания увеличения производительности труда, творчества, предпринимательской активности, на развитие кадрового потенциала предприятия в целом [6].

Руководителям предприятий необходимо помнить, что наиболее отрицательным для предприятия последствием нестабильности является изменение в социально – психологическом состоянии работников. Поэтому очень важно разрабатывать и адаптировать к быстро меняющимся социально-экономическим условиям программы развития персонала в кризисных ситуациях. В противном случае «человеческий ресурс» – как основной источник эффективной работы, будет действовать против компании, порождая внутренние конфликты, и разрушая ее изнутри.

Таким образом, анализ управления трудовыми ресурсами предприятия – один из важнейших экономических анализов, поскольку без соответствующих трудовых ресурсов не возможен ни эффективный производственный процесс, ни эффективный маркетинг, ни стопроцентное качество продукции и услуг. Анализ управления персоналом должен производиться по всем этапам – от анализа системы отбора и найма персонала, до системы оценки персонала.

Условием повышения эффективности работы предприятия и повышения его конкурентоспособности является повышение эффективности использования

трудовых ресурсов предприятия, поэтому очень важным становится анализ использования трудовых ресурсов на предприятии.

## 2 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИМЕРЕ ООО «УРАЛСТ»

### 2.1 ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ООО «УРАЛСТ»

Общество с ограниченной ответственностью «УралСпецТранс» создано в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации и Федеральным законом Российской Федерации «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Общество является юридическим лицом и осуществляет свою деятельность на основании устава и действующего законодательства Российской Федерации.

Полное фирменное наименование Общества на русском языке: Общество с ограниченной ответственностью «УралСпецТранс», сокращенное фирменное наименование на русском языке: ООО «УралСпецТранс».

Место нахождения Общества: 456320, Россия, Челябинская область, г. Миасс, пр. Макеева, 56.

Общество создано без ограничения срока (на неопределенный срок).

Общество имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание на его место нахождения.

Общество вправе иметь иные печати, штампы и бланки со своим фирменным наименованием, собственную эмблему, а также зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и другие средства визуальной и иной идентификации.

Целью деятельности ООО «УралСпецТранс» является извлечение прибыли. Предметом деятельности ООО «УралСпецТранс» является: производство продукции, выполнение работ и оказание услуг.

Общество имеет гражданские права и исполняет обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных федеральными законами.

К основным видам деятельности ООО «УралСпецТранс» относятся:

- Производство автомобилей специального назначения;
- Производство автомобилей;
- Производство автобусов и троллейбусов;
- Производство грузовых автомобилей;
- Производство автомобильных кузовов; производство прицепов, полуприцепов и контейнеров, предназначенных для перевозки одним или несколькими видами транспорта;
- Производство частей и принадлежностей автомобилей и их двигателей;
- Производство прочих транспортных средств и оборудования, не включенных в другие группировки;
- Производство строительных металлических конструкций и изделий;
- Производство металлических цистерн, резервуаров и прочих емкостей;
- Производство радиаторов и котлов центрального отопления;
- Обработка металлов и нанесение покрытий на металлы; обработка металлических изделий с использованием основных технологических процессов машиностроения;
- Торговля автотранспортными средствами;
- Оптовая торговля автотранспортными средствами;
- Оптовая торговля машинами и оборудованием;
- Техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств;
- Деятельность автомобильного грузового транспорта;
- Аренда прочих транспортных средств и оборудования;
- Хранение и складирование;
- Оптовая торговля через агентов (за вознаграждение или на договорной основе);
- Розничная торговля вне магазинов.

Машиностроительная компания по производству спецтехники «УралСпецТранс» работает на рынке с 2000 года. В настоящее время компания производит спецтехнику на шасси автомобилей КАМАЗ и Урал более 150 наименований для нефтегазовой, строительной, энергетической,

лесозаготовительной отраслей и коммунального хозяйства. Это автофургоны, грузопассажирские автомобили, передвижные авторемонтные мастерские (ПАРМ), ремонтные комплексы, автобетоносмесители, спецтехника с гидроманипуляторами, лесовозы, трубовозы, сортиментовозы, самосвалы, автотехника с КМУ, автотопливозаправщики, прицепы и полуприцепы, контейнер-цистерны и др.

Общество с ограниченной ответственностью «УралСпецТранс» является официальным дилером:

- Открытого акционерного общества «Автомобильный завод «УРАЛ» (автомобили Урал, бортовые автомобили Урал, бортовые автомобили Урал с КМУ, седельные тягачи Урал, седельные тягачи Урал с КМУ, самосвалы Урал, шасси автомобилей Урал);

- Открытого акционерного общества «НЕФАЗ» (прицепы бортовые, полуприцепы бортовые, полуприцепы шасси);

- Открытого акционерного общества «Соломбальский машиностроительный завод» (седельные тягачи КАМАЗ с КМУ, седельные тягачи Урал с КМУ, бортовые автомобили КАМАЗ с КМУ, бортовые автомобили Урал с КМУ, бурильно-крановые машины, специальные с КМУ);

- Закрытого акционерного общества «ИНМАН» (краноманипуляторные установки (КМУ), навесное оборудование);

- Открытого акционерного общества «Челябинский кузнечно-прессовый завод» (полуприцепы тяжеловозы);

- Общества с ограниченной ответственностью Производственно-коммерческая фирма «ПОЛИТРАНС» (полуприцепы тяжеловозы);

- Общества с ограниченной ответственностью «Интекра» (автомобили производства КНР);

- Общества с ограниченной ответственностью «ИВЕКО-АМТ» (самосвалы IVECO, седельные тягачи IVECO, спецтехника IVECO);

- Общества с ограниченной ответственностью «ТОРГОВЫЙ ДОМ «СПЕЦТЕХНИКА ГРАЗ»;

- Открытого акционерного общества «Завод СТАРТ»;
- Открытого акционерного общества «Клинцовский автокрановый завод» (автокраны);
- Открытого акционерного общества «Галичский автокрановый завод» (автокраны);
- Открытого акционерного общества «Челябинский механический завод» (автокраны);
- Общества с ограниченной ответственностью «Палфингер Кран Рус» (краны-манипуляторы (гидроманипуляторы), краны, манипуляторы, вилочные погрузчики, гидроборта, подъемные платформы);
- Завода «TIGARBO» (автобетоносмесители);
- Общества с ограниченной ответственностью «АвтоМастер» (самосвалы Урал).

ООО «УралСпецТранс» является региональным представителем Холдинговой компании «ПОДЪЕМНЫЕ МАШИНЫ» (седельные тягачи КАМАЗ с КМУ, седельные тягачи Урал с КМУ, бортовые автомобили КАМАЗ с КМУ, бортовые автомобили Урал с КМУ, бурильно-крановые машины, специальные с КМУ).

ООО «УралСпецТранс» аттестовано в качестве Сервисный Центр «КАМАЗ» для оказания услуг по техническому обслуживанию и ремонту автомобильной техники КАМАЗ на территории Челябинской области. [56]

Клиентская база компании составляет более 50 тысяч организаций различных сфер деятельности и форм собственности. Среди постоянных клиентов, по достоинству оценивших качество техники ООО «УралСпецТранс», такие известные компании, как Газпром, Нефтяная компания «РОСНЕФТЬ», акционерная компания «Алмазы России – Саха», ФГУП «ГУСС «Дальспецстрой», Спецстрой России, Транснефть, Лукойл, Башнефть, Транс Ойл, а также многочисленные ДРСУ, автобазы, лесозаготовительные комбинаты, добывающие артели и лизинговые компании многих регионов. Спрос на технику растет, а потому компания открыла два филиала – ООО «Урал

СТ-Коми» и ООО «Урал СТ-Усинск», деятельность которых способствует расширению географии поставок.

География поставок обширна. Это в основном северные регионы страны: Тюменская область и Сибирь, республика Коми, а также Казахстан.

Надежность компании «УралСпецТранс» также подтверждают многочисленные дилерские сертификаты и свидетельства, рекомендательные и благодарственные письма, награды престижных конкурсов и специализированных выставок.

Общество с ограниченной ответственностью «УралСпецТранс» обслуживается в Миасском отделении №4910 Сбербанка России с января 2005 года. За период деятельности предприятие зарекомендовало себя как надежный партнер не только по коммерческим, но и финансовым операциям. Предприятие активно и стабильно работает, является стратегическим партнером по реализации автотехники одного из крупнейших производителей большегрузных автомобилей ОАО «АЗ «УРАЛ».

Общество с ограниченной ответственностью «УралСпецТранс» не было признано судом экономически несостоятельным или банкротом, не находится на любом этапе рассмотрения дела об экономической несостоятельности или банкротстве, либо на стадии ликвидации или реорганизации предприятия, также не имеет невыполненных обязательств, связанных с уплатой налогов и взносов (в т.ч. на социальное страхование) и сборов.

Продукция организации подвергается обязательному лицензированию и сертифицированию. На данный момент имеются сертификаты соответствия качества выпускаемой продукции на краны-манипуляторы автомобильные 5453, контейнеры-цистерны, пассажирские и грузо-пассажирские кузова-фургоны (вахтовые), на обслуживание и ремонт транспортных средств, машин и оборудования, сертификат соответствия ГОСТ Р ИСО 9001-2008, свидетельство международного идентификационного кода изготовителя транспортного средства (WMI), свидетельство об утверждении типа средств измерений Автотопливозаправщики УСТ, свидетельство об утверждении типа средств

измерений Прицепы-цистерны УСТ, а также разрешение на монтаж КМУ на автомобили и транспортные средства. В отсутствие сертификата предприятие выпускает продукцию, качество которой подтверждается «Одобрением типа транспортного средства».

«УралСпецТранс» - новый современный завод европейского типа, отвечающий всем современным требованиям производства. Данный проект, построенный с нуля, объединяет в себе полноценный производственный комплекс с законченным технологическим циклом. При возведении завода были использованы новейшие технологии промышленного строительства, а также было уделено большое внимание проблемам энергосбережения и автономного энергоснабжения, что немаловажно для эффективного процесса производства.

Производственная база завода в Миассе на сегодняшний день включает в себя два полноценных машиностроительных цеха, современную покрасочную камеру, большую сервисную зону с мойкой для крупногабаритной и длинномерной техники, а также большой административно-бытовой комплекс.

Весь производственный цикл «УралСпецТранса» оснащен современнейшим оборудованием из Италии, Германии, Австрии, Турции, позволяющим применять инновационные машиностроительные технологии. Это плазменный раскрой листа, роботизированные сварочные комплексы, новейшие токарно-фрезерные операции.

Предметом особой гордости предприятия является новая окрасочно-сушильная камера, которая позволяет применять сушку изделий по режимам, приемлемым для конкретного типа лакокрасочного материала. В камере можно производить частичную и полную окраску автомашин и получать при этом отличное качество покрытий благодаря минимальному количеству пыли в очищенном и нагретом до заданной температуры воздухе. Качественная окраска обеспечивает надежную противокоррозийную защиту металлов, высокие декоративные свойства продукции, увеличенный межремонтный ресурс покрытий и, соответственно, окрашенных изделий.



Цехи оснащены кран-балками немецкой фирмы DEMAG, обогреваются инфракрасным отоплением и поражают своей чистотой.

Такому производству, соответствующему мировым стандартам, нужны были и особые кадры – профессионалы высокого класса.

Компания непрерывно разрабатывает новые модели спецтехники совместно с предприятиями-заказчиками и таким образом расширяет номенклатуру выпускаемой продукции.

При ее проектировании и изготовлении применяются исключительно высококачественные материалы (вплоть до фурнитуры ведущих европейских производителей), а во главу угла ставится надежность и прочность конструкции, удобство пользования дополнительным оборудованием и приспособлениями.

Система менеджмента качества компании применительно к проектированию, разработке, производству, поставке, техническому обслуживанию и ремонту спецтехники имеет сертификат соответствия в системе ГОСТ Р ИСО 9001-2008.

Решение стратегической задачи маркетинга №1 «найти потребность и удовлетворить ее» в компании «УралСпецТранс» все последние годы сопровождалось напряженной творческой работой коллектива по внедрению инновационных технологий, расширению ассортимента продукции и планомерному освоению новых образцов спецтехники. Многолетний опыт работы на сложном и изменчивом рынке помог специалистам компании учесть всевозможные пожелания, потребности и предпочтения самых взыскательных покупателей.

Высшим органом управления Общества является Единственный участник. Общее руководство деятельностью Общества осуществляют единственный участник, единоличный исполнительный орган, ревизор.

Руководство текущей деятельностью осуществляется единоличным исполнительным органом – директором.

К компетенции Директора относятся все вопросы текущей деятельности за исключением вопросов, отнесенных к исключительной компетенции единственного участника Общества.

Директор подотчетен единственному участнику Общества, без доверенности действует от имени Общества, в том числе представляет его интересы, совершает сделки от имени Общества, издает приказы и дает указания, обязательные для исполнения всеми работниками Общества.

Директор избирается на должность сроком на 3 года. Избрание директора и досрочное прекращение его полномочий может быть осуществлено только по решению единственного участника Общества.

Ревизор Общества избирается решением единственного участника Общества сроком на 1 год.

Функции Ревизора Общества может осуществлять утвержденный решением единственного участника аудитор, не связанный имущественными интересами с Обществом и/или его директором.

Ревизор вправе в любое время проводить проверки финансово-хозяйственной деятельности Общества и иметь доступ ко всей документации, касающейся деятельности Общества.

Ревизор в обязательном порядке проводит проверку годовых отчетов и бухгалтерских балансов Общества до их утверждения единственным участником, который не вправе утверждать годовые отчеты и бухгалтерские балансы Общества при отсутствии заключений Ревизора.

Управление предприятием осуществляется в соответствии с законодательством РФ и Уставом.

Организационная структура ООО «УралСпецТранс» представлена на рисунке 2.1 (Приложение 1).

Стратегическое управление – это задачи генерального директора. Сосредоточен на стратегии, финансах, персонале.

Директору подчинены все нижестоящие руководители. Создана единая вертикальная линия руководства и прямой путь активного воздействия на

подчиненных. Преимущество такой структуры управления заключается в простоте, надежности и экономичности. Руководитель в данном случае должен охватывать все стороны деятельности предприятия.

В пределах своей компетенции директор, являясь руководителем верхнего уровня, организует всю работу и несет полную ответственность за его состояние и деятельность. Без доверенности действует от имени предприятия, представляет его во всех учреждениях, распоряжается в соответствии с законом имуществом и средствами ООО «УралСпецТранс», заключает договора, выдает доверенности, открывает в банке счета. В пределах своей компетенции издает приказы по предприятию.

К руководителям среднего звена относятся:

Главному экономисту подчинен развитый блок финансового менеджмента. Разработка и внедрение финансового менеджмента являются ключевыми для стабилизации состояния предприятия, поскольку рационально организованные финансовые потоки позволяют функционировать экономической структуре во всех сферах хозяйственной деятельности – снабжении, производстве, сбыте, трудовых отношениях.

Главный бухгалтер организации назначается на должность и освобождается от должности директором организации. Главный бухгалтер подчиняется непосредственно руководителю организации и несет ответственность за формирование учетной политики, ведение бухгалтерского учета, своевременное представление полной и достоверной бухгалтерской отчетности. Бухгалтерия выполняет финансовые операции.

Работа с персоналом сосредоточена в блоке заместителя директора по персоналу. Существенно меняется сам характер работы службы управления персоналом, ее цели, функции, задачи. Если традиционно эти подразделения выполняли функции учета личного состава, то сегодня преобладают содержательные аналитические и организационные аспекты деятельности. В основе новой концепции подготовки кадров лежит становление и развитие творческой личности.

Главный конструктор осуществляет общее управление конструкторским отделом предприятия и координацию его действий, осуществляет контроль за соблюдением проектной, конструкторской и технологической дисциплины. Мозговой центра предприятия – мощный и креативный конструкторский отдел, в котором трудится около тридцати конструкторов, в основном молодежь. Перед ними ставятся сложные задачи: разработка новых образцов продукции начинается с глубокого анализа достигнутого уровня, а затем улучшение конструкции.

Заместитель директора по производству определяет техническую политику, перспективы развития предприятия, осуществляет контроль за соблюдением правил и норм по охране труда и техники безопасности, обеспечивает повышение уровня подготовки производства, его эффективности и сокращение материальных, финансовых и трудовых затрат на производство, осуществляет регулирование хода производства, обеспечивает бесперебойное материально-техническое снабжение производства, руководство работой по оперативному регулированию хода производства, руководит разработкой производственных планов и календарных графиков производства, разрабатывает смету затрат материальных ресурсов.

Заместитель директора по коммерческим вопросам отвечает за обеспечение успешной коммерческой деятельности предприятия по сбыту продукции, за подготовку и заключение договоров с покупателями на поставку выпускаемой продукции.

Приведенный ниже анализ финансового состояния ООО «УРАЛ СТ» выполнен за период 01.01.2013–31.12.2017 г.. Деятельность ООО «УРАЛ СТ» отнесена к отрасли «Торговля оптовая и розничная автотранспортными средствами и мотоциклами и их ремонт» (класс по ОКВЭД – 45), что было учтено при качественной оценке значений финансовых показателей (табл. 2.1).

Таблица 2.1 - Структура имущества и источники его формирования

Показатель	Значение показателя	Изменение за
------------	---------------------	--------------

									анализируе мый период	
	в тыс. руб.						в % к валюте баланса		ис. руб. (гр.7- гр.2)	% ((гр.7 -гр.2) : гр.2)
	1.12.2013	1.12.2013	1.12.2013	1.12.2013	1.12.2013	1.12.2013	а начало анализ ируемо го период а (31.12. 2013)	а конец анализ ируемо го период а (31.12. 2018)		
2	3	4	5	6	7			0	1	
<b>Актив</b>										
1. Внеоб оротн ые актив ы	668	0 301	519	2 721	0 848	116	,9	,6	448	6,7

Продолжение таблицы 2.1

Окончание таблицы 2.1

в том числе: основные средства	665	0 298	516	2 718	0 845	113	,9	,6	448	+	6,7
нематериальные активы											
2. Оборотные, всего	20 455	35 845	48 292	02 623	83 287	1 097 453	9,1	9,4	376 998	+	52,3
в том числе: запасы	64 230	08 735	95 071	48 104	62 298	402 522	3,8	6,4	61 708	-	13,3
дебиторская задолженность	47 797	93 757	36 287	45 119	13 054	678 917	4,1	1,5	431 120	+	174
денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	068	2 034	6 304	32	603	856	,1	,1	7 212	-	89,4
<b>Пассив</b>											
1. Собственный капитал	38 676	46 102	18 919	34 129	12 744	888 933	9,1	5,2	250 257	+	180,5
2. Долгосрочные обязательства, всего						-					
в том числе: заемные средства						-					

3. Краткосрочные обязательства*, всего	88 447	00 044	38 892	91 215	91 391	15 636	0,9	4,8	127 189	+	21,6
в том числе: заемные средства	16 702	33 128	37 137	55 367	33 047	91 934	3,6	6,4	24 768	-	7,8
Валюта баланса	27 123	46 146	57 811	25 344	04 135	104 569	00	00	377 446	+	51,9

\* Без доходов будущих периодов, возникших в связи с безвозмездным получением имущества и государственной помощи, включенных в собственный капитал.

Структура активов организации на 31.12.2018 характеризуется большой долей (99,4%) текущих активов и малым процентом внеоборотных средств. Активы организации в течение анализируемого периода увеличились на 377 446 тыс. руб. (на 51,9%). Учитывая значительное увеличение активов, необходимо отметить, что собственный капитал увеличился еще в большей степени – на 180,5%. Опережающее увеличение собственного капитала относительно общего изменения активов следует рассматривать как положительный фактор.

Рост активов организации связан, главным образом, с ростом показателя по строке «дебиторская задолженность» на 431 120 тыс. руб. (или 96,6% вклада в прирост активов).

Одновременно, в пассиве баланса наибольший прирост наблюдается по строкам:

- нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) – 181 257 тыс. руб. (45,1%)
- кредиторская задолженность – 149 856 тыс. руб. (37,3%)
- добавочный капитал (без переоценки) – 69 000 тыс. руб. (17,2%)

Среди отрицательно изменившихся статей баланса можно выделить «запасы» в активе и «краткосрочные заемные средства» в пассиве (-61 708 тыс. руб. и -24 768 тыс. руб. соответственно).

На последний день анализируемого периода (31.12.2018) собственный капитал организации составил 388 933,0 тыс. руб. Это намного (на 180,5%) выше значения по состоянию на 31.12.2013 (табл. 2.2).

Таблица 2.2 - Оценка стоимости чистых активов организации

Показатель	Значение показателя								Изменение	
	в тыс. руб.						в % к валюте баланса		тыс. руб. (гр.7- гр.2)	% ((гр.7- гр.2) : гр.2)
	1.12.2013	1.12.2014	1.12.2015	1.12.2016	1.12.2017	1.12.2018	а начало анализируемого периода (31.12.2013)	а конец анализируемого периода (31.12.2018)		
1	2	3	4	5	6	7			0	1
1. Чистые активы	38 676	46 102	18 919	34 129	12 744	88 933	9,1	5,2	250 257	180,5



2. Устав ный капита л	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	6,5	0,9	—	—
3. Превы шение чисты х активо в над уставн ым капита лом (стр.1- стр.2)	8 676	6 102	8 919	14 129	92 744	68 933	,6	4,3	250 257 <sup>+</sup>	14,4 раза

Чистые активы организации на 31 декабря 2018 г. намного (в **3,2** раза) превышают уставный капитал. Данное соотношение положительно характеризует финансовое положение, полностью удовлетворяя требованиям нормативных актов к величине чистых активов организации. К тому же, определив текущее состояние показателя, следует отметить увеличение чистых активов на **180,5%** в течение анализируемого периода (31.12.12–31.12.17). Превышение чистых активов над уставным капиталом и в то же время их увеличение за период говорит о хорошем финансовом положении организации по данному признаку.

Уставный капитал оставался неизменным в течение всего проанализированного периода.

В приведенной ниже таблице 2.3 обобщены основные финансовые результаты деятельности ООО «УРАЛ СТ» за 5 лет.

Таблица 2.3 - Основные финансовые результаты деятельности ООО «УРАЛ СТ»

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.					Изменение показателя		Средне - годовая величина, тыс. руб.
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	тыс. руб. (гр.6 - гр.2)	± % (((6-2): 2)	

1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Выручка	2 360 708	2 374 297	2 098 112	3 090 423	3 563 523	+1 202 815	+51	2 697 413

## Продолжение таблицы 2.3

## Окончание таблицы 2.3

2. Расходы по обычным видам деятельности	2 345 6 83	2 350 5 45	2 062 4 16	2 971 514	3 407 412	+1 061 7 29	+45, 3	2 627 5 14
3. Прибыль (убыток) от продаж (1-2)	5 025	23 752	35 696	118 9 09	156 1 11	+141 086	+10, 4 раза	69 899
4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	22 765	26 171	3 826	5 306	18 40 8	-4 357	- 19,1	15 295
5. ЕВИТ (прибыль до уплаты процентов и налогов) (3+4)	37 790	49 923	39 522	124 215	174 519	+136 729	+4,6 раза	85 194
6. Проценты к уплате	24 254	23 877	35 072	25 743	33 829	+9 575	+39, 5	28 555
7. Изменение налоговых активов и обязательств, налог на прибыль и прочее	-6 110	-10 229	-1 240	-19 857	-29 124	-23 014	↓	-13 312
8. Чистая прибыль (убыток) (5- 6+7)	7 426	15 817	3 210	78 615	111 566	+104 140	+15 раз	43 327
Справочно: Совокупный финансовый результат периода	7 426	15 817	3 210	78 615	111 566	+104 140	+15 раз	43 327
Изменение за период нераспределен ной прибыли (непокрытого убытка) по данным бухгалтерского баланса (изме н. стр. 1370)	7 426	15 817	3 210	78 615	76 189	x	x	x

Годовая выручка за 5 лет выросла с 2 360 708 тыс. руб. до 3 563 523 тыс. руб. (т.е. на 1 202 815 тыс. руб., или на 51%). В течение рассматриваемого периода росту показателя предшествовало снижение.

Значение прибыли от продаж за последний год составило 156 111 тыс. руб. За рассматриваемый период (31.12.12–31.12.17) финансовый результат от продаж стремительно вырос (+141 086 тыс. руб.). Кроме того, на рост показателя также указывает и усредненный (линейный) тренд.

Организация учитывала общехозяйственные (управленческие) расходы в качестве условно-постоянных, относя их по итогам отчетного периода на реализованные товары (работы, услуги).

Проверка взаимосвязки показателей формы №1 и формы №2 за последний отчетный период подтвердила формальную корректность отражения в отчетности отложенных налоговых активов и обязательств.

В следующей таблице 2.4 рассчитаны показатели, рекомендованные в методике Федерального управления по делам о несостоятельности (банкротстве) (Распоряжение N 31-р от 12.08.1994; к настоящему моменту распоряжение утратило силу, расчеты приведены в справочных целях).

Таблица 2.4 - Анализ ликвидности

Показатель	Значение показателя		Изменение (гр.3-гр.2)	Нормативное значение	Соответствие фактического значения нормативному на конец периода
	на начало периода (31.12.2017)	на конец периода (31.12.2018)			
1	2	3	4	5	6
1. Коэффициент текущей ликвидности	1,59	1,54	-0,05	не менее 2	не соответствует
2. Коэффициент обеспеченности собственными средствами	0,37	0,35	-0,02	не менее 0,1	соответствует
3. Коэффициент восстановления платежеспособности	x	0,76	x	не менее 1	не соответствует

Анализ структуры баланса выполнен за период с начала 2018 года по 31.12.2018 г.

Поскольку один из первых двух коэффициентов (коэффициент текущей ликвидности) по состоянию на 31.12.2018 оказался меньше нормы, в качестве третьего показателя рассчитан коэффициент восстановления платежеспособности. Данный коэффициент служит для оценки перспективы восстановления организацией нормальной структуры баланса (платежеспособности) в течение полугода при сохранении имевшей место в анализируемом периоде динамики первых двух коэффициентов. Значение коэффициента восстановления платежеспособности (0,76) указывает на отсутствие в ближайшее время реальной возможности восстановить нормальную платежеспособность. При этом необходимо отметить, что данные показатели неудовлетворительной структуры баланса являются достаточно строгими, поэтому выводы на их основе следует делать лишь в совокупности с другими показателями финансового положения организации. Кроме того, в расчете не учитывается отраслевая специфика (табл. 2.5).

Таблица 2.5 - Анализ соотношения активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения

Активы по степени ликвидности	На конец отчетного периода, тыс. руб.	Прирост за анализ. период, %	Норм. соотношение	Пассивы по сроку погашения	На конец отчетного периода, тыс. руб.	Прирост за анализ. период, %	Излишек/недостаток платеж. средств тыс. руб., (гр.2 - гр.6)
1	2	3	4	5	6	7	8
А1. Высоколиквидные активы (ден. ср-ва + краткосрочные фин. вложения)	856	89,4	≥	П1. Наиболее срочные обязательства (привлеченные средства) (текущ. кред. задолж.)	421 601	+55,1	-420 745

А2. Быстрореализуемые активы (краткосрочная деб. задолженность)	678 917	174	≥	П2. Среднесрочные обязательства (краткосроч. обязательства кроме текущ. кредит. задолж.)	294 035	7,2	+384 882
А3. Медленно реализуемые активы (прочие оборот. активы)	417 680	10,1		П3. Долгосрочные обязательства	0	—	+417 680
А4. Труднореализуемые активы (внеоборотные активы)	7 116	6,7	≤	П4. Постоянные пассивы (собственный капитал)	388 933	0,5 <sup>+18</sup>	-381 817

Из четырех соотношений, характеризующих соотношение активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения, выполняются все, кроме одного. Высоколиквидные активы не покрывают наиболее срочные обязательства организации (разница составляет 420 745 тыс. руб.). В соответствии с принципами оптимальной структуры активов по степени ликвидности, краткосрочной дебиторской задолженности должно быть достаточно для покрытия среднесрочных обязательств (краткосрочной задолженности за минусом текущей кредиторской задолженности). В данном случае краткосрочная дебиторская задолженность полностью покрывает среднесрочные обязательства ООО «УРАЛИСТ» (табл. 2.6).

За последний год организация получила прибыль как от продаж, так и в целом от финансово-хозяйственной деятельности, что и обусловило положительные значения всех трех представленных в таблице показателей рентабельности.

Рентабельность продаж за 2018 год составила 4,4%.

Таблица 2.6 - Анализ рентабельности

Показатели рентабельности	Значения показателя (в %, или в копейках с рубля)					Изменение показателя	
	201 4 г.	201 5 г.	201 6 г.	201 7 г.	201 8 г.	п., (гр.6 - гр.2)	± ко % ((6 -2) : 2)
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Рентабельность продаж (величина прибыли от продаж в каждом рубле выручки). Нормальное значение: не менее 4%.	0,6	1	1,7	3,8	4,4	3,8	+6, 9 раз а
2. Рентабельность продаж по ЕВІТ (величина прибыли от продаж до уплаты процентов и налогов в каждом рубле выручки).	1,6	2,1	1,9	4	4,9	3,3	+3, 1 раз а
3. Рентабельность продаж по чистой прибыли (величина чистой прибыли в каждом рубле выручки).	0,3	0,7	0,2	2,5	3,1	2,8	+1 0 раз

Нормальное значение: не менее 2%.							
Справочно: Прибыль от продаж на рубль, вложенный в производство и реализацию продукции (работ, услуг)	0,6	1	1,7	4	4,6	4	+7,2 раз
Коэффициент покрытия процентов к уплате (ICR), коэфф. Нормальное значение: 1,5 и более.	1,6	2,1	1,1	4,8	5,2	3,6	+3,3 раз

Показатель рентабельности, рассчитанный как отношение прибыли до процентов к уплате и налогообложения (ЕБИТ) к выручке организации, за последний год составил 4,9%.

Тенденция последних двух лет на рынке спецтехники – повышенный интерес со стороны нефтегазовой отрасли к транспортным средствам для транспортировки и кратковременного хранения нефтепродуктов.

Потенциальными клиентами ООО «УралСТ» являются предприятия, занимающиеся производством транспортных средств для транспортирования, кратковременного хранения и заправки светлыми нефтепродуктами (прицепы и полуприцепы-цистерны, автотопливозаправщики, автоцистерны и специальные автоцистерны и др.), которые в целях подтверждения соответствия средств измерений метрологическим требованиям, для окончательного допуска к эксплуатации должны пройти процедуру первичной поверки.



Ситуационный анализ рынка предоставления услуг в г. Миассе позволяет выделить следующие предприятия в группе потенциальных клиентов: ООО «ТД «Трансмастер», ООО «Уралпромтехника».

Основными конкурентами ООО «УралСТ» является ООО «НТЦ «Таганай-Авто» и ООО «Уральский завод спецтехники», работающие в том же ценовом сегменте, что и рассматриваемый в данном проекте тарифовочный комплекс. ООО «УралСпецТранс» услугами по проведению тарифовки в настоящее время пользуется в ООО «НТЦ «Таганай-Авто» и ООО «Цетан» (г. Челябинск).

ООО «УралСпецТранс» предлагает единые стандарты кадровой и социальной политики, которые построены на основе современных научных концепций в области управления персоналом, а также соответствуют действующему законодательству Российской Федерации.

Кадровая политика ООО «УралСпецТранс» направлена на привлечение и удержание персонала высокой квалификации.

Общество предъявляет высокие требования к кандидатам на замещение вакантных должностей. Основными критериями при отборе кандидатов являются профессиональная компетентность, инициативность, стремление и способность к дальнейшему развитию. Основным источником привлечения персонала являются молодые специалисты из профильных образовательных учреждений.

## 2.2 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ ООО «УралСпецТранс»

В ООО «УралСпецТранс» принят коллективный договор, регулирующий социально-трудовые отношения в Обществе. Кадровая политика направлена на привлечение и удержание персонала высокой квалификации.

Общество предъявляет высокие требования к кандидатам на замещение вакантных должностей. Основными критериями при отборе кандидатов являются профессиональная компетентность, инициативность, стремление и способность к дальнейшему развитию. Основным источником привлечения персонала являются молодые специалисты из профильных образовательных учреждений.

Социальная политика является составной и неотъемлемой частью кадровой политики и направлена на формирование чувства удовлетворенности от работы в компании и реализуется через систему социальных гарантий и компенсаций для всех работников.

На предприятии ООО «УралСпецТранс» оплата труда производится согласно штатному расписанию.

Трудовой коллектив предприятия независимо от его организационно-правовой формы составляют все работники, участвующие своим трудом в его деятельности на основе трудового договора. Структура трудового коллектива это определенные социально-экономические группы, представляющие собой объединения работников по общности значимого признака: одинаковой сложности работ, общей профессии или квалификации, сходным правам и обязанностям. Структурная характеристика персонала организации определяется составом и количественным соотношением различных категорий и групп работников. Для организации учета труда, выработки и заработной платы, для составления отчетности и контроля за фондом оплаты труда численность работников ООО «УралСпецТранс» подразделяется: по категориям персонала,

по сферам применения труда, по профессионально-квалификационным признакам и др.

Классификация работающих по найму, исходя из выполняемых ими функций, носит название категории персонала. Наемные работники подразделяются на две основные группы: рабочие (в том числе квалифицированные рабочие основных профессий и вспомогательные).

К рабочим относятся лица, непосредственно занятые процессом ремонта. К рабочим, в частности, относятся лица, занятые: монтажом и ремонтом оборудования, ремонтом транспортных средств; уходом за машинами, оборудованием, обслуживанием производственных и непроизводственных помещений.

К руководителям относятся работники, занимающие должности руководителей ООО «УралСпецТранс» и его структурных подразделений. К ним, в частности, относятся: директор, руководители, начальники; главные специалисты: главный бухгалтер, главный инженер, главный механик, главный экономист; а также заместители по названным выше должностям.

Руководители подразделяются по рангам: высшего звена, среднего звена и низшего звена. В ООО «УралСпецТранс» руководители высшего звена - руководитель и его заместители, руководители среднего звена- начальники цехов и отделов, руководители низшего звена-мастера, бригадиры и специалисты.

К специалистам относятся работники, занятые инженерно-техническими, экономическими и другими работами, в частности администраторы, бухгалтеры, инженеры, экономисты, юрисконсульты и др.

Специалисты в соответствии с профессией и накопленным опытом подразделяются из главных (наиболее квалифицированных), старших и просто специалистов. Главные специалисты занимаются сбором и анализом информации, относящейся к управляемому объекту, подготовкой планов и графиков работы ООО «УралСпецТранс», организацией контроля, подготовкой и анализом отчетов, разработкой технической документации и т.д.

Менее квалифицированные специалисты заняты решением отдельных узкоспециализированных вопросов экономики и управления ООО «УралСпецТранс». Специалисты узкого профиля концентрируют внимание на отдельных конкретных вопросах деятельности предприятия.

Структура персонала организации - это совокупность отдельных групп работников, объединённых по какому-либо признаку (табл. 2.7).

Таблица 2.7 – Структура персонала ООО «УралСпецТранс»

Показатель	201	201	201	Абс.изм.	Абс.изм.
	6 г.	7 г.	8 г.	2017-2016	2018-2017
	г.	г.	г.	г.	г.
Численность персонала на начало года, чел.	394	400	386	-6	-14
Руководители	34	39	38	-5	-1
Специалисты	73	71	63	-2	-8
Вспомогательный персонал (рабочие)	287	290	285	-3	-5

Структура персонала ООО «УралСпецТранс» представлена на рисунке 2.1.

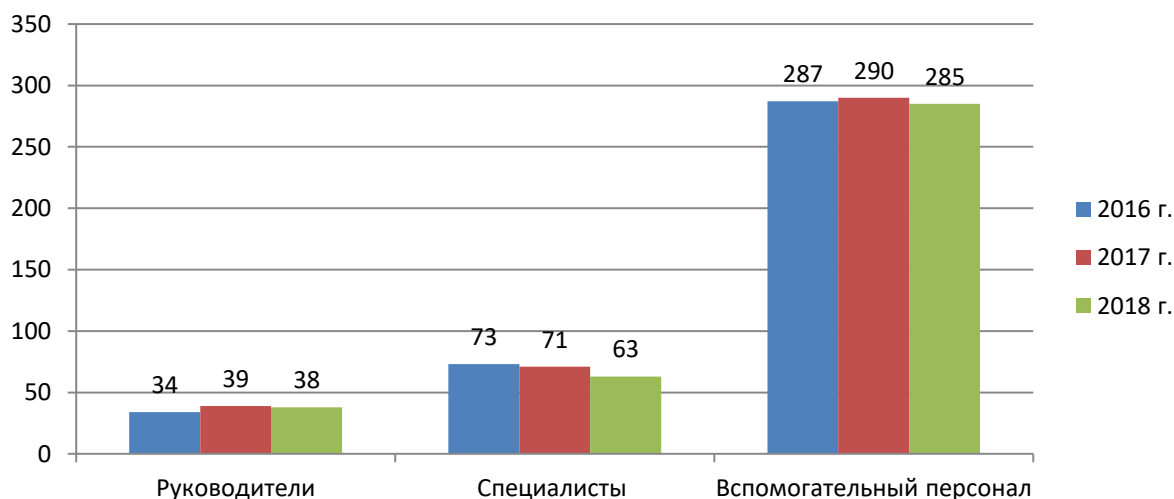


Рисунок 2.1 - Структура персонала ООО «УралСпецТранс»

По признаку участия в производственном или управленческом процессе, т.е. по характеру трудовых функций, а следовательно, занимаемой должности, персонал в ООО «УралСпецТранс» подразделяется на следующие категории: руководители; специалисты, вспомогательный персонал (рабочие).

Руководители - осуществляют функции общего управления. Их условно подразделяют на три уровня: высший; средний; низовой. Специалисты - лица, осуществляющие экономические, инженерно-технические, юридические функции. Вспомогательный персонал оказывают услуги производственного характера (табл. 2.8).

Таблица 2.8 - Структура персонала ООО «УралСпецТранс» по полу

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абс.изм. 2017-2016 гг	Абс.изм. 2018-2017 гг
Численность персонала на начало года, чел.	394	400	386	-6	14
Женщины	149	164	159	15	-5
Мужчины	245	236	227	-9	-9

Анализ показал, что в ООО «УралСпецТранс» работников в 2018 году составляют женщины – 41,2 %, что составляет 159 чел., мужчины – 58,8 %, 227 чел.

Структура персонала по возрасту представлена на рисунке 2.2.

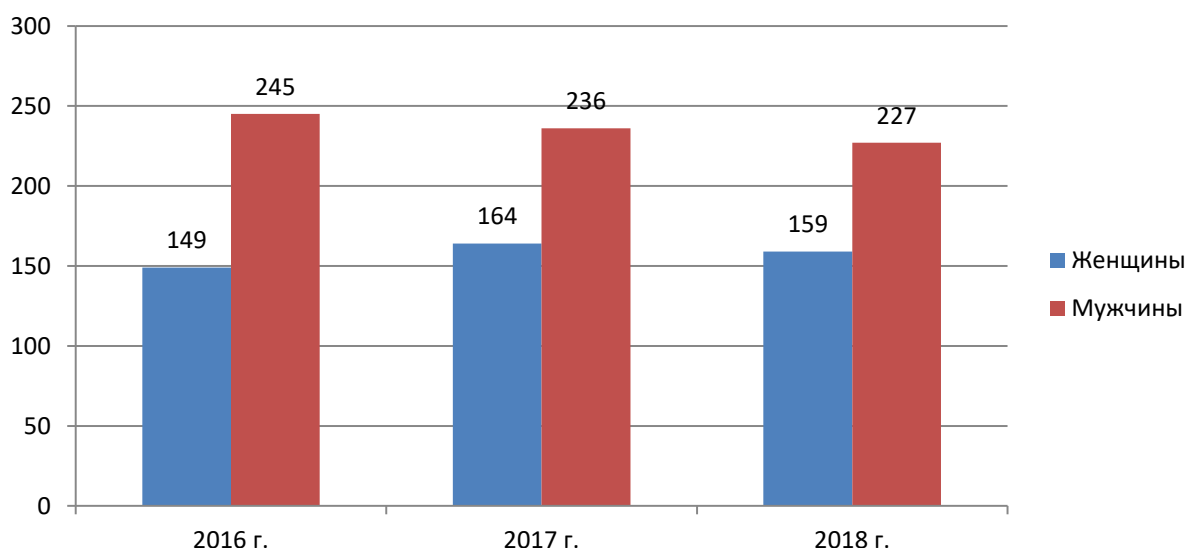


Рисунок 2.2 - Структура персонала ООО «УралСпецТранс» по полу, чел.

Возрастная структура характеризуется долей лиц соответствующих возрастов в общей численности персонала (табл. 2.9)

Таблица 2.9 - Возрастная структура персонала ООО «УралСпецТранс»

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абс.изм. 2017-2016 гг.	Абс.изм. 2018-2017 гг.
Численность персонала на начало года, чел.	394	400	386	-6	14
18 – 30 лет	121	123	137	2	14
31 – 45 лет	173	184	179	11	-5
46 – 55 лет	93	79	63	-14	-16
Свыше 56 лет	7	14	7	7	-7

Преобладающим возрастом является возраст от 31 - 45 лет, это составляет 46,3%; затем возраст от 18-30 лет – 35,5%; 16,3% - люди от 46-55 лет в количестве 63 чел.; и 1,9% люди старше 56 лет (рис. 2.3).

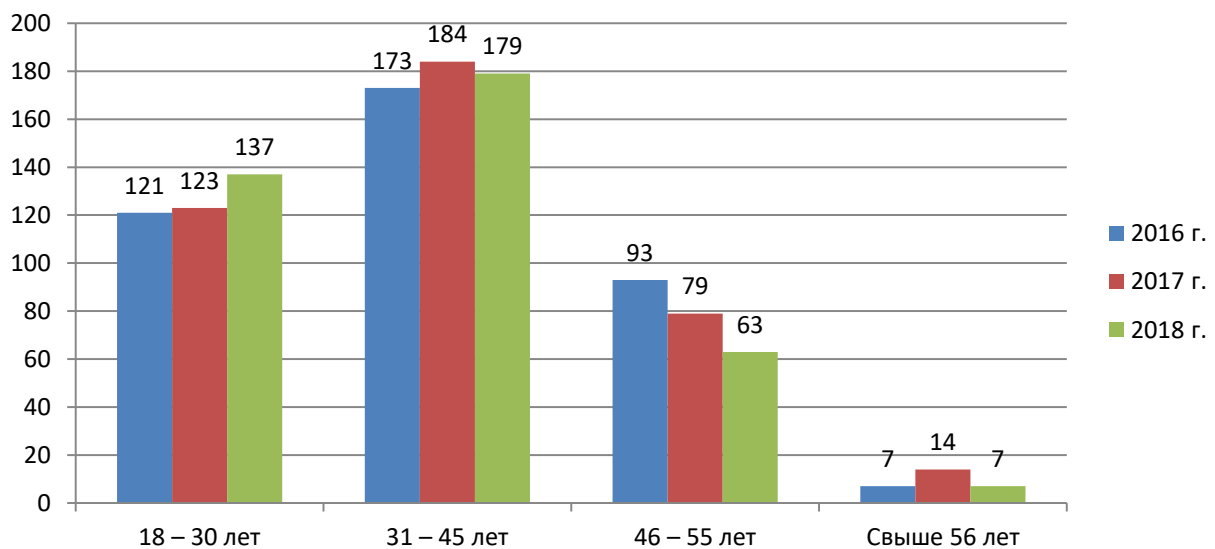


Рисунок 2.3 - Возрастная структура персонала ООО «УралСпецТранс»

Структура персонала по стажу представлена в таблице 2.10.

Таблица 2.10 - Структура персонала по стажу

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абс.изм. 2017-2016 гг.	Абс.изм. 2018-2017 гг.

Численность персонала на начало года, чел.	394	400	386	-6	14	-
Менее 1 года	19	22	27	3	5	5
От 2 до 5 лет	143	126	112	17	14	-
От 10 до 20 лет	187	211	194	24	17	-
Более 20 лет	45	40	53	-5	13	-

Структура персонала по стажу представлена на рисунке 2.4. Стаж работы характеризует стабильность трудового коллектива.

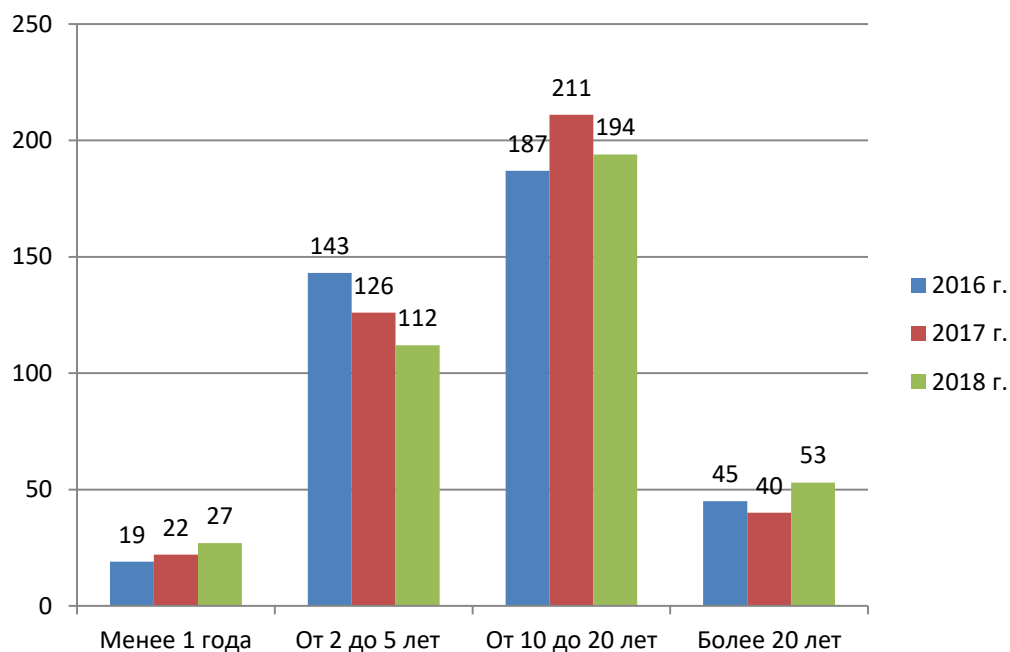


Рисунок 2.4 - Структура персонала по стажу ООО «УралСпецТранс»

Анализ кадрового состава по количеству проработанных лет показал, что большинство работников - это лица, которые проработали от 10 до 20 лет (50,3%); 29% - от 2 до 5 лет; 7% - менее одного года и 13,7% - более 20 лет.

Таблица 2.11 - Структура персонала по уровню образования

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абс.изм. 2017-2016 гг.	Абс.изм. 2018-2017 гг.

				.	.
Численность персонала на начало года, чел.	394	400	386	-6	14
Высшее профессиональное	210	196	193	14	-3
Среднее профессиональное	143	239	166	96	-73
Среднее общее	41	35	27	-6	-8

Структура персонала по уровню образования представлена на рисунке 2.5.

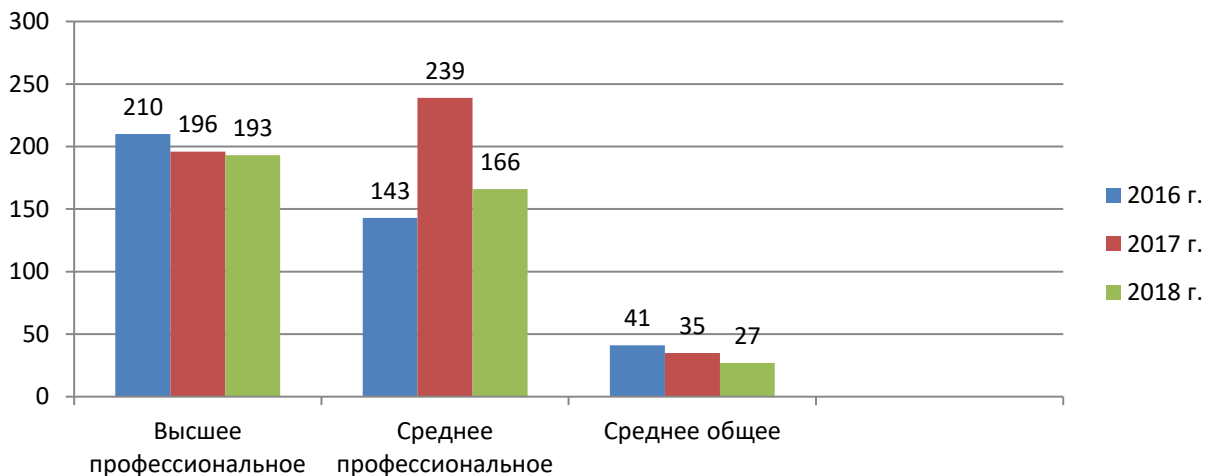


Рисунок 2.5 - Структура персонала по уровню образования

По уровню образования 50,1% с высшее образование (193 чел.); среднее общее – 27 чел. (8%); среднее профессиональное – 166 чел. (41,9%).

Рассчитаем ряд показателей, характеризующих кадровую политику.

Данные для анализа кадровой политики представлены в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Анализ эффективности кадровой политики

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абс.изм. 2017-2016 гг.	Абс.изм. 2018-2017 гг.
Численность персонала на начало года, чел.	394	400	386	-6	14
Принято, чел.	11	4	6	-7	2,0



Выбыло по соб. желанию, чел.	5	18	10	13,0	8,0 -
---------------------------------	---	----	----	------	-------

Численность персонала на конец года, чел.	400	386	382	-14,0	4,0	-
Среднесписочная численность, чел.	397	393	385	-2,0	4,0	-
Коэффициент интенсивности оборота по приему, %	5,3	5,5	8,7	10,0		3,2
Коэффициент оборота по выбытию, %	5,3	11,0	14,5	6,5		3,5
Коэффициент текучести, %	5,3	11,0	14,5	6,5		3,5
Коэффициент замещения, %	0,0	-5,5	-5,8	-5,5		-0,3
Коэффициент постоянства кадров, %	0,95	0,89	0,91	-0,06		0,02

Количество принятых и уволенных работников представим на рисунке 2.6.

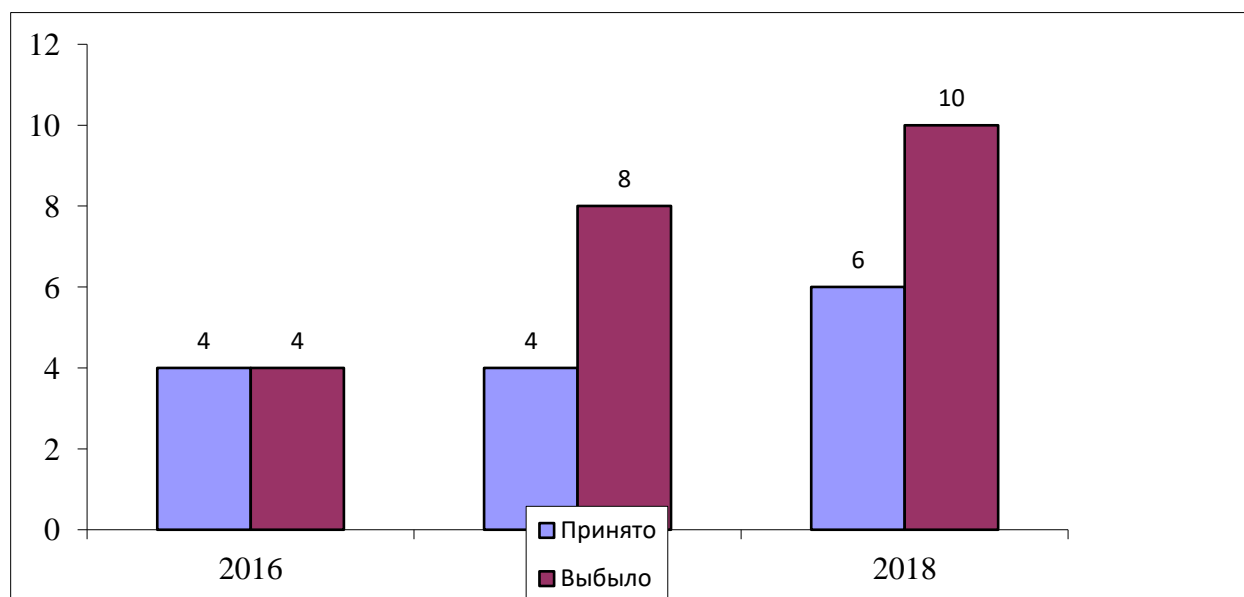


Рисунок 2.6 - Динамика принятых и уволенных работников в 2016-2018 гг., чел.

Динамику коэффициента текучести кадров представим на рисунке 2.7.



Рисунок 2.7 - Динамика коэффициента текучести кадров в 2016-2018 гг., %

Из рисунка видно, что коэффициент текучести кадров по ООО «УралСпецТранс» в 2016-2018 гг. увеличивается ежегодно, это негативно характеризует кадровую политику на предприятии.

Из данных таблицы видно, что коэффициент интенсивности оборота по приему за 2017 год увеличился на 0,1%, а в 2018 г. еще на 3,2%, коэффициент оборота по выбытию за 2017 год увеличился на 5,6%, а в 2018 г. еще на 3,5%. Коэффициент замещения является отрицательным, т.к. выбывало больше персонала, чем было принято. Коэффициент постоянства кадров за 3 года снизился на 0,04%.

В ООО «УралСпецТранс» организовано простейшее исследование мотивов выбытия работников. Увольняющимся предлагается заполнить форму ответов на вопрос «По какой причине Вы меняете место работы» (рис. 2.8).

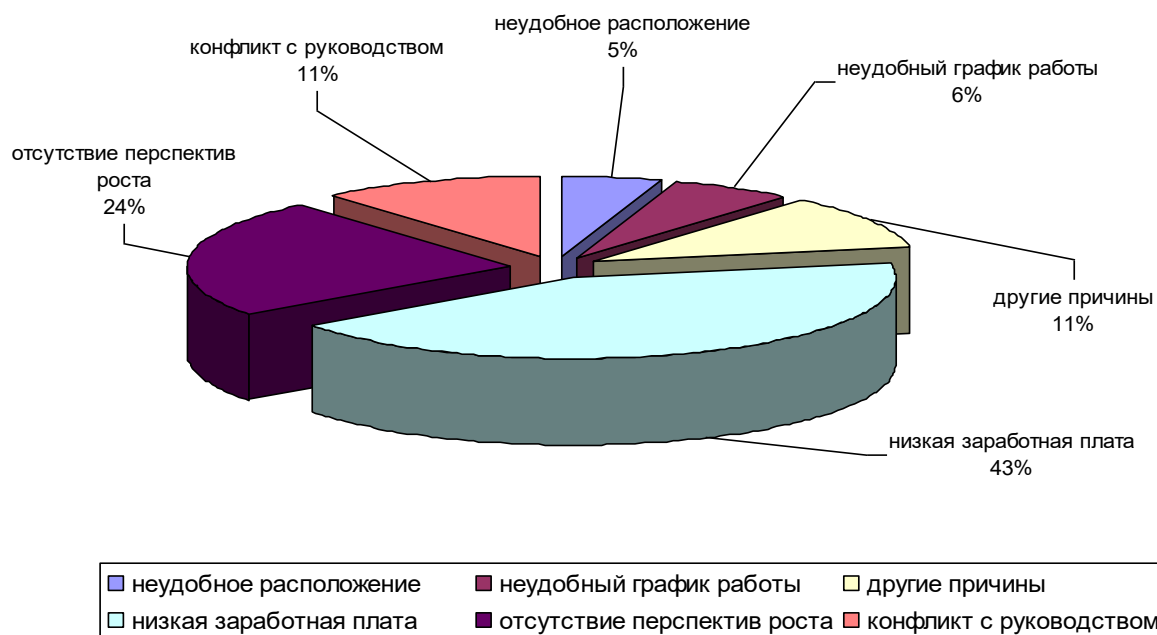


Рисунок 2.8 – Причины ухода сотрудников

Основная причина текучести кадров – недовольство работников своим положением.

Специалистам отдела кадров необходимо в обязательном порядке анализировать формы текучести кадров, которые могут быть:

- полностью управляемыми (условия труда и быта);
- частично управляемыми (удовлетворенность коллективом, взаимоотношениями, формами мотивации);
- неуправляемыми (природно–климатические условия).

При анализе текучести нужно обращать внимание: на качество источников найма и методов отбора персонала; надежность процедур введения в должность; уровень начальной подготовки работника; перспективы его должностного продвижения; размер материального вознаграждения, формы поощрения и признания заслуг; содержание работы и условия труда; положение человека в коллективе.

Таким образом, анализ персонала по ООО «УралСпецТранс» и его движения за последние 3 года показал, что сокращалась численность персонала и степень его укомплектованности. В структуре кадров сокращается количество опытного и более квалифицированного персонала. Количество уволившихся

работников за 3 года увеличивается, в связи с этим и увеличивается количество принятых работников. Все работники были уволены по собственному желанию. Причиной увольнений в ООО «УралСпецТранс» в 2016-2018 гг. было недовольство оплатой труда. Коэффициент текучести кадров в 2016-2018 гг. увеличивается ежегодно, это негативно характеризует кадровую политику на предприятии. Коэффициент постоянства кадров за 3 года снизился на 0,04%. Полученные данные говорят о наличии проблем эффективности системы управления персоналом

ООО «УралСпецТранс».

Основные проблемы эффективности системы управления персоналом

ООО «УралСпецТранс» рассмотрим в пункте 2.3.

### 2.3. Проблемы развития системы управления трудовыми ресурсами ООО «УралСпецТранс»

Система управления персоналом будет функционировать эффективно только в том случае, если рационально и целесообразно будут работать экономико-организационная и социально-психологическая подсистема управления персоналом.

Экономико-организационная подсистема управления персоналом включает следующие направления кадровой деятельности предприятия:

- формирование системы развития организационной структуры предприятия;
- формирование системы мотивации труда, включая систему стимулирования и оплаты труда;
- формирование системы планирования и оценки эффективности работы персонала, включая систему планирования и прогнозирования потребности в персонале, систему ведения учета статистики персонала, систему оценки работы персонала, эффективности работы всей системы управления персоналом;

- формирование системы организации и нормирования труда и тарификации трудовых процессов.

Социально-психологическая подсистема управления персоналом должна обеспечивать эффективное функционирование следующих направлений (подсистем) кадровой деятельности предприятия:

- эргономической подсистемы с целью создания оптимальных условий труда и организации трудовых процессов на предприятии;
- системы развития персонала, направленной на постоянное повышение квалификации работников, которое наряду с подготовкой новых рабочих кадров является одной из форм совершенствования организации производства и увеличения его эффективности, эта работа с кадрами должна вестись планомерно, продуманно и систематически;
- системы социального развития и социально-трудовых отношений, направленной на формирование здорового морально-психологического климата в коллективе, оптимального стиля руководства и т.п.;
- системы найма персонала, обеспечивающей предприятие наиболее ценными кадрами с точки зрения их профессиональных, квалификационных, половозрастных и психофизиологических характеристик;
- дисциплинарной системы.

Практическое применение надлежащей системы управления персоналом должно опираться на современную концепцию кадровой политики.

Кадровая политика - это совокупность принципов, методов, средств и форм воздействия на интересы, поведение и деятельность работников для достижения целей, стоящих перед компанией, в которых они заняты.

Можно выделить основные направления системы управления персоналом (табл. 2.13):

- 1) регулярное проведение оценки степени удовлетворенности потребностей сотрудников;
- 2) поддержание благоприятного психологического климата в коллективе, формирование и развитие организационной культуры;

3) Управление текучестью персонала, в частности совершенствование процесса отбора кадров.

Таблица 2.13 – Элементы и направления системы управления персоналом

Элемент системы управления персоналом	Направление системы управления персоналом и его содержание
Политика в области управления составом персонала	Планирование, подбор, отбор, найм, расстановка, высвобождение персонала. Определяются: основные характеристики персонала, необходимые для выполнения стратегических целей; основные подходы к планированию персонала; принципы привлечения, расстановки и высвобождения персонала; принципы и критерии оценки при отборе, зачислении в кадровый резерв, продвижении
Политика в области развития персонала	Развитие персонала. Формулируются: основные требования к системе обучения, приоритетные направления обучения для различных категорий персонала; подходы к планированию карьеры; работы с кадровым резервом
Политика в области корпоративной культуры и социально-трудовых отношений	Корпоративная культура, социально- психологический климат (СПК) и социально- трудовые отношения. Формулируются: основные стандарты и ценности корпоративной культуры, направления ее развития; способы диагностики и разрешения конфликтов; подходы к созданию условий труда

Проанализируем систему управления персоналом ООО «УралСпецТранс» по данным элементам и направлениям.

Оценка результативности труда – одна из функций по управлению персоналом, направленная на определение уровня эффективности выполнения работы руководителем или специалистом. Она характеризует их способность оказывать непосредственное влияние на деятельность какого – либо звена организации.

Результат труда специалистов определяется исходя из объема, полноты, качества, своевременности выполнения закрепленных за ними должностных обязанностей.

При выборе показателей, характеризующих ключевые, основные результаты труда руководителей и специалистов, следует учитывать, что они:

- оказывают непосредственное и решающее влияние на результат всей деятельности организации;

- занимают значительную часть рабочего времени персонала;
- их сравнительно немного (4 – 6);
- составляют по крайней мере 80 % всех результатов;
- приводят к достижению целей организации.

В таблице 2.14 приведен перечень количественных показателей – критериев оценки результативности труда некоторым должностям руководителей и специалистов ООО «УралСпецТранс». Кроме количественных показателей важное значение для оценки профессиональных качеств имеют и косвенные показатели – оперативность работы, напряженность, интенсивность труда, сложность труда, качество и т.п.

Таблица 2.14 - Перечень критериев оценки результативности труда отдельных должностных лиц и специалистов ООО «УралСпецТранс»

Должности	Перечень показателей – критериев оценки результативности труда
Начальники Отделов	Социально-экономические условия труда Расширение сферы деятельности Мотивированность персонала
Финансовый отдел	Текущее состояние кадров Мотивированность персонала
Отдел кадров	Выполнение плановых заданий по основным направлениям деятельности Количество нарушений трудовой дисциплины Текущее состояние кадров
Бухгалтерия	Текущее состояние кадров Мотивированность персонала

В отличие от прямых показателей результативности труда косвенные оценки характеризуют деятельность сотрудников по критериям, соответствующим «идеальным» представлениям о том, как следует выполнять должностные обязанности и функции, составляющие основу данной должности, и о том, какие качества должны быть проявлены в связи с этим.

Для оценки факторов результативности чаще всего используется балльный метод. В ООО «УралСпецТранс» при оценке сложности и качества труда интерпретация баллов показана в таблицах 2.15 и 2.16.

Таблица 2.15 - Балльная оценка сложности труда принятая в ООО «УралСпецТранс»



Степень сложности	Оценка в Баллах (по 5 бальной шкале)
Выполненная работа по сложности Существенно превышает должностную инструкцию	5
Несколько превышает должностную инструкцию	4
Соответствует должностной инструкции	3
Несколько ниже, чем требуется по должностной инструкции	2
Существенно ниже, чем требуется в должностной инструкции	1

Таблица 2.16 - Балльная оценка качества труда принятая в ООО «УралСпецТранс»

Степень качества	Оценка в баллах (по 5 бальной шкале)
Работа выполняется:	
На высоком уровне	5
На хорошем уровне	4
Удовлетворительно	3
Ниже среднего уровня	2
Неудовлетворительно	1

Наибольшая сложность в оценке результативности труда управленческих работников посредством целей заключена в определении системы индивидуальных целевых показателей. На примере ООО «УралСпецТранс» рассмотрим процедуру их разработки, включающую следующие этапы:

1. Устанавливается перечень главных обязанностей сотрудников, включающий регулярно осуществляемые работником функции и целевые мероприятия разового характера на планируемый срок (квартал, год).

2. Устанавливается сфера ответственности исполнительного директора, т.е. каждая функция из числа вводимых в целевые показатели конкретизируется в определенных экономических (или каких-либо иных) категориях на которые она влияет (табл. 2.17).

Таблица 2.17 - Сфера ответственности по функции управления

Функция	Сфера ответственности
Управление организацией	расширение сферы деятельности; мотивация сотрудников

3. Устанавливаются единицы измерения по каждой категории (проценты, дни, рубли) и система показателей, отражающих результаты деятельности руководителей.

Понижение работников в должности возникает, когда показатели оценки труда не соответствуют требованиям и исчерпаны возможности достижения заданных показателей.

Перевод с одной работы на другую возникает тогда, когда ООО «УралСпецТранс» хочет использовать сотрудников более эффективно в других должностях или расширить его опыт.

В документах предприятия используется пять фиксированных категорий оценки – от «отличного исполнения» (оценочный балл – 1) до «неудовлетворительного» (5 баллов). Итоговая оценка выводится как среднеарифметическая по каждой оцениваемой функции и целевым заданиям. По функции «Управление организацией» балл руководителя равен – 1.

Методика оценки ассесмент-центр эпизодически применяется в ООО «УралСпецТранс». В ходе проведения диагностируются:

1. Общие коммуникативные навыки: умение устанавливать контакт, вести переговоры с собеседником и клиентами и т.д.
2. Умение влиять на собеседника: навыки убеждающей речи, способность противостоять возражениям.
3. Умение представлять продукт, услуги, себя и предприятие.
4. Умение работать с разными типами клиентов, разными типами потребностей клиента.

В результате работы ассесмент-центра даются рекомендации относительно повышения или понижения статуса конкретного сотрудника, определенного круга его функциональных обязанностей, в случае необходимости определяется программа обучения.

Обучение в ООО «УралСпецТранс» не проводится.

Таким образом, выявлена первая проблема. Проблема карьерного роста в ООО «УралСпецТранс».

Руководство ООО «УралСпецТранс» считает, что как дополнительные качественные параметры, применяемые при использовании метода ассесмент-центр, так и критерии оценки повышают управляемость коллективом, а выполнение рекомендаций во время его проведения и после него повышает квалификацию сотрудников.

Квалификация сотрудников периодически проверяется при помощи аттестации.

Одним из инструментов для проведения аттестации является должностная инструкция работника. Должностные инструкции прочно вошли в жизнь организации. Можно отметить их организующее влияние на работу сотрудников. Следует отметить подробность должностных инструкций и некоторые характеристики взаимоотношений подчиненных и руководителей организации. В должностной инструкции подробно описаны особенности требований к подчиненным, их взаимоотношения с руководством, меры морального и материального воздействия на сотрудников со стороны администрации, критерии количественного и качественного выполнения должностных обязанностей.

Аттестация сотрудников (кроме ведущих специалистов) в ООО «УралСпецТранс» должна проводиться один раз в год.

Для ведущих специалистов должна проводиться оперативная аттестация – 1 раз в полгода.

Однако последняя аттестация была в марте 2018 года. Таким образом, аттестация сотрудников в ООО «УралСпецТранс» не проводится.

Следует отметить, что проведение оперативной аттестации, с одной стороны, повышает уровень оплаты труда работников, а с другой – держит коллектив специалистов в постоянном напряжении.

Таким образом, выявлена вторая проблема – нет должной проверки квалификации сотрудников. Аттестацию сотрудников рекомендуется проводить 1 раз в 3 месяца.

Думается, что данную систему необходимо доработать:

- усилить состав аттестационной комиссии независимыми грамотными специалистами и профессионалами, которые не будут иметь явно субъективное мнение;

- расширить критерии оценки;

- разрабатывать критерии оценки с учетом внутренней атмосферы в ООО «УралСпецТранс» и спецификой трудовой деятельности;

- при оценке принимать во внимание индивидуальные и личностные качества каждого сотрудника, уровень взаимоотношений между ними.

Успех ООО «УралСпецТранс» складывается из усилий сотрудников различных подразделений, направленных на достижение общих целей лидерства в отрасли.

Корпоративные ценности ООО «УралСпецТранс» отражают отношение всей компании в целом и поведение каждого сотрудника в отдельности к реализации поставленных перед предприятием.

Сотрудники организации являются ее ценностью и фундаментом, благодаря которым ООО «УралСпецТранс» с успехом выполняет поставленные задачи; система управления персоналом направлена на создание условий для дальнейшего профессионального роста и развития персонала, а также для повышения его мотивации к совершенствованию своей работы; особое значение уделяется социальной защищенности и здоровью сотрудников, которые обеспечиваются всем спектром медицинских услуг.

Здоровый сотрудник – залог успеха всей организации; для обеспечения четкого понимания своей роли в компании каждый сотрудник периодически получает необходимую информацию о текущем состоянии дел ООО

«УралСпецТранс»; каждый сотрудник получает возможность максимально реализовать свои способности и творческий потенциал.

Строя отношения с заказчиками и деловыми партнерами, работники ООО «УралСпецТранс» работают по принципу открытости, прозрачности, честности и обязательности. Только при взаимном доверии можно получить ожидаемый результат; высокое качество выполненных работ.

В своей работе ООО «УралСпецТранс» ориентируется на долгосрочное сотрудничество с партнерами и заказчиками; сотрудники дорожат деловой репутацией организации, с полной ответственностью относятся к профессиональной этике, особенно к конфиденциальной информации наших заказчиков и партнеров, что положительно влияет на имидж ООО «УралСпецТранс».

Представляя интересы организации, ее сотрудники всегда действуют согласно действующему законодательству РФ, а также положениям «Корпоративной этики» ООО «УралСпецТранс» и другими документами организации; совместная деятельность в организации и общение между ее сотрудниками строится на принципах уважения, единства и взаимопомощи; в своей работе ООО «УралСпецТранс» ориентируется на максимальное увеличение экономических показателей, которые позволяют улучшать благосостояние сотрудников организации, а также способствовать дальнейшему развитию ООО «УралСпецТранс»; в организации большое значение уделяется совершенствованию стиля работы «в единой команде», что благотворно сказывается на конечном результате деятельности.

Таблица 2.18 - Лист оценки организационной культуры ООО «УралСпецТранс»

№ п/п	Уровни организационной культуры	Содержание элементов организационной культуры	Оценка	Max
1.	Поверхностный уровень (символический)	Внешняя символика	3	5
2.		Концепция организационной культуры	3	5

3.		Миссия	4	5
4.		Правила внутреннего трудового распорядка	4	5
5.				
6.				
7.		Должностные инструкции работников	5	5
8.	Подповерхностный уровень (ценностный)	Система мотивации и стимулирования труда	4	5
9.		Система стратегических целей организации	5	5
10.		Нормативное закрепление норм поведения	5	5
11.		Стиль руководства	4	5
12.		Традиции	3	5
13.		Развитие и обучение работников	3	5
14.	Базовый уровень (бессознательный)	Бессознательная атмосфера организации	4	5
14.	Всего баллов:		47	60

Таким образом, мы выявила третью проблему – не достаточно совершенная организационная культура в направлении отношения к работе в организации, норм поведения и ряду других ценностей.

Таким образом, система управления персоналом в отношении оценки уровня развития персонала выстраивается в соответствии со стратегией ООО «УралСпецТранс» и направлена на организацию эффективного управления персоналом для реализации задач, стоящих перед подразделениями.

Главная цель системы управления персоналом в отношении оценки уровня развития персонала – обеспечение эффективности ООО «УралСпецТранс», поддержание гибкости и динамизма его развития. Реализация главной цели осуществляется путем обеспечения оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава персонала, его развития в соответствии с корпоративными задачами, требованиями действующего законодательства. В отношении развития персонала и его оценки исследуемого ООО «УралСпецТранс» существуют и недостатки, наиболее значимыми из которых являются неудовлетворенность трудовой деятельностью, состоянием оснащенности.

Выявление и сравнительный анализ проблем управления трудовыми ресурсами.

Задача данного метода – не просто выявить и описать все проблемы, но и определенным образом сгруппировать их, показать, каким образом существующие проблемы влияют друг на друга, с решения каких проблем необходимо начинать.

Для предприятия характерны следующие проблемы:

П1: Не достаточно совершенная организационная культура в направлении отношения к работе в организации, норм поведения и ряду других ценностей.

П2: Адаптация сотрудников и введение их в курс того, что ожидает получить от их профессиональной деятельности компания.

П3: Нехватка квалифицированных кадров (в частности, логиста – на постоянной основе, чьи обязанности перекладываются на других сотрудников, юриста – совместитель).

П4: Снижение напряженности в коллективе, вследствие чрезмерного контроля со стороны генерального директора на всех этапах деятельности организации (это приводит к стрессовым ситуациям в коллективе, низкой степени делегирования полномочий, часто затягивается процесс выполнения текущих обязательств персонала).

П5: Отсутствие карьерного роста сотрудников

П6: Высокая текучесть кадров.

П7: Планирование трудовых ресурсов, т.е. разработка тактики удовлетворения будущих потребностей компании в определенном персонале.

П8: Подготовка руководителей среднего и высшего звена, развитие способностей специалистов, предназначенных для этой цели.

П9: Обучение сотрудника трудовым навыкам для более эффективной деятельности.

На втором этапе рассматривается диагностическая таблица предполагаемых взаимосвязей между указанными выше проблемами цехов (табл. 2.19).

Таблица 2.19 – Диагностика связей между проблемами предприятия

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	'	”	N
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												3
9												

где:

$N'$  – количество связей, характеризующих влияние проблемы на другие (по строке);

$N''$  – количество связей, характеризующих зависимость проблемы от других (по столбцу);

$\sum N$  – количество связей, характеризующих взаимное влияние и зависимость проблемы друг от друга.

Для каждого из показателей ( $N'$ ,  $N''$ ,  $\sum N$ ) построим ранжированные диаграммы, вначале индивидуальные (формируемые отдельным специалистом), а затем – обобщенные (рис. 2.9).



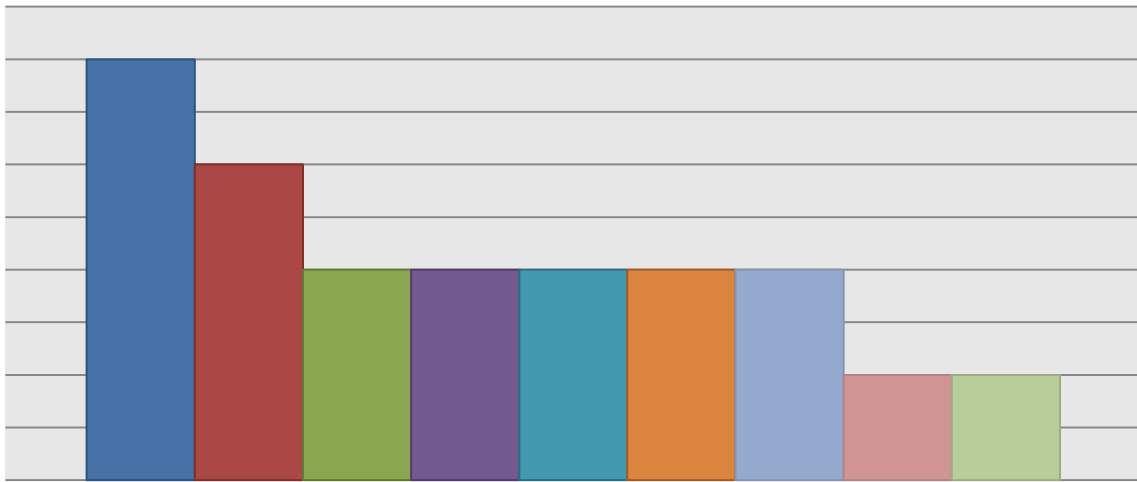


Рисунок 2.9 - Количество  $N'$  связей, характеризующих влияние проблемы на другие

Наиболее значимой по степени влияния оказалась проблема (П5) (рис.2.10).

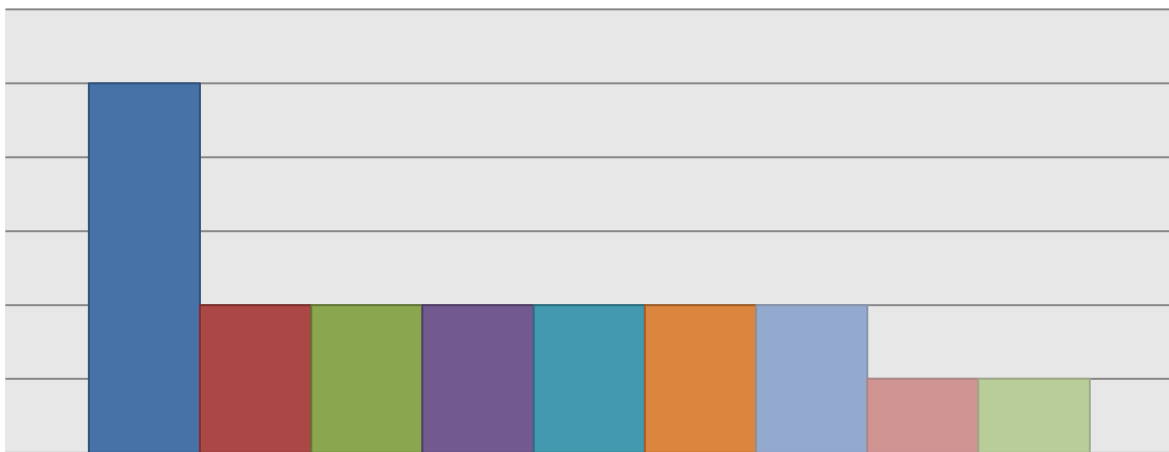


Рисунок 2.10 - Количество  $N''$  связей, характеризующих зависимость проблемы от других

Наиболее подверженными влиянию оказалась проблема П6 (рис. 2.11).

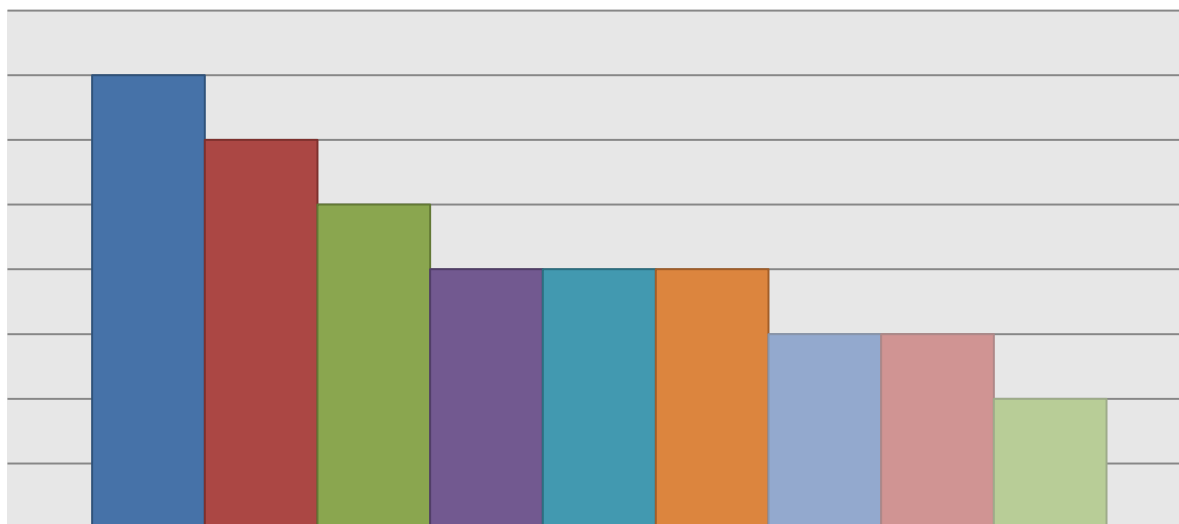


Рисунок 2.11 – Суммарное количество  $\Sigma N$  связей, характеризующих взаимное влияние и зависимость проблемы друг от друга

По критерию связей, характеризующих взаимное влияние и зависимость проблем друг от друга, ключевыми стали П1, П6 и П5.

Следующим этапом является ранжирование проблем по выделенной системе критериев. Результаты данного ранжирования приведены в следующей таблице.

Таблица 2.19 - Ранжирование проблем предприятия по системе критериев

	Кр.1 – возможные связи данной проблемы с другими	Кр.2 – срочность решения проблемы	Кр.3 – опыт организации в решении аналог. проблем	Кр.4 – риск неудовл. решения проблемы	Кр.5 – сложность проблемы	Кр.6 – возможная выгода для предприятия	Сумма рангов
р.1 ПП	3	4	6	4	5	2	24 <sup>2</sup>
Пр.2 П	9	5	2	3	6	7	32 <sup>3</sup>
Пр.3 П	4	6	7	1	1	5	24 <sup>2</sup>
Пр.4 П	7	9	8	8	9	9	50 <sup>5</sup>
Пр.5 П	2	2	1	6	3	4	18 <sup>1</sup>
Пр.6 П	1	3	3	2	2	1	12 <sup>1</sup>
р.7 ПП	5	1	4	7	4	6	27 <sup>2</sup>
Пр.8 П	8	8	5	9	8	8	46 <sup>4</sup>
Пр.9 П	6	7	6	5	7	3	34 <sup>3</sup>

где значение  $\Pi_i$  Кр.<sub>j</sub> – ранг *i*-й проблемы по соответствующему *j*-му критерию по степени важности от 1 до 9.

Проведем ранжирование самих критериев для получения более объективных результатов (табл. 2.20).

Таблица 2.20 - Ранжирование критериев с уточнением рангов

Kj	Ранги критериев (Rj)	aj
K1	6	0,29
K2	5	0,24
K3	2	0,10
K4	4	0,19
K5	3	0,14
K6	1	0,05
Контроль расчетов	$\sum R_j=21$	$\sum a_j=1$

По уточненным рангам критериев получим новое ранжирование проблем по указанным критериям (табл. 2.21).

Таблица 2.21 - Ранжирование проблем по уточненной величине рангов критериев

	Кр.1	Кр.2	Кр.3	Кр.4	Кр.5	Кр.6	Сумма рангов
ППр.1	0,87	0,56	0,3	0,56	0,2	0,1	2,59
П Пр.2	2,61	1,2	0,2	0,57	0,84	0,35	5,77
П Пр.3	1,16	1,44	0,7	0,19	0,14	0,25	3,69
П Пр.4	2,03	2,16	0,8	1,52	1,26	0,45	8,22
П Пр.5	0,58	0,48	0,1	1,14	0,42	0,2	2,92
П Пр.6	0,29	0,72	0,3	0,38	0,28	0,05	2,21
П Пр.7	1,45	0,24	0,4	1,33	0,56	0,3	4,28
П Пр.8	2,32	1,92	0,5	1,71	1,12	0,4	7,97
П Пр.9	1,74	1,68	0,6	0,95	0,98	0,15	6,1

По уточненным данным получили, что корневыми проблемами являются :

П6: Высокая текучесть кадров.

П5: Отсутствие карьерного роста сотрудников.

П1: Недостаточно совершенная организационная культура в направлении отношения к работе в организации, норм поведения и ряду других ценностей.

Позиционирование можно определить, как целенаправленную попытку ООО «УралСпецТранс» создать в умах потребителей отличительную позицию на конкурентом рынке. Целью позиционирования является попытка дифференциации от конкурентов и создание уникального образа товара, бренда или самой организации ООО «УралСпецТранс». Позиционный анализ основан на результатах маркетинговых эмпирических исследований, тесно связан с техникой сегментирования рынка.

Развитие эффективной стратегии позиционирования имеет три направления: анализ тенденций рынка, ресурсов и конкурентов.

Репозиционирование это контроль всей стратегии позиционирования компании, принадлежащей к сфере услуг. Репозиционирование это действия ООО «УралСпецТранс» по изменению существующей рыночной позиции.

Основными свойствами являются:

С1 – Оценка эффективности обучения.

С2 – Стоимость товара «рабочая сила».

С3 – Адаптация сотрудников.

С4 – Подбор, отбор и расстановка кадров.

Представим ранжировку по степени их значимости с помощью метода экспертных оценок (табл. 2.22).

Таблица 2.22 – Ранжирование свойств

Свойства	С1	С2	С3	С4	
Эксперты					
1	3	2	4	1	
2	3	3	3	2	
3	2	3	3	3	

4	3	4	2	3	
5	2	3	4	1	
6	4	4	2	2	
Сумма r	17	19	18	12	Средняя сумма r = 16
Отклонение суммы r от средней суммы r	1	3	2	-4	
Квадрат отклонения	1	9	4	16	Сумма квадратов отклонения (S) = 30

Вычисляем коэффициент конкордации W (ранговой корреляции) для оценки степени согласованности мнений экспертов по формуле (1).

$$W = \frac{S}{m(m-1)} \quad (1),$$

где S – сумма квадратов отклонения,

m – количество экспертов

n – количество свойств

$$W = \frac{30}{6 \cdot (6-1)} = 0,77$$

Значение «0» означает никакой согласованности оценок, а значение «1» – полная согласованность оценок. Данный коэффициент  $W=0,77$  находится в промежутке от 0 до 1, но ближе к 1, соответственно внутри группы экспертов присутствует согласованность оценок.

Далее вычисляем критерий согласия Пирсона  $\chi^2$  по формуле (2).

$$\chi^2_{расч} = m \cdot (n - 1) \cdot W \quad (2)$$

где m – количество экспертов

n – количество свойств

W – коэффициент конкордации

$$\chi^2_{расч} = 6 \cdot (4 - 1) \cdot 0,77 = 13,9$$

$$\chi^2_{табл} = 10,7$$

$\chi^2_{расч} \geq \chi^2_{табл}$ , следовательно мнения экспертов согласованы.

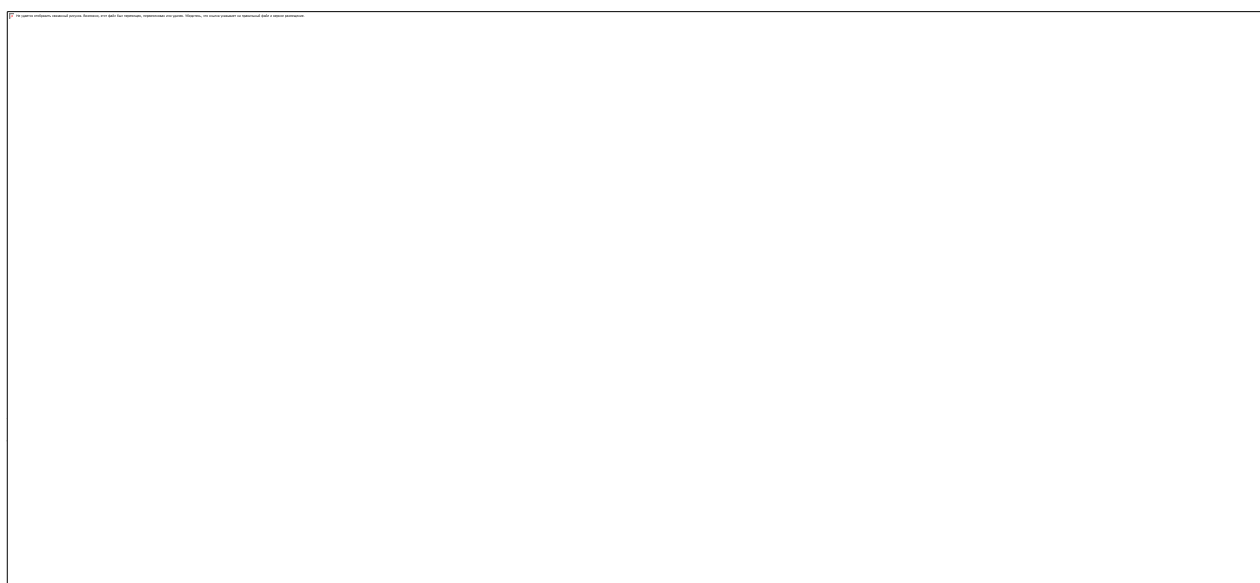
Сравним потребительские свойства ООО «УралСпецТранс» с помощью интегрального индикатора качества ИИК (табл. 2.23 и рис. 2.12).

$$\text{ИИК} = \sqrt[n]{f_1 \times f_2 \times \dots \times f_n}, \quad (6)$$

где  $f_i$  – частная функция полезности каждого свойства,  $n$  – количество анализируемых свойств.

Таблица 2.23 – Нахождение интегрального индикатора качества

	f1	f2	f3	f4	ИИ
Оценка эффективности обучения	0,9	0,8	5	0,8	0,85
Стоимость товара «рабочая сила»	5	0,7	0,9	0,7	0,68
Адаптация сотрудников	0,8	0,8	0,7	0,4	0,67
Подбор, отбор и расстановка кадров	5	0,8	5	0,4	0,6



»  
Х  
Г  
И

$a_0$  – ничего не менять

$a_1$  – проводить обучение персонала

$B$  – Стоимость товара «рабочая сила»

$b_0$  – ничего не менять

$b_1$  – развивать определенные преимущества профессионально-квалификационной характеристики работника (основного предназначения рабочей силы)

$B$  – Адаптация сотрудников

$b_0$ – ничего не менять

$b_1$  – внедрить программы тренингов и обучающих мероприятий для нового сотрудника

$\Gamma$  – Подбор, отбор и расстановка кадров

$\Gamma_0$ – ничего не менять

$\Gamma_1$  – расстановка кадров в соответствии с профессией и квалификацией

Для того чтобы выбрать наиболее подходящие решения, необходимо построить таблицу комбинационных решений (Таблица 2.24).

Таблица 2.24 –Таблица комбинационных решений

		$B_0$						$B_1$					
		$\Gamma_0$			$\Gamma_1$			$\Gamma_0$			$\Gamma_1$		
0	0											X	
	1												
0	0												X
	1										X		
1	0												
	1												

Условные обозначения «+» означает хорошую комбинацию вариантов, «±» означает удовлетворительную комбинацию, «?» - это сомнительная комбинация. «X» означает неудовлетворительную комбинацию или комбинацию несовместимых вариантов.

Далее необходимо сделать обоснованный выбор самого сильного решения при помощи следующих критериев (табл. 2.25):

Таблица 2.25 – Ранги предпочтительности вариантов решения

$K_j$	K1	K2	K3	K4	Сумма рангов
Решения <sub>i</sub>					
$A_0B_1$	2	3	1	4	10
$A_1B_1$	1	2	2	3	8
$A_1B_1B_1\Gamma_1$	3	2	3	1	9
$A_0B_1B_1\Gamma_1$	4	4	1	3	12

Наибольшей предпочтительности соответствует  $r=1$ , а наименьшей  $r=4$ . В Таблице 2.26 представлены результаты ранжирования критериев  $K_j$ .

Таблица 2.26 – Ранги критериев

$K_j$	K1	K2	K3	K4	Сумма рангов $r_{ij}^{уточн}$
Ранг $P_i$	3	1	4	2	10

В таблице 2.27 представлены ранги предпочтительных вариантов.

Таблица 2.27 – Утонченные ранги предпочтительности вариантов решений

$K_j$	K1	K2	K3	K4	$\sum r_{ij}^{уточн}$
Решения <sub>i</sub>					
$A_0B_1$	5	7	7	6	25
$A_1B_1$	3	6	5	5	19

Продолжение таблицы 2.27

Окончание таблицы 2.27

$A_1B_1B_1\Gamma_1$	4	6	7	5	22
$A_0B_1B_1\Gamma_1$	9	8	5	6	28

График позиционирования и репозиционирования представлен в приложении В.

Метод «Поиск и Анализ Успешных Комбинаций» помог выявить максимально эффективное решение ключевой проблемы организации.



Разработка новых предложений с целью совершенствования системы управления персоналом направлена на устранение недостатков в сфере управления персоналом и кадровой политики.

В 3 главе выпускной квалификационной работе рассмотрим основные направления совершенствования системы управления персоналом ООО «УралСпецТранс» и оценим эффективность предложенных мероприятий

### 3 МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ООО «УРАЛСТ»

#### 3.1 ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ООО «УРАЛСТ»

К ключевым проблемам системы управления персоналом ООО «УралСпецТранс» можно отнести следующие (табл. 3.1):

1. Высокая текучесть кадров.
2. Отсутствие карьерного роста сотрудников.

3. Не достаточно совершенная организационная культура в направлении отношения к работе в организации, норм поведения и ряду других ценностей.

Таблица 3.1 – Проблемы и основные направления совершенствования системы управления персоналом ООО «УралСпецТранс»

Проблема	Пути решения	Ответственный	Сроки реализации
Текучесть кадров	Внедрение компенсационных выплат сотрудникам	Руководитель отдела кадров	До 01.05.2020
Карьерный рост	Обучение и развитие персонала	Руководитель отдела кадров	До 01.02.2020
Не достаточно совершенная организационная культура	- утверждение корпоративных ценностей и этических принципов, - совершенствование принципов делового взаимодействия в организации,	Руководитель отдела кадров	До 01.01.2020

Данные пути решения рекомендуется прописать в Положение о кадровой политики.

Первой проблемой является текучесть кадров, связана с низкой мотивацией сотрудников, желанием лишь получить опыт при трудоустройстве.

Для решения проблем необходимо решить вопрос путем внедрения компенсационных выплат (табл. 3.2).

Таблица 3.2 – «Пакет компенсационных выплат»

Наименование проекта	«Пакет компенсационных выплат»
Цель проекта	стимулирование и мотивация работников, связанная с исполнением ими трудовых обязанностей.
Задачи проекта	снижение текучести кадров
Сроки реализации проекта	
Ожидаемые результаты	- повышение стабильности коллектива, - удержание ключевых специалистов, - снижение издержек на поиск и обучение новых сотрудников.

Компенсационный пакет работника организации - это сумма средств от трудовой деятельности, выплаты и компенсации, связанные с условиями труда, выплаты и пособия, связанные с социальной защищенностью получаемые работником в организации.

Перечень возможных компенсационных выплат представлен в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Компенсационные выплаты

№ п.п.	Наименование компенсационных выплат	Сумма, руб/чел	Итого
1	Компенсационные выплаты для руководителей		
1.1	Оплата обеда	3000	90000
1.2	Оплата детской путевки в лагерь	7500	75000
1.3	Оплата абонеента в спортзал	1500	22500
1.4	Оплата бензина	2500	50000
2	Компенсационные выплаты для специалистов		
2.1	Оплата медицинской страховки	1800	108000
2.2	Оплата обеда	2000	120000
2.3	Оплата мобильной связи, 50 %	150	9000
2.4	Оплата бензина	1000	60000
3	Компенсационные выплаты для вспомогательного персонала		
3.1	Оплата медицинской страховки	1300	130000
3.2	Оплата обеда	750	95000
3.4	Оплата бензина	750	95000

Для реализации данных мер рекомендуется проводить регулярную оценку состояния рабочего места и степени удовлетворенности сотрудников работой, основанную на бальной системе.

Осуществление централизованного планирования фонда оплаты труда в расчете на год позволит регулировать размер оплаты труда с учетом компенсационных выплат.

Разработанная система мотивации и стимулирования сотрудников ООО «УралСпецТранс» должна быть направлена на устойчивое развитие организации, на обеспечение полной занятости сотрудников и их социального прогресса.

Предложенный комплекс данного мероприятия позволит ООО «УралСпецТранс» выйти на новый уровень качества в своей работе, что, несомненно, позитивно отразится на эффективности работы.

Второй проблемой является отсутствие карьерного роста и как путь решения обучение и развитие персонала. Внедрение процесса аттестации персонала.

Анализ выявил проблему неудовлетворенности сотрудниками (специалистами, начальниками отделов и др.) вопросами реализации карьерного роста.

План мероприятий по разрешению проблем карьерного роста для многих сотрудников включает гарантированный рост по горизонтали по результатам аттестации.

Повышение возможностей карьерного роста возможно путем присвоения новой профессиональной квалификации по окончании аттестации.

В качестве рекомендации предлагается программа управления карьерой специалистов и вспомогательного персонала, которая включает в себя 4 этапа.

Этап 1: изучение целей и задач ООО «УралСпецТранс», наличие кадровой политики, позволяющей предъявлять требования к кандидатам на их соответствие организационной культуре организации. К основным требованиям, здесь, относятся: отношение к делу (профессионализм); квалификация, опыт, знания, умения применять данные показатели на практике; уверенность в перспективности данной работы; желание учиться новому; отношение к людям; уважение людей; терпение к слабостям, не мешающим

работе; умение сплачивать людей в команду; умение обучать подчиненных; умение критиковать и воспринимать критику; отношение к себе; собственное достоинство; наличие четкой самооценки; знание того, что придется пожертвовать из-за должности и готовность к этому; умение руководить и подчиняться, уважать право своего начальника руководить.

Этап 2: Подбор кандидатов.

Поиск осуществляется в подразделениях, отделах.

Для этого разрабатываются способы поиска: источники информации о кандидате; данные о работе и результатах деятельности на его предыдущих должностях; личные суждения знающих его руководителей; результаты тестов, опросов, имеющихся в отделах кадров, способы идентификации кандидата; оценка и рассмотрение в отделах; неформальное общение; дискуссии по обсуждению кандидатов; оценки, даваемые кандидату им самим и его руководителем.

Этап 3. Обучение кандидатов.

Для этого необходимо:

- использовать систему консультаций и обучения «О новых возможностях организации», в которой будут четко определены: качества, необходимые для продвижения и занятия вакансий; рекомендации как достичь необходимых критериев.

Это позволит кандидатам самим влиять на свою карьеру, разрабатывать систему возможности самому предлагать себя для назначения на вакансию, для этого самое главное – информированность об открывающихся вакансиях и условиях отбора.

Этап 4. Оценка кандидатов

Оценку целесообразно проводить по трем нормативам:

- профессиональные испытания;
- анализ позиций в коллективе;
- самооценка.

Без использования данной системы оценки будет иметь место система кадрового обеспечения.

Перед аттестацией сотруднику выдают перечень вопросов, на которые он должен будет ответить аттестационной комиссии.

В состав аттестационной комиссии входят:

- директор;
- начальники всех отделов.

В назначенный день сотрудник приходит на аттестацию и отвечает на все вопросы аттестационной комиссии. Аттестационная комиссия проставляет баллы по каждому сотруднику по всем критериям оценочного листа по 5-балльной шкале. На основании этих оценок, стажа работы в ООО «УралСпецТранс», каких-либо достижений сотрудника в процессе работы ему присваивается соответствующая категория. Таких категорий в ООО «УралСпецТранс» три. Самой высокой является первая. В зависимости от полученной категории сотруднику повышается оклад. Все это оформляется Приказом после проведения аттестации.

Таким образом, предложенная система управления карьерой специалистов и вспомогательного персонала: обеспечит системный подход к данной проблеме; позволит решить проблему кадров; будет являться «стимулом» для сотрудников.

Выявленная третья проблемой звучит так - не достаточно совершенная организационная культура.

Диагностика организационной культуры необходима для того, чтобы выявить аспекты существующей организационной культуры, которые сдерживают развитие организации, и те аспекты, которые способствуют ее развитию.

Целью предлагаемого проекта является совершенствование организационной культуры в направлении отношения к работе в организации, норм поведения и ряду других ценностей.

Задачи проекта:

- механизм реализации решений,
- оценка эффективности решений.

Предлагаются конкретные мероприятия по изменению организационной культуры:

- 1) установление льгот и поощрений для сотрудников, проработавших более 5 лет;
- 2) поддержка сотрудников в формировании их страховых и пенсионных фондов;
- 3) создание системы сбора и реализации предложений и просьб сотрудников (порядок, сроки, соответствующие распоряжения).

Культура организации может оказаться приемлемой для определенного периода времени и условий.

На данном этапе развития ООО «УралСпецТранс» сложившаяся в нем организационная культура не совсем отвечает миссии и целям организации. Но, учитывая темпы развития и мотивационный профиль кадров, руководству ООО «УралСпецТранс» необходимо проводить диагностику основных параметров культуры организации и вносить изменения в ее структуру.

К ведущим факторам, определяющим организационную культуру ООО «УралСпецТранс», относятся ценности, указываемые высшим руководством. Имеется в виду отношение к работе, расширение своих полномочий, системам обучения, нормам поведения и ряду других ценностей.

Сильные организационные культуры облегчают коммуникацию и процесс принятия решений, упрощают сотрудничество на основе доверия. Наиболее важным фактором сильной организационной культуры является ее неформальное воздействие на молодых работников, опосредованное развитием их личных и профессиональных качеств через работающие правила и нормы, носителем которых является персонал, его ведущие специалисты и опытные «кадровые» работники.

Реализация проекта позволит:

- механизм реализации решений,

- оценка эффективности решений.

Диагностика организационной культуры необходима для того, чтобы выявить аспекты существующей организационной культуры, которые сдерживают развитие ООО «УралСпецТранс», и те аспекты, которые способствуют его развитию.

Основные составляющие диагностики организационной культуры представлены в таблице 3.4.

Главной целью диагностики или мониторинга оргкультуры является создание инструментария и базы для принятия управленческих решений в сфере текущих задач деятельности организации, в сфере стратегических задач. Диагностика организационной культуры необходима также перед планированием изменений в самой культуре.

Результаты диагностики организационной культуры могут послужить основанием для принятия управленческих решений в области организационного развития.

Таблица 3.4 – Основные составляющие диагностики организационной культуры ООО «УралСпецТранс»

Задачи	Содержание
отношение сотрудников к организации	представление сотрудников о достоинствах и недостатках ООО «УралСпецТранс»; их желание изменить что-либо в деятельности организации и отношение к возможности изменений; степень культурной интеграции ООО «УралСпецТранс»; обязательства организации перед сотрудниками – декларируемые обязательства и их реальное выполнение
корпоративные ценности и этические принципы	миссия организации, ее цели и задачи; понимание сотрудниками стратегических целей и задач ООО «УралСпецТранс»; ценности руководства и ценности сотрудников; соотношение личных ценностей с ценностями организации; решение спорных этических вопросов в организации
выполнение работ в организации	планирование, проявление инициативы, постановка задач, делегирование ответственности, факторы, влияющие на развитие карьеры, стиль руководства, изменения, обратная связь, контроль над выполнением поставленных задач, отношение к конфликтам, мотивация сотрудников
принципы делового взаимодействия в Основные составляющие	средства и способы передачи информации, скорость, направленность, организация процесса передачи информации; проведение собраний и совещаний



диагностики организационной культуры	
межличностное общение	поведение, которое поощряется в организации; психологические качества, которые, по мнению руководителей, необходимы для работы в ООО «УралСпецТранс»; группы с устоявшимися предпочтениями и общими интересами; влияние социально–психологического климата в коллективе на развитие ООО «УралСпецТранс»

Методология диагностики организационной культуры.

Диагностика организационной культуры проходит в два этапа:

1 этап – качественное исследование. Задача этого этапа – сформулировать гипотезы о состоянии организационной культуры. В рамках качественного этапа исследования организационной культуры необходимо провести фокус–группы с представителями различных категорий сотрудников и различных структурных подразделений и глубинные диагностические интервью с высшим руководством организации. В рамках качественной части исследования также проводится психологическое тестирование с использованием различных психологических тестов.

2 этап – количественное исследование. Гипотезы о состоянии организационной культуры проверяются в ходе второго (количественного) этапа исследования. Для проверки гипотез проводится массовый социологический опрос.

На основании результатов диагностики разрабатывают рекомендации по усовершенствованию существующей организационной культуры, созданию организационной культуры, которая в максимальной степени способствовала бы развитию организации. В числе мероприятий по изменению сложившейся организационной культуры проводятся:

- психологические тренинги, построенные на результатах диагностики;
- круглые столы с руководством организации;
- обучающие семинары;
- совершенствование системы внутреннего PR;

- разработка общеорганизационной документации.

В пункте 3.2. рассмотрим эффективность предложенных мероприятий.

### 3.2 ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРЕДЛОЖЕННЫХ МЕРОПРИЯТИЙ

Эффективность предлагаемых мероприятий можно оценить по качественным и количественным показателям.

Социальная эффективность повышения корпоративной культуры и формирования благоприятного морально-психологического климата в ООО «УралСпецТранс» будет заключаться в следующем:

- улучшатся взаимоотношения между персоналом и руководством, в связи с совершенствованием уровня коммуникаций: на совещаниях, в фокус-группах, при проведении опросов и исследований вопросов мотивации;

- улучшится корпоративная культура в организации: будет организовано моральное поощрение передовых работников - публичная похвала, грамоты, доска почета.

- персонал будет более заинтересован в результатах своего труда, в результате чего повысится качество работы;

- эффективность совершенствования аттестации персонала будет заключаться в: обеспечении соответствия уровня компетентности персонала уровню решаемых ими задач, освоении и внедрении современных управленческих технологий, повышении качества управления кадровыми ресурсами на основе автоматизации кадровых процедур и внедрения информационных технологий, повышении культуры рабочих мест; создании системы мониторинга, изучения, внедрения и совершенствования лучших практик в сфере управления, повышении этического и морального уровня, повышении объективности оценки персонала, повышении удовлетворенности персонала методами проведения аттестации.

Далее рассчитаем количественные показатели эффективности предложенных мероприятий.

Коэффициент дисконтирования (для учёта временного фактора) рассчитаем по формуле 3.1:

$$K_{dt} = \frac{1}{(1+d)^t} \quad (3.1)$$

Как видно из таблицы 3.5 уже в ноябре 2019 года, то есть через 5 месяцев, вложения в программу обучения начнут приносить ощутимый доход, а к июню 2020 года затраты станут по сравнению с доходами не значительными.

Таблица 3.5 – Затраты на программу обучения, в тысячах рублей

Период	Прогнозируемый доход	Капитальные затраты	Текущие затраты	Сумма затрат	Коэффициент дисконтирования	Диск. доход $D_t \cdot k_{dt}$
<b>2019 год:</b>						
июнь	0	58	0	58	0,9434	0
июль	0	100	0	100	0,8900	0
август	0	131.125	0	131.125	0,8396	0
сентябрь	0	10	0	10	0,7921	0
октябрь	0	0	12	12	0,7473	0
ноябрь	800	0	12	12	0,7050	720,0
декабрь	800	0	12	12	0,6651	704,0
<b>2020 год:</b>						
январь	800	0	12	12	0,6274	688,0
февраль	900	0	12	12	0,5919	756,0
март	900	0	12	12	0,5584	738,0
апрель	900	0	12	12	0,5268	720,0
май	1000	0	12	12	0,4970	780,0
июнь	1030	0	112	112	0,4681	782,8
<b>Итого:</b>	<b>7130</b>	<b>289.125</b>	<b>208</b>	<b>497.125</b>		<b>5888,0</b>

Для того что бы определить эффективность предложенной программы наглядно будет посчитать индекс доходности.

Индекс доходности (ИД) – относительный доход от программы на каждый вложенный рубль определяется по формуле 3.2:

$$ИД = \frac{\sum_{t=1}^T D_t \cdot k_{dt}}{\sum_{t=0}^T Z_t \cdot k_{dt}} \quad (3.2)$$

Условием принятия решений об экономической привлекательности программы обучения является, что если ИД > 1, то программа считается экономически выгодной, если ИД < 1, программу следует отклонить.

Для данной программы индекс доходности равен 6,6, следовательно, она является экономически привлекательной, так как  $6,6 > 1$ .

Рентабельность программы обучения определим по формуле 3.3:

$$R_n = (\text{Прибыль/Выручка}) \cdot 100\% \quad (3.3)$$

$$R_n = 0,366 \cdot 100\% = 36,6\%$$

Рекомендуемый коэффициент рентабельности от 10 до 40 %, коэффициент для данной программы находится в рекомендованных границах.

По всем основным показателям эффективности от реализации мероприятий, данная программа является экономически привлекательной.

Сформулируем ожидаемые выгоды от реализации:

- Уменьшение текучести персонала;
- Благоприятный социально – психологический климат;
- Лояльность персонала.

Таблица 3.6 – Прогнозные показатели текучести персонала

Показатель	Факт	Прогноз	Изменения
Численность персонала на начало года, чел.	396	396	-
Принято, чел.	6	6	-
Выбыло по соб.желанию, чел.	10	2	-8
Численность персонала на конец года, чел.	392	400	8
Проработало весь период, чел.	392	400	8
Коэффициент текучести, %	4,5	1,01	-3,49
Коэффициент постоянства кадров, %	0,91	1,08	+0,17

Некоторые эффекты от реализации данного мероприятия в социальной сфере:

- снижение текучести кадров (повышение стабильности коллектива, удержание ключевых специалистов, снижение издержек на поиск и обучение новых сотрудников);

- повышение мотивации сотрудников (как следствие - более качественное выполнение работ, более эффективное взаимодействие персонала и т.д.);

- повышение мотивации сотрудников к обучению за счет создания благоприятных условий (как следствие - более квалифицированы и конкурентоспособный персонал);

- повышение корпоративного духа и совершенствования имиджа;

- обеспечение персоналу надлежащего жизненного уровня;

- повышение моральной заинтересованности в результатах своего труда;

- реализация и развитие индивидуальных способностей работников;

- повышение благоприятного социально-психологического климата.

Таким образом, предложенные мероприятия позволят сократить текучесть кадров, повысят эффективность системы управления персоналом.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Систему управления персоналом можно рассматривать как комплекс принципов, методов, средств и форм влияния на базовые потребности, интересы, поведение и функциональную деятельность сотрудников компании в целях максимального использования их интеллектуальных и физических способностей при выполнении трудовых функций.

Ключевая цель системы управления персоналом заключается в создании результативных мотиваций, обеспечении компании высококвалифицированными специалистами, их продуктивное использование, а также профессиональный рост и социальное развитие.

При этом каждый структурный элемент, составляющий в совокупности целостную систему управления персоналом, нацелен на выполнение следующих фундаментальных функций:

- информационную (оповещение населения всеми возможными способами о предстоящем наборе сотрудников и сроках проведения конкурсов на замещение вакантных должностей)}
- организационную (создание необходимых условий для проведения набора и отбора персонала, дальнейшего выполнения функциональных обязанностей сотрудника, получения им заработной платы и предусмотренных законом доплат, выплат и льгот)}
- воспроизводственную (создание материально-технической и учебной базы в целях всестороннего развития своих сотрудников).

Во многом успех развития любой компании зависит от эффективности деятельности ее сотрудников. Это обусловлено тем, что высокий уровень квалификации и компетенции персонала, степень его удовлетворенности базовыми условиями труда и заработной платой напрямую влияют на степень производительности труда.

Анализ персонала в ООО «УралСпецТранс» и его движения за последние 3 года показал, что сокращалась численность персонала и степень его укомплектованности. В структуре кадров сокращается количество опытного и

более квалифицированного персонала. Количество уволившихся работников за 3 года увеличивается, в связи с этим и увеличивается количество принятых работников. Все работники были уволены по собственному желанию. Причиной увольнений в ООО «УралСпецТранс» в 2016-2018 гг. было недовольство оплатой труда. Коэффициент текучести кадров в 2016-2018 гг. увеличивается ежегодно, это негативно характеризует кадровую политику на предприятии. Коэффициент постоянства кадров за 3 года снизился на 0,04%. Полученные данные говорят о наличии проблем эффективности системы управления персоналом ООО «УралСпецТранс».

К ключевым проблемам системы управления персоналом можно отнести следующие: текучесть кадров; карьерный рост сотрудников; не достаточно совершенная организационная культура в направлении отношения к работе в организации, норм поведения и ряду других ценностей.

Первой проблемой является высокая текучесть кадров, связана с низкой мотивацией сотрудников, желанием лишь получить опыт при трудоустройстве.

Для решения проблем необходимо решить вопрос путем внедрения компенсационных выплат.

Предложенный комплекс данного мероприятия позволит ООО «УралСпецТранс» выйти на новый уровень качества в своей работе, что, несомненно, позитивно отразится на эффективности работы.

Второй проблемой является отсутствие карьерного роста и как путь решения обучение и развитие персонала. Внедрение процесса аттестации персонала.

Анализ выявил проблему неудовлетворенности сотрудниками (специалистами, начальниками отделов и др.) вопросами реализации карьерного роста.

Повышение возможностей карьерного роста возможно путем присвоения новой профессиональной квалификации по окончании аттестации.

Целью третьего мероприятия является совершенствование организационной культуры в направлении отношения к работе в организации,

норм поведения и ряду других ценностей.

Социальная эффективность повышения корпоративной культуры и формирования благоприятного морально-психологического климата в ООО «УралСпецТранс» будет заключаться в следующем:

- улучшатся взаимоотношения между персоналом и руководством, в связи с совершенствованием уровня коммуникаций: на совещаниях, в фокус-группах, при проведении опросов и исследований вопросов мотивации;

- улучшится корпоративная культура в организации: будет организовано моральное поощрение передовых работников - публичная похвала, грамоты, доска почета.

- персонал будет более заинтересован в результатах своего труда, в результате чего повысится качество работы;

- эффективность совершенствования аттестации персонала будет заключаться в: обеспечении соответствия уровня компетентности персонала уровню решаемых ими задач, освоении и внедрении современных управленческих технологий, повышении качества управления кадровыми ресурсами на основе автоматизации кадровых процедур и внедрения информационных технологий, повышении культуры рабочих мест; создании системы мониторинга, изучения, внедрения и совершенствования лучших практик в сфере управления, повышении этического и морального уровня, повышении объективности оценки персонала, повышении удовлетворенности персонала методами проведения аттестации.

Условием принятия решений об экономической привлекательности программы обучения является, что если  $ИД > 1$ , то программа считается экономически выгодной, если  $ИД < 1$ , программу следует отклонить.

Для данной программы индекс доходности равен 6,6, следовательно, она является экономически привлекательной, так как  $6,6 > 1$ .

Рентабельность программы составит 36,6%. Рекомендуемый коэффициент рентабельности от 10 до 40 %, коэффициент для данной программы находится в рекомендованных границах.



Повсем основным показателям эффективности от реализации мероприятий, данная программа является экономически привлекательной.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

### Нормативные документы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части I и II [Текст] - М.: Велби, 2018.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] - СПС «Гарант», 2018.
3. Состав работников, замещавших государственные должности и должности государственной гражданской службы по полу, возрасту, стажу работы. Статистический бюллетень. - М.: Росстат, 2017. – 78 с.

### Литература

4. Алавердов, А.Л. Управление кадровой безопасностью организации [Текст] - М.: Маркет ДС Корпорейшн, 2017. – 176 с.
5. Атаманчук, С. Г., Матирко В. И. Государственная служба: кадровый потенциал: учебное пособие/ С. Г. Атаманчук, В. И. Матирко. – М.; Дело, 2017. – 422 с.
6. Афанасьев В. Я. Введение в государственное управление/ В. Я. Афанасьева, И. К. Корнев.- М., 2017. – 418 с.
7. Байков, Н. М. Кадровый потенциал органов власти: опыт социологического анализа/ Н. М. Байков. - Хабаровск: Изд-во ДВАГС, 2017. – 254 с.
8. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. [Текст]: учебное пособие. - 7-е изд. Academia, 2016. – 658 с.
9. Бизюкова, И.В. Кадры управления: подбор и оценка. – [Текст] // М.: Экономика. 2018. – № 7. – С. 4-11.
10. Васильева, М.Г. Развитие управления персонала в условиях инноваций [Текст] // Управление персоналом. 2018. – № 4. – С.54-56.
11. Вачугов, Д.Д., Веснин В.Р., Кислякова Н.А. Практикум по менеджменту: Деловые игры. [Текст]: Учебник для ВУЗов. Изд. – во: Высшая школа. - 2017. – 192 С.

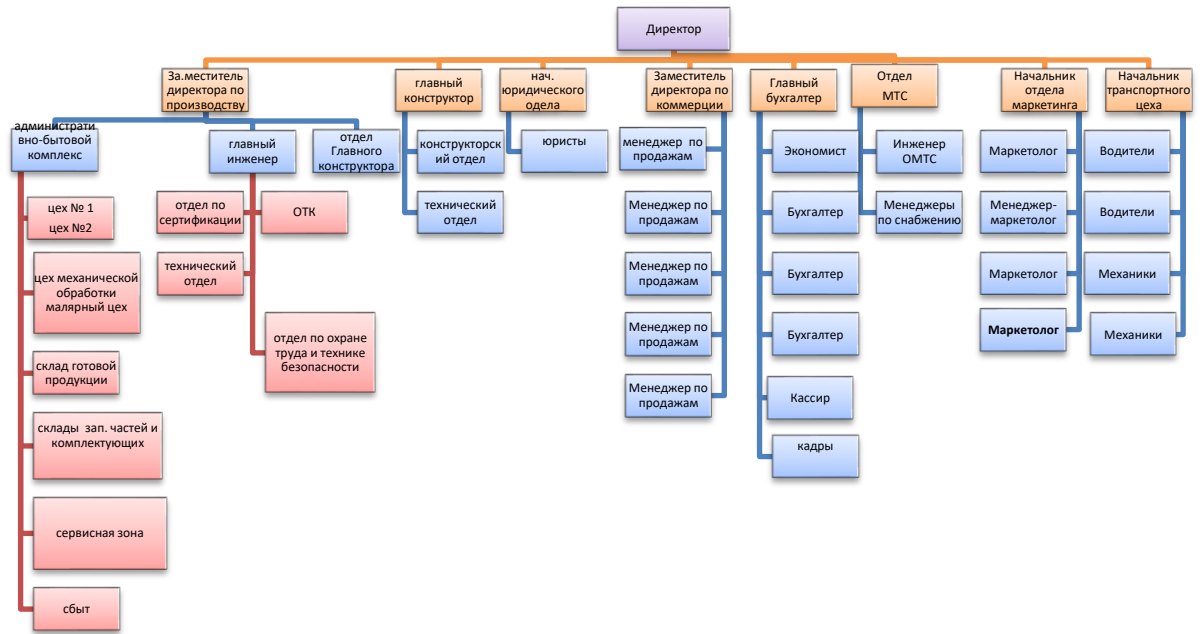
12. Веснин, В. Р. Менеджмент в схемах и определениях. [Текст]: учебное пособие. — М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2016. — 123 с.
13. Виханский, О. С., Наумов А. И. Менеджмент. [Текст]: Учебник. Третье издание. - М.: Гардарики, 2017. — 395с.
14. Володин, Д.Ю. Создание системы управления персоналом в страховой компании [Текст] / Д.Ю. Володин, А.А. Снегирев // «Управление в страховой компании», 2017. — 412 с.
15. Основы управления персоналом. [Текст]: учебное пособие. / Под ред. Б.М.Генкин, Г.А. Кононова и др.; Под ред. Б.М. Генкина, М. «Высшая школа», 2016. - 455 с.
16. Герчикова, И.Н. Менеджмент. [Текст]: Учебник для ВУЗов. Изд. — во: ЮНИТИ. — 2016. — 499 с.
17. Глухов, В.В. Менеджмент. [Текст]: учебное пособие. — СПб., 2017. — 544 с.
18. Гончаров, В.И. Менеджмент. [Текст]: учебное пособие. - Мн.: Мисанна, 2016. - 624с.
19. Горбунов, А., Мамыкина В. Когда план компенсаций не мотивирует. [Текст] // Управление организацией. — 2017. — № 5.
20. Горностаев, С. Нематериальные факторы, влияющие на уровень лояльности персонала организации. [Текст]//Секретарское дело. — 2018. — № 2. С. 90-92.
21. Дафт, Р., Лейн, П. Теория организации: [Текст]: учебное пособие. Изд. — во: ЮНИТИ - ДАНА, 2017. — 736 с.
22. Евенко, Л.И. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами [Текст] // Стратегия развития персонала (Материалы конференции). Нижний Новгород, 2016. — 233с.
23. Иванова, Т.Ю., Приходько В.И.. Теория организации. [Текст]: учебное пособие. Издательство: КноРус, 2016. — 384 с.
24. Кибанов А. Методы построения системы управления персоналом [Текст] // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2018. - № 6.

25. Колобова, Е.А. Как мотивировать персонал? [Текст] // Эко. – 2018. - №6, С. 82-95.
26. Кошелев, А.Н. Эффективная мотивация персонала. [Текст]: учебное пособие. Изд. – во: Издательский дом «Дашков и К». – 2017.- 224 с.
27. Кэмпбэл, Д., Стоунхаус, Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент. [Текст]: учебное пособие. - М.: Проспект, 2016. - 336с.
28. Лазарев, А. Система мотивации, выгодная для всех: Оценка персонала. Опыт управления персоналом. [Текст] //Управление персоналом. - 2018. - №17, С. 58.
29. Латфуллин, Г.Р., Райченко, А.В.. Теория организации: [Текст]: учебное пособие.– СПб. Питер, 2017. – 395с.
30. Лимончелли, Т. Тайм-менеджмент для системных администраторов. [Текст]: учебное пособие. Изд-во: Символ, 2016. – 245 с.
31. Магура, М. Секреты мотивации Или мотивация без секретов. /М.Магура, М.Курбатов. [Текст]: учебное пособие. – М., 2017. – 790 с.
32. Мазин, А. Развитие комплексной оценки мотивации персонала в экономической системе [Текст] / А. Мазин, Т. Шагалова, В. Кабанов // Управление персоналом. 2017. – № 19.
33. Мазура. Реструктуризация предприятий и компаний. [Текст]: учебное пособие. - Москва, 2016. – 193с.
34. Мельник, М.В. Анализ и оценка систем управления на предприятиях [Текст] - М.: Академия, 2016. – 514 с.
35. Мильнер, Б.З. Теория организации. [Текст]: учебное пособие.–Изд. – во: ИНФРА-М, 2017. – 797 с.
36. Михайлова, А. Контроллинг персонала - инновационная модель управления системой управления персоналом [Текст] // Управление персоналом. - 2018. - № 6.
37. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение [Текст] - М.: Академия, 2017. - с.264.

38. Овчинникова, Т.И. Новая парадигма управления персоналом в условиях переходной экономики [Текст] // Управление персоналом. - 2018. - №7. - с.34-39.
39. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом [Текст] / Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев - М.: Финстатинформ, 2017. - 878с.
40. Одегов, Ю.Г. Построение системы управления персоналом в условиях длительного кризиса [Текст] // Управление персоналом. - 2017. - № 23.
41. Раздорожный, А.А. Управление организацией (предприятием). [Текст]: учебное пособие. – М., 2017. - 690 с.
42. Радченко, А. И. Основы государственного и муниципального управления: системный подход/ А. И. Радченко. - Ростов-на-Дону, 2016. – 316 с.
43. Сорокина, Н. П. Подбор кадров для государственной службы и требования к их профессиональным и деловым качествам/ Н. П. Сорокина, А. А. Петухова. - М., 2016. – 272 с.
46. Хекхаузен, Хайнц Мотивация и деятельность; М.: Педагогика - Москва, 2015. - 800 с.
47. Цыбульский Кшиштоф Управление отделом продаж. Прогноз, организация, мотивация, контроль; Гуманитарный центр - Москва, 2017. - 380 с.
48. Шапиро С. А. Мотивация; ГроссМедиа, РОСБУХ - Москва, 2016. - 224 с.
49. Шмидт В. Р. Проблемы и технологии оценки персонала; Речь - Москва, 2016. - 160 с.
50. Эггерт Макс Мотивация. Что заставляет выкладываться на работе; Гиппо - Москва, 2016. - 144 с.
51. Эммонс Роберт Психология высших устремлений: мотивация и духовность личности; Смысл - Москва, 2016. - 416 с.
52. Васильев, Н.М. Курс для высшего управленческого персонала; М.: Экономика - Москва, 2017. - 807 с.

# ПРИЛОЖЕНИЕ А

## Организационная структура



## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Положения о кадровой политике

#### 1. Общие положения

Кадровая политика ООО «УралСпецТранс» - это направление кадровой работы, совокупность методов, форм, организационного механизма, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и сплоченного коллектива, способного своевременно решать поставленные перед ним задачи с учетом стратегии развития учреждения.

В соответствии с принятой стратегией развития ООО «УралСпецТранс» главной целью кадровой политики является сохранение оптимального численного и качественного состава персонала, способного на высоком профессиональном уровне обеспечить решение задач работы учреждения.

#### 2. Целями кадровой политики ООО «УралСпецТранс» являются:

- сохранение и развитие персонала учреждения;
- оптимизация численности персонала учреждения на основе выводов экономического анализа использования человеческих ресурсов;
- высокая результативность труда работников учреждения;
- удовлетворенность работников учреждения своей профессиональной деятельностью;
- взаимопонимание руководителей и сотрудников учреждения;
- работа каждого сотрудника для достижения всеобщих целей развития учреждения;
- обеспечение стабильного положения учреждения и его работников в будущем.

3. Кадровая политика ООО «УралСпецТранс» строится на следующих положениях:

- основным конкурентным преимуществом учреждения являются его работники;

- предприятие стремится создать единый сплоченный коллектив профессионалов высокого уровня;

- успех учреждения зависит от усилий каждого работника, его профессионализма, активности и инициативности, стремления повышать свой профессиональный уровень;

- учреждение стремится обеспечить максимально благоприятные условия для деятельности каждого работника и достижения наиболее высоких результатов деятельности;

- учреждение заботится о своих работниках;

- учреждение и его работники растут и развиваются вместе, они - неразделимое целое.

#### 4. Принципы кадровой политики:

- взаимодействие между сотрудниками и руководителями учреждения строится на основе взаимного доверия, уважения и внимания к возникающим проблемам;

- развитие учреждения обеспечивается за счет профессионального, творческого и личностного развития его работников. Учреждение осуществляет развитие работников (их обучение, стажировки, обмен опытом, участие в конференциях и прочее) за свой счет и с добровольного согласия работников;

- учреждение относится к высококвалифицированным работникам как кадровой элите, заботится об оптимальных условиях их работы, профессиональном развитии и карьерном росте;

- квалифицированные специалисты имеют приоритетное право занятия управленческих должностей;

- учреждение приветствует пополнение кадров молодыми специалистами;

- учреждение видит себя как сплоченный коллектив, содружество инициативных, небезразличных людей, готовых к взаимовыручке и командной работе;



- успехи учреждения - это успехи его сотрудников, результат работы - всеобщий результат труда, вклад каждого в общее дело. Каждый несет ответственность за качество своего труда перед коллегами.

5. Кадровая политика решает задачи:

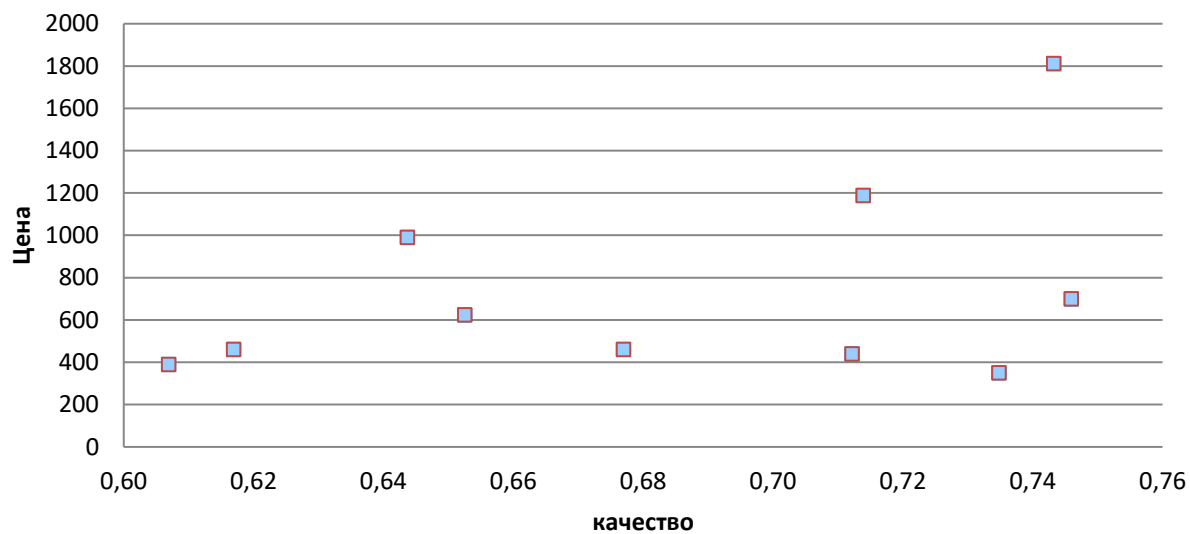
- обеспечения высокого качества найма, отбора и подбора персонала;
- непрерывного развития руководящего состава;
- рациональной расстановки персонала с учетом потребностей производства и индивидуальных особенностей работника, его продвижения;
- построения эффективной системы служебно-профессионального продвижения;
- повышения уровня удовлетворенности трудом и дальнейшего расширения условий для самореализации;
- охраны труда и заботы о здоровье персонала;
- обеспечения и расширения социальных гарантий и социальных льгот;
- повышения уровня и гибкости корпоративной культуры, стимулирующей взаимную ответственность работника и учреждения, стремление сделать учреждение лучше за счет поддержки инициативы на всех уровнях, открытости и инновационности.

6. Методы кадровой политики:

- переход на упреждающие и активные составляющие в кадровой работе;
- равноправное партнерство подразделений учреждения со службой управления персоналом;
- организационная интеграция, осуществляемая путем включения руководителей всех уровней в кадровый менеджмент.

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Позиционирование «цена» - «качество»



### Репозиционирование «цена» - «качество»

