

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
Глава I. Теоретико-методологические аспекты управления персоналом на предприятии	7
1.1. Социально-экономические предпосылки организации системы управления персоналом	7
1.2. Система методов управления персоналом предприятия	22
1.3. Исследование современных концепций управления персоналом и выявление их особенностей	32
Выводы по I главе	36
Глава II. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ИП «ORIGINAL GOLD CERAMIC	38
2.1. Характеристика ИП ООО "ORIGINAL GOLD CERAMIC	38
2.2. Производственно-хозяйственная деятельность ИП ООО "ORIGINAL GOLD CERAMIC.....	47
2.3. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов в ИП«Original Gold Ceramic»	55
Выводы по II главе	63
Глава III. Совершенствование методов управления персоналом в ИП «ORIGINAL GOLD CERAMIC»	65
3.1. Мотивация – как эффективный элемент управления персоналом предприятия	65
3.2. Обоснование методики построения системы стимулирования персонала предприятия.....	72
3.3. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы стимулирования персонала в ИП «Original Gold Ceramic»	82
Выводы по III главе.....	90
Заключение: выводы и предложения	91
Список использованной литературы	95

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность и обоснование темы магистерской диссертации. В условиях становления рыночной экономики в Республики Узбекистан особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любого производства.

В системе мер реализации экономической реформы особое значение придается повышению уровня работы с кадрами, постановке этой работы на прочный научный фундамент, использованию накопленного в течение многих лет отечественного и зарубежного опыта. Развитие социальной сферы, направленное на последовательное повышение занятости и реальных доходов населения, совершенствование системы социальной защиты и охраны здоровья граждан, повышение социально-политической активности женщин, реализацию целевых программ по строительству доступного жилья, развитию и модернизации дорожно-транспортной, инженерно-коммуникационной и социальной инфраструктур, развитие сферы образования, культуры, науки, литературы, искусства и спорта, совершенствование государственной молодежной политики¹.

Управление предприятием невозможно без людей, приводящих его в действие, являющихся его сердцем, мотором. Именно люди приводят в действие имеющиеся в распоряжении любой организации станки, машины, финансы, сырье и пр. Наладить работу этого «мотора» и есть первейшая задача руководства любого предприятия.

В современных условиях уже накоплен значительный багаж знаний, вобравший в себя опыт лучших организаций, добившихся значительных успехов в деле мобилизации персонала - набор правил, принципов и технологий, которые могут быть использованы руководителями,

¹ Принят [Указ Президента](#) от 22.01.2018 г. «О Государственной программе по реализации Стратегии действий по пяти приоритетным направлениям развития Республики Узбекистан в 2017-2021 годах в «Год поддержки активного предпринимательства, инновационных идей и технологий». Текст акта без приложения [размещен](#) на УзА.

поставившими перед собой цель получить максимальную отдачу от всех ресурсов, имеющихся в распоряжении организации. Поэтому правила, принципы и технологии являются теми путеводными нитями, которые позволяют обозначить дорогу в густом лесу проблем, стоящих перед руководством любой организации. Актуальность обосновывается тем, что управление персоналом является одним из важнейших направлений деятельности предприятия и считается основным критерием его экономического развития. Актуальность работы возрастает, во-первых, с повышением роли персонала в современном производстве принципиальными изменениями в содержании труда, вызванные применением новых техники, технологий и методов производственной деятельности.

Объект и предмет исследования. Объектом исследования выступает персонал ИП «Original Gold Ceramic», трудовые отношения и поведение человека в организации. Предметом исследования является управление персоналом как специфическая сфера управления; набор правил, принципов, методов и технологий управления персоналом.

Цель и задачи исследования. Целью настоящей диссертационной работы является совершенствование методов управления персоналом путем построения такой системы стимулирования, исходя из анализа интересов и характера членов трудового коллектива, которая вызвала бы предельно конструктивное поведение, обеспечивающее эффективную коммуникацию и достижение совокупного результата деятельности коллектива.

В соответствии с поставленной целью поставлены и решены следующие **задачи**:

- рассмотрение основных элементов системы управления персоналом;
- исследование современных концепций управления персоналом;
- анализ системы управления персоналом в ИП «Original Gold Ceramic»;
- дать характеристику производственно-хозяйственной деятельности ИП «Original Gold Ceramic»;
- разработка основных направлений совершенствования системы

управления персоналом в ИП «Original Gold Ceramic»;

– разработка рекомендаций по формированию политики стимулирования персонала в ИП «Original Gold Ceramic».

Научную новизна магистерской диссертации заключается в методике построения системы стимулирования персонала ИП «Original Gold Ceramic»; рекомендации по разработке Положения о стимулировании персонала ИП «Original Gold Ceramic».

Теоретическое и практическое значение результатов исследования заключается в том, что в работе исследованы современные методы управления персоналом и разработаны методические предложения, реализация которых позволит повысить эффективность функционирования предприятий сферы услуг.

Характеристика структуры работы. Магистерская диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы.

Во введении обоснована актуальность выбранной темы магистерской диссертации, показана ее теоретическая, методологическая и практическая значимость; представлена характеристика степени разработанности, проблемы; определены объект, предмет, цель и задачи работы.

В первой главе исследуются социально-экономические предпосылки организации системы управления персоналом, система методов управления персоналом, роль службы управления персоналом в деятельности предприятия, выявлены особенности современных концепций управления персоналом.

Вторая глава настоящей работы содержит анализ системы управления персоналом в ИП «Original Gold Ceramic», анализ эффективности использования трудовых ресурсов в ИП «Original Gold Ceramic». Выявлены основные направления совершенствования системы управления персоналом.

Третья глава посвящена разработке рекомендаций по совершенствованию методов управления персоналом в ИП «Original Gold

Ceramic».

В заключении сделаны научно обоснованные предложения по совершенствованию системы управления персоналом на частных предприятиях.

Выявленные проблемы. Непредвиденные затраты в том числе из - за инфляции, несвоевременная поставка материалов, недобросовестность поставщика, неустойчивость спроса, появление альтернативного продукта, снижение цен конкурентами, увеличение производства у конкурентов, рост налогов, неплатежеспособность потребителей, рост цен на сырье материалы перевозки, трудности с набором работников, угроза некомпетентности персонала, недостаточный уровень зарплаты.

Предложения и рекомендации. Увеличению в ближайшем будущем объемов производства готовой продукции, так как данный рынок бурно развивается. Расширять рынок экспорта, модернизация производства в цехах, отбор квалифицированных кадров. Реализация целей оптимизации процесса управления персоналом требует использования соответствующих методов. Среди таких методов можно выделить метод воздействия на персонал предприятия путём стимулирования их профессиональной деятельности.

ГЛАВА I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1. Социально-экономические предпосылки организации системы управления персоналом

Управление как специфический вид социальной деятельности, базируясь на финансовых, сырьевых и других материальных ресурсах, включает три главных составных части, или три сферы:

- 1) планирование, т.е. определение целей и задач предприятия и любой другой организации, а также путей их реализации;
- 2) организацию, упорядочивающую и регулирующую деятельность людей;
- 3) управление персоналом.

Последняя из этих составных частей - управление персоналом - имеет ключевое значение для успеха деятельности любого предприятия (рис. 1.1.1).

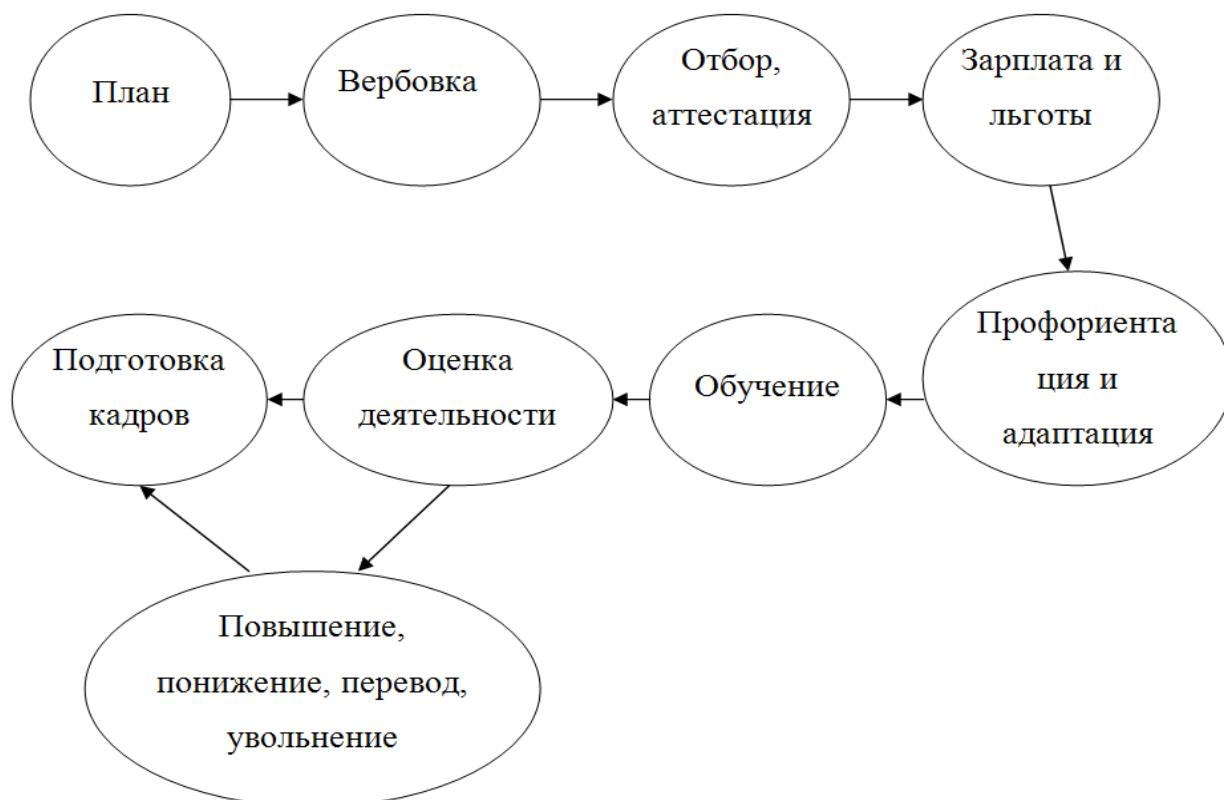


Рис. 1.1.1 Схема управления трудовыми ресурсами²

² Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 192 с.

Персонал включает всех работников организации, всех занятых на предприятии, исключая его собственника в том случае, если он непосредственно не выполняет каких-либо производственных функций.

Изменения, происходящие в современном производстве и связанные с резким повышением значимости человеческого фактора в предприятии, выдвинули управление персоналом на передний план управленческой деятельности, стимулировали бурное развитие научных исследований в этой области. Результатом усложнения и обогащения деятельности по управлению персоналом и ее изучения явились разнообразные трактовки управления персоналом в современной литературе. Все определения управления персоналом можно объединить в несколько групп:

1. Мотивационные определения.

Управление персоналом, пишет, например, Н. Маусов, это «непрерывный процесс, направленный на целевое изменение мотивации людей, чтобы добиться от них максимальной отдачи, а следовательно, высоких конечных результатов» .

В этом и подобных ему определениях выделена важнейшая, стержневая функция управления персоналом. Однако они отражают лишь часть управленческой деятельности, оставляя в тени множество других его функций, которые будут рассмотрены далее.

2. Дескриптивные (описательные) дефиниции.

«Управление персоналом, — пишет И.Н. Герчикова, — это самостоятельный вид деятельности специалистов-менеджеров, главной целью которых является повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала; ориентация на сокращение доли и численности производственных и управленческих работников; разработка и реализация политики подбора и расстановки персонала; выработка правил приема и увольнения персонала; решение вопросов, связанных с обучением и повышением квалификации персонала» .

В данном определении раскрываются цель и ряд важнейших функций

управления персоналом. Его важным достоинством является конкретность в раскрытии содержания деятельности по управлению кадрами. Однако это определение, как, впрочем, и другие дескриптивные дефиниции, имеет, по меньшей мере, два существенных недостатка: во-первых, оно слабо отражает сущность и специфику управления персоналом, во-вторых, перечисляет далеко не все его важнейшие функции.

3. Телеологические (с точки зрения цели, задач) определения.

Отчасти телеологический характер имеет уже рассмотренное определение управления персоналом И. Н. Герчиковой, поскольку оно указывает на его главную цель, хотя и раскрывает ее через функции. Еще более типичный пример дефиниций такого рода — характеристика управления персоналом, данная А. Я. Кибановыми, Д. К. Захаровым. Они пишут, что управление персоналом — это «комплекс управленческих (организационных, экономических, правовых) мероприятий, обеспечивающих соответствие количественных и качественных характеристик персонала и направленности его трудового поведения целям и задачам предприятия (организации)».

Телеологические дефиниции, не претендуя на содержательную полноту, вместе с тем отмечают важнейшее качество управления персоналом в системе предприятия — его функциональную направленность.

4. Дескриптивно-телеологические дефиниции.

Авторы таких дефиниций, как видно из названия, пытаются сочетать характеристику целей менеджмента персонала с перечислением его важнейших функций. «Экономика персонала (или управление персоналом), - пишут немецкие ученые Р. Марр и В. Вебер, - является сферой деятельности, характерной для всех организаций, и ее главная задача состоит в обеспечении организации персоналом и целенаправленном использовании персонала».

Учитывая важность целевых определений управления персоналом для выяснения его обобщающих, сущностных характеристик, представляется необходимым уточнить, какие цели преследует управленческая деятельность

такого рода. В современной литературе, как правило, выделяют две группы целей менеджмента персонала: организационные и личные. «Управление персоналом, — пишут Дж. М. Иванцевич, А. А. Лобанов, — деятельность, выполняемая на предприятиях, которая способствует наиболее эффективному использованию людей (работников) для достижения организационных и личных целей» .

Организационные цели традиционно стоят в центре управления персоналом, да и управления в целом. Обычно их связывают с обеспечением эффективности предприятия. И с этой точки зрения управление персоналом есть деятельность по использованию сотрудников для достижения эффективности организации.

Термин «эффективность предприятия», несмотря на его широкую распространенность, трактуется далеко не однозначно. Одни авторы определяют эффективность как получение максимальной прибыли (особенно широко подобные трактовки были распространены в период господства тейлористской модели управления); другие ученые, которых сегодня явное большинство, понимают эффективность организации более широко. Так, Р.Л. Кричевский выделяет две группы критериев, или показателей, эффективности коллектива и соответственно управления персоналом (в данном случае различия между понятиями «коллектив» и «предприятие» несущественны): психологические и непсихологические. К первым он относит удовлетворенность членством в трудовом коллективе и трудом, мотивацию членов коллектива, авторитет руководителя, самооценку коллектива; ко вторым, непсихологическим критериям - действенность, экономичность, качество, производительность, нововведения, прибыльность.

Безусловно, в данной трактовке эффективности управления коллективом отражены ее важнейшие проявления. Однако столь детальная и дифференцированная характеристика эффективности трудно применима на практике. К тому же некоторые показатели, например «удовлетворенность членством в коллективе» и «самооценка коллектива», во многих отношениях

перекрещиваются друг с другом. Поэтому представляется целесообразным использование более конкретной и простой трактовки эффективности управления персоналом. В общей форме можно сказать так: эффективность управления персоналом - это достижение организационных (применительно к коммерческим организациям — прибыльности и стабильности предприятия и его адаптируемости к будущим изменениям ситуации при минимальных затратах на персонал) и индивидуальных (удовлетворенности трудом и пребыванием на предприятии) целей.

В западной литературе для характеристики целей управления персоналом часто используются понятия «экономическая эффективность» и «социальная (персональная) эффективность». При этом экономическая эффективность в области управления персоналом понимается как достижение с минимальными затратами на персонал целей организации— экономических результатов, стабильности, высокой гибкости и адаптивности к непрерывно меняющейся среде; социальная эффективность — как удовлетворение интересов и потребностей сотрудников (оплата труда, его содержание, возможность личностной самореализации, удовлетворенность общением с товарищами и т.д.).

Известные немецкие авторы И. Хентце, А. Каммел и К. Линдерт, рассматривая эффективность как «достижение цели или решение задачи с наименьшими издержками», дают достаточно дифференцированную характеристику экономической и социальной эффективности. Согласно их трактовке, экономическая эффективность означает реализацию персоналом целей организации, и, прежде всего, производительности труда и рентабельности, за счет экономичного использования ограниченных ресурсов. Социальная же эффективность проявляется в степени достижения индивидуальных целей работников и характеризует удовлетворение в процессе руководства ожиданий, желаний, потребностей и интересов сотрудников. Кроме того, социальная эффективность имеет два основных измерения: ориентация на работу и ориентация на отношения с другими

людьми.

Учитывая различные аспекты управления персоналом, характеристика общей модели эффективности этого рода деятельности должна включать следующие три параметра:

1) реализацию задач (экономическая эффективность): производственная деятельность и вклад в общий успех предприятия;

2) восприятие труда (социальная эффективность): удовлетворенность трудом, низкая текучесть кадров и потерь рабочего времени;

3) партиципацию, или участие (социальная эффективность): групповая идентификация, готовность к решению общих задач и сотрудничеству.

В научной литературе разработан вопрос об операционализации эффективности управления персоналом, ее конкретных, эмпирически проверяемых показателей. Так, Е. Витте выделяет пять групп таких показателей, первые три из которых характеризуют экономическую эффективность, четвертый и пятый — социальную:

1) эффективность результатов деятельности (общая экономическая эффективность, индикаторами измерения которой являются прибыль, рентабельность, производительность, рост оборота, качество удовлетворения спроса);

2) материальная эффективность производственного процесса (индикаторы измерения: отклонения от плана, брак, рекламации, своевременность поставок, качество продукции);

3) нематериальная эффективность производства (индикаторы измерения: точность и время решения проблемы, готовность к инновациям, преодоление, снятие неуверенности, определенность цели, точность и своевременность информации и др.);

4) установки на труд (удовлетворенность трудом, инициатива, доля потерь рабочего времени, жалобы, способность брать на себя ответственность и др.);

5) установки на отношения с другими индивидами (восприятие

влияния, готовность к кооперации, дружба, согласие, уважение, доверие, групповая сплоченность и др.).

Экономическая и социальная эффективность могут, как дополнять и усиливать друг друга, так и противоречить друг другу. Важная задача управления персоналом состоит не только в их повышении, но и в оптимизации их взаимоотношения на базе, прежде всего, экономической эффективности, организационных целей.

Учитывая рассмотренные категории, характеризующие управление персоналом, его можно определить как деятельность по обеспечению организации необходимым количеством сотрудников требуемой квалификации и качества в целом, их мотивации и использования в целях деловой (прежде всего экономической), а также социальной эффективности.

Более детально содержание управления персоналом раскрывается в его функциях. Функции управления персоналом представляют собой основные направления этого рода деятельности, ориентированные на удовлетворение определенных потребностей предприятия.

На основе анализа имеющейся литературы можно выделить следующие функции управления персоналом:

1. Планирование персонала (в том числе его стратегическое планирование), определение потребности в количестве и качестве сотрудников, а также времени их использования. Планирование кадров обычно рассматривают как исходную функцию кадрового менеджмента, поскольку по времени она опережает все другие его функции;

2. Определение способов рекрутирования, привлечения персонала. Реализация данной функции предполагает ответы на вопросы: где найти нужных работников, как привлечь их на данное предприятие, сколько человек взять извне, а сколько изнутри?

3. Маркетинг персонала. Его задача - обеспечение спроса на рабочие места на данном предприятии со стороны наиболее подготовленных людей, в первую очередь высококвалифицированных специалистов и менеджеров.

При этом маркетинг бывает как внешний, ориентированный на привлечение работников со стороны, так и внутренний, предполагающий побуждение собственных лучших работников к профессионально-должностному росту и занятию наиболее важных для организации рабочих мест;

4. Подбор, оценка, отбор и принятие на работу сотрудников. Важность этой функции определяется растущей стоимостью рабочей силы и повышением требований к работнику.

5. Адаптация, обучение и повышение квалификации работников, их развитие;

6. Планирование карьеры, обеспечение профессионально-должностного роста работника. Эта функция важна как для отдельных сотрудников, поскольку отвечает их ожиданиям и интересам, так и для предприятия, так как позволяет полнее и эффективнее использовать потенциал работника;

7. Руководство персоналом. Центральное место в реализации этой функции занимает мотивация сотрудников. Она означает побуждение работников к добросовестному и инициативному труду, реализации организационных целей. Мотивация достигается, прежде всего, благодаря обеспечению совпадения организационных и личных целей. Однако руководство не сводится к мотивации. Оно, «как функция управления, призвано объединять, координировать, взаимоувязывать и интегрировать все прочие функции в единое целое». При этом речь идет, прежде всего, о функциях, связанных с управлением людьми. Руководство персоналом - чрезвычайно сложная и содержательная деятельность, в той или иной мере включающая многие другие функции;

8. Управление расходами на персонал. Это предполагает подсчет, сколько стоит привлечение, обучение, оформление, оценка, оплата персонала, социальные расходы и т.п., т.е. все пребывание работника в организации, а также соотнесение расходов с прибылью, которую приносит труд сотрудника;

9. Организация рабочего места, позволяющая оптимально использовать потенциал сотрудника и дающая ему возможность проявить себя в трудовой деятельности. Эта функция учитывает различные факторы, влияющие на экономическую и социальную эффективность работника: его квалификацию и индивидуальные качества, технику и технологию, служебное помещение, всю рабочую ситуацию; обеспечение оптимального распорядка работы: составление графиков работы, отпусков, замены в случае болезни или прогулов и т.п. ;

10. Освобождение персонала. В современном производстве эта функция не сводится к объявлению увольнения по инициативе руководства или работника и к соответствующему оформлению документов. Она включает различные формы приспособления численности работников и их использования к потребностям производства;

11. Кадровое делопроизводство: сбор, хранение и учет анкетных данных, стажа, повышения квалификации и т.д. Эта, так сказать, техническая функция необходима для эффективного использования персонала;

12. Управление информацией. Современная, особенно крупная организация невозможна без налаживания систематического распространения информации;

13. Оценка результатов деятельности и трудового потенциала персонала. Эта функция проявляется, прежде всего, в аттестации работников, на основе которой осуществляются стимулирование, развитие и использование кадров, а также контроль за ними;

14. Контроль за персоналом, обеспечение дисциплины и организационного порядка. Эта функция предполагает не только воздействие на работников со стороны руководителей и уполномоченных должностных лиц, но и развитие у них самоконтроля; управление конфликтами;

15. Правовое регулирование трудовых отношений. Управление персоналом базируется на использовании трудового законодательства и организационных норм, обычно зафиксированных в уставе предприятия;

налаживание партнерских отношений и сотрудничества с профсоюзами, советами трудовых коллективов и другими организациями, влияющими на персонал; обеспечение безопасности, охраны труда и здоровья сотрудников. Это предполагает как контроль за ситуацией на рабочих местах, так и учет индивидуальных запросов и пожеланий работников, связанных с состоянием их здоровья, например, перевод на более легкую работу или неполный рабочий день на период окончательной трудовой адаптации после болезни; социальное обеспечение сотрудников;

16. Обеспечение репутации предприятия, ее позитивного восприятия клиентами, общественностью и институтами власти. Планирование и развитие организационной культуры, обеспечивающей интериоризацию сотрудниками этических норм, целей и ценностей предприятия, уважение его традиций, развитие между работниками отношений взаимного уважения, доброжелательности, сотрудничества и поддержки и т.д.

Перечисленные функции не исчерпывают всего их перечня. Они отчасти накладываются друг на друга. Однако уже перечисленные функции дают представление о содержании управления персоналом как специфического вида управленческой деятельности и о предмете науки «управление персоналом». Она включает подсистему общего и линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций (рис.2).

Функции управления персоналом осуществляются его субъектами - должностными лицами и организациями, непосредственно занятыми этой деятельностью. Субъектами управления персоналом являются: руководители всех уровней; службы персонала (отделы кадров); органы трудовых коллективов: советы трудовых коллективов, производственные советы, общие собрания членов трудовых коллективов; кружки качества, профсоюзы, женские организации, организации рационализаторов, ветеранов и т.п., действующие на предприятии.

К внешним регуляторам деятельности по управлению персоналом

относятся: государство и прежде всего, те его органы, которые принимают законы, регулирующие сферу трудовых отношений; ассоциации предпринимателей, вырабатывающие рекомендации в области управления, в том числе управления персоналом; организации, занимающиеся вопросами труда, и в первую очередь профсоюзы; собственники предприятий (как частные лица, так и ассоциации), нередко устанавливающие особые правила в области управления персоналом.

Наука и практика выработали инструментарий изучения состояния действующей системы управления персоналом организации, построения, обоснования и реализации новой системы – методы построения системы управления персоналом (табл.1.1.1).

Таблица 1.1.1

Классификация методов анализа и построения системы управления персоналом организации³

Методы обследования (сбор данных)	Методы анализа	Методы формирования
Самообследование	Системный анализ	Системный подход
Интервьюирование, беседа	Экономический анализ	Аналогии
Активное наблюдение рабочего дня	Декомпозиция Последовательной подстановки	Экспертно-аналитический Параметрический Блочный
Моментные наблюдения	Сравнений	Моделирования
Анкетирование	Динамический	Функционально- стоимостного анализа
Изучение документов	Структуризации целей	Структуризации целей
Функционально- стоимостного анализа	Нормативный Параметрический Моделирование Функционально- стоимостного анализа	Опытный Творческих совещаний Коллективного блокнота Контрольных вопросов

³ Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. - 224 с.

	Главных компонент Балансовый Корреляционный и регрессионный анализ Опытный Матричный	6-5-3 Морфологический анализ
Методы обоснования		Методы внедрения
Аналогий Сравнений Нормативный Экспертно-аналитический Моделирование фактического и желаемого состояния исследуемого объекта Расчет количественных и качественных показателей оценки экономической эффективности предлагаемых вариантов Функционально-стоимостного анализа		Обучение, переподготовка и повышение квалификации работников аппарата управления Материальное и моральное стимулирование нововведений Привлечение общественных организаций Функционально-стоимостного анализа

Объектом управления в этой системе является персонал предприятий.

Персонал – это состав работников предприятия (организации).
 Различают административно-управленческий, инженерно-технический, обслуживающий и рабочий персонал. К административно-управленческому относят работников аппарата управления; к инженерно-техническому – руководителей структурных подразделений, главных специалистов, инженеров и техников, занятых на технической подготовке производства; к младшему обслуживающему – выполняющих вспомогательно-технические работы; к рабочим – работников, непосредственно занятых на основном и вспомогательном производстве .

Состав работников предприятия образует структуру (рис.3),

определённую и соответствующую: применяемой технике и технологии; условиям обеспечения процессов производства рабочей силой, что требует знания процессов движения рабочей силы и возможности использования этих процессов для обеспечения стабилизации трудовых процессов; установленному регламенту управления (комплексу юридических норм, определяющих управление трудовыми коллективами).

Концепцию долгосрочной, ориентированной на будущее кадровой политики, учитывающей все эти аспекты, можно реализовать с помощью кадрового планирования. Этот метод управления персоналом способен согласовывать и уравнивать интересы работодателей и работников.



Рис.1.1.2. Структура персонала⁴

⁴ Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 239 с.

Сущность кадрового планирования заключается в предоставлении людям рабочих мест в нужный момент времени и необходимом количестве в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями производства.

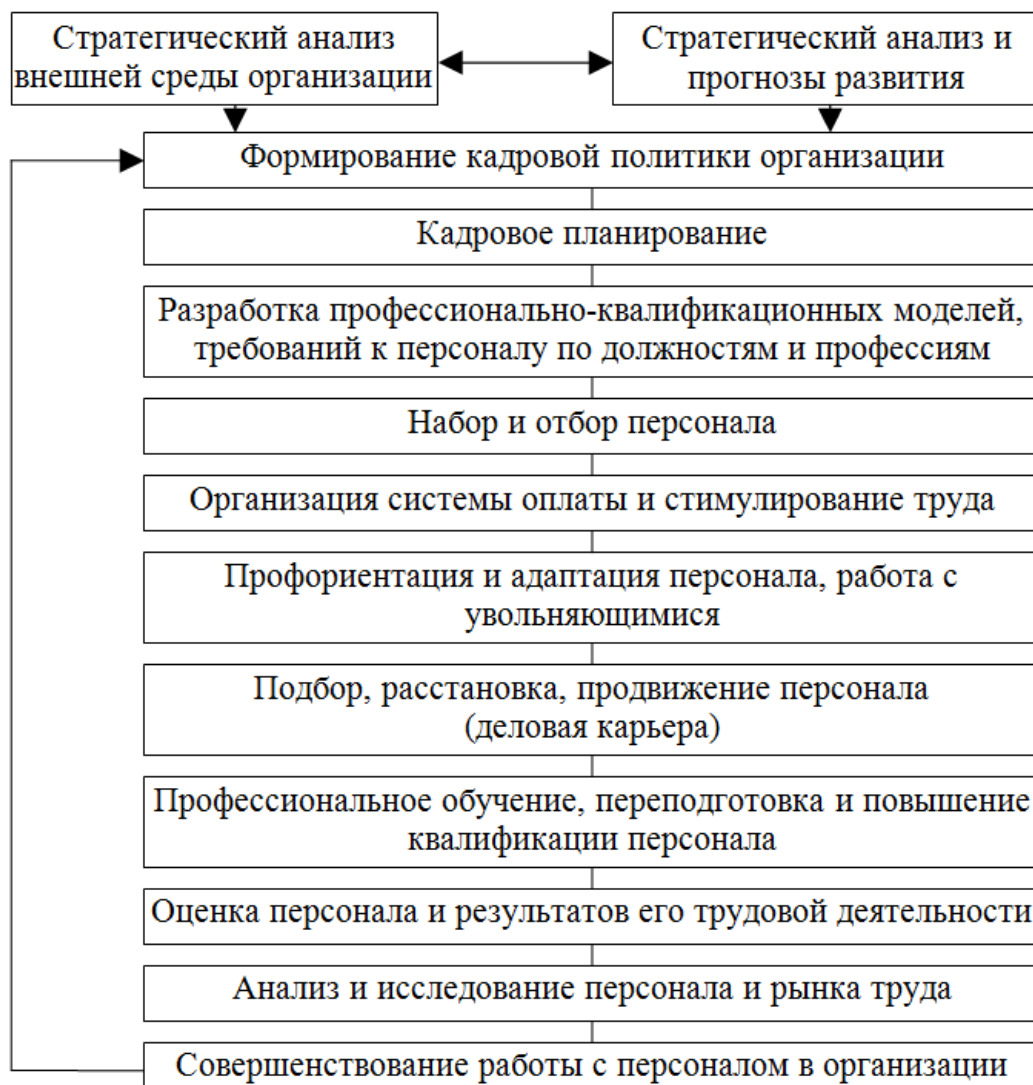


Рис.1.1.3. Место кадрового планирования в системе управления персоналом в организации⁵

Рабочие места с точки зрения производительности и мотивации должны позволить работающим оптимальным образом развивать свои способности, повышать эффективность труда, отвечать требованиям создания достойных человека условий труда и обеспечения занятости. На рис.1.1.4 показано место кадрового планирования в системе управления

⁵ Бедяева, Т.В. Управление персоналом на предприятии туризма: Учебник / Т.В. Бедяева, А.С. Захаров; Под ред. проф. Е.И. Богданов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 180 с..

персоналом организации. Кадровое планирование осуществляется как в интересах организации, так и в интересах ее персонала. Для организации важно располагать в нужное время, в нужном месте, в нужном количестве и с соответствующей квалификацией таким персоналом, который необходим для решения производственных задач, достижения ее целей.



Рис. 1.1.4. Цели и задачи кадрового планирования в организации⁶

Кадровое планирование должно создавать условия для мотивации более высокой производительности труда и удовлетворенности работой.

Людей привлекают в первую очередь те рабочие места, где созданы условия для развития их способностей и гарантирован высокий и постоянный заработок. Одной из задач кадрового планирования является учет интересов

⁶ Валиева, О.В. Управление персоналом. Конспект лекций: Пособие для подготовки к экзаменам / О.В. Валиева. - М.: А-Приор, 2012. - 176 с.

всех работников организации. Следует помнить, что кадровое планирование тогда эффективно, когда оно интегрировано в общий процесс планирования организации.

Цели и задачи кадрового планирования укрупнёно можно представить в виде схемы, представленной на рис.5. Кадровое планирование реализуется посредством осуществления целого комплекса взаимосвязанных мероприятий, объединенных в оперативном плане работы с персоналом.

1.2. Система методов управления персоналом предприятия

Управление персоналом как специфическая деятельность осуществляется с помощью различных методов (способов) воздействия на сотрудников. В литературе имеются различные классификации таких методов. Так, в зависимости от характера воздействия на человека выделяют:

- методы стимулирования, связанные с удовлетворением определенных потребностей сотрудника;
- методы информирования, предполагающие передачу сотруднику сведений, которые позволят ему самостоятельно строить свое организационное поведение;
- методы убеждения, т.е. непосредственного целенаправленного воздействия на внутренний мир, систему ценностей человека;
- методы (административного) принуждения, основанные на угрозе или применении санкций .

А.Я. Кибанов предлагает несколько иную (хотя и связанную с предыдущей) классификацию методов управления персоналом, выделяя три группы таких методов: 1) административные методы, формирование структуры и органов управления; установление госзаказов; утверждение административных норм и нормативов, издание приказов и распоряжений; подбор и расстановка кадров; разработка положений, должностных инструкций и стандартов деятельности организации; 2) экономические методы: технико-экономический анализ; технико-экономическое

обоснование; планирование; материальное стимулирование; ценообразование; налоговая система; экономические нормы и нормативы;



Рис.1.2.1. Система методов управления персоналом в организации⁷

3) социально-психологические методы: социальный анализ в коллективе работников; социальное планирование; участие работников в управлении; социальное развитие коллектива; психологическое воздействие на работников (формирование групп, создание нормального психологического климата, моральное стимулирование, развитие у работников инициативы и ответственности).

Все методы управления персоналом взаимосвязаны и используются в

⁷ Валиева, О.В. Управление персоналом. Конспект лекций: Пособие для подготовки к экзаменам / О.В. Валиева. - М.: А-Приор, 2012. - 176 с.

комплексе.

На рис.1.2.1. представлены методы управления персоналом.

HR-менеджмент базируется на ряде основополагающих принципов, приоритетными на сегодняшний день можно условно считать следующие.

1. *Принцип формирования эффективных обратных связей.* Руководство должно получать достоверную и объективную информацию с рабочих мест.

2. *Принцип системности и целостности организации.* Одним из следствий этого принципа является бесперспективность каких-то временных, разовых и локальных усилий.

3. *Принцип справедливости и человечности.* При реализации задач управления персоналом крайне нежелательны любые проявления неуважения человеческого достоинства. Руководитель должен быть максимально объективным при оценке сотрудников (особенно, талантливых и высокопрофессиональных).

4. *Принцип сопричастности.* Мощным резервом и средством повышения эффективности труда персонала является его регулярное и максимально возможное информирование о делах фирмы, ее целях, задачах, проблемах ее функционирования, неудачах и успехах.

5. *Принцип сочетания теории и практики управления.* До сих пор среди значительной части руководителей фирм бытует устойчивое негативное и пренебрежительное отношение к науке и ее представителям, которое обходится потерями и упущенными возможностями для организации.

6. *Принцип сравнения.* Данный принцип наиболее эффективен в процедурах оценки персонала.

7. *Принцип «уметь ждать».* Именно в управлении персоналом проявляется наиболее мощное сопротивление изменениям.

На сегодняшний день в HR-практике существует устоявшаяся классификация методов управления персоналом, дополняющих друг друга:

административные (организационные или организационно-распорядительные); экономические и социально-психологические. Кроме того, в каждой организации применяются специфичные частные методы.

По мнению А.Я. Кибанова, основополагающим методом управления персоналом является мотивация труда работников, которая, в свою очередь, осуществляется с применением трех указанных групп методов.

Для административных методов характерно прямое централизованное воздействие. Они ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость трудовой дисциплины, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, корпоративная культура. В систему административных методов входят:

- организационно-стабилизирующие (федеральные законы, указы, уставы, правила, государственные стандарты и др.). При определении их состава и содержания должны использоваться научные подходы к управлению персоналом;

- методы организационного воздействия (регламентирование, инструкции, организационные схемы, нормирование труда), действующие внутри организации;

- распорядительные методы (приказы, распоряжения) используются в процессе оперативного руководства;

- дисциплинарные методы. Под дисциплинарными методами можно понимать, в частности, применение негативных стимулов (угроза увольнения, штрафы). Необходимо разумное сочетание положительных и негативных стимулов, основанное на традициях, сложившихся в коллективе, взглядов самих работников и руководителей организации.

Административные методы мотивации труда активно используются в тех организациях, где руководство использует авторитарный стиль руководства. Такие методы, как «организационное воздействие», необходимы, так как организационные схемы способствуют более четкой и эффективной организации труда на любом предприятии, а нормирование

труда позволяет разработать научно обоснованную систему оплаты труда и социальной защиты работников.

С помощью экономических методов управления осуществляется материальное стимулирование коллективов и отдельных работников.

Экономические методы делятся на две группы:

- методы, используемые федеральными и региональными органами управления (налоговая система, кредитно-финансовый механизм страны в целом и регионов);

- методы, используемые фирмой (экономические нормативы функционирования фирмы, система материального поощрения работников, система ответственности за качество и эффективность работы, участие в прибылях и капитале).

Третья группа социально-психологических методов связана с социальными отношениями в коллективе, с моральным и психологическим воздействием на работников. С их помощью регулируются ценностные ориентации людей через мотивацию, нормы поведения, создание социально-психологического климата, моральное стимулирование и определяется социальная политика в организации.

Социально-психологические методы следующие.

- 1) формирование коллективов с учетом типологии личности и характера работников, создание нормального психологического климата, творческой атмосферы. Особое внимание руководители должны обращать на такие параметры личности, как интроверсия или экстраверсия, и именно этот принцип должен лежать в основе формирования трудового коллектива;

- 2) личный пример руководителя своим подчиненным. Важен имидж менеджера, который оказывает мотивационное воздействие на сотрудников в плане их самовыражения и причастности к работе на фирме с эффективным руководителем. Кроме этого, на личном примере часто основывается власть руководителя, необходимая для осуществления других функций по управлению персоналом;

3) ориентирующие условия – цели, стоящие перед организацией и ее миссия. Каждый сотрудник должен их знать, поскольку, удовлетворяя личные потребности, он одновременно работает, чтобы выполнить цели, стоящие перед организацией в целом;

4) участие работников в управлении в форме участия в прибылях или в участии представителей трудового коллектива на разных уровнях управления;

5) удовлетворение культурных и духовных потребностей сотрудников, то есть предоставление работникам возможности социального общения. Многие руководители, делающие ставку на персонал, особенно в организациях оказывающих услуги (консалтинг, инжиниринг), стараются проводить в свободное время корпоративные мероприятия по организации досуга своих сотрудников или отмечают знаменательные события в жизни фирмы, а также особо отличившихся ее сотрудников совместными походами куда-либо. Такие мероприятия считаются гораздо более значимыми в плане повышения мотивации труда, чем элементы материального стимулирования, применяемые к отдельным работникам. Следует отметить, что уровень оплаты труда в таких фирмах достаточно высокий. В государственных предприятиях подобными функциями занимаются профсоюзы, старающиеся организовать коллективные мероприятия (поездки, экскурсии) и удовлетворить культурные потребности работников;

б) установление социальных норм поведения и социальное стимулирование развития коллектива. В трудовой деятельности все работники должны придерживаться определенных этических норм поведения. В случае, если руководство определяет социальные нормы поведения или они вырабатываются на основе соглашения между членами коллектива и руководством либо на основании выработанных годами традиций, то такое положение вещей способствует повышению социально-нравственного климата в коллективе и является важным мотивирующим фактором. Руководство должно поддерживать такую ситуацию, для этого

следует проводить какие-либо мероприятия, например, соревнование по профессии, выявляющее лучших работников коллектива с последующим материальным стимулированием;

7) установление моральных санкций и поощрений – то есть разумное сочетание положительных и негативных стимулов. Моральные санкции в виде строгих выговоров имеют силу мотивационного воздействия на тех предприятиях, где это выработано многолетней традицией. На негосударственных предприятиях моральные санкции вряд ли имеют силу, тогда как даже такая незаконная форма материальной санкции возымает должный мотивационный эффект. Такая же ситуация обстоит и с моральными поощрениями, такими как благодарность, почетная грамота. Они оказывают свое мотивационное воздействие только в организациях, где принята многолетняя традиция таких поощрений;

8) социальная профилактика и социальная защита работников – бесплатная медицинская помощь, профилактические осмотры, льготы, талоны на питание, бесплатные путевки, компенсации на проезд и другие виды неденежного стимулирования. Однако такие методы социальной защиты преимущественно оказывают свое мотивационное воздействие на тех предприятиях, где стоимость рабочей силы относительно низкая и требуются дополнительные меры материального поощрения работников.

Традиционно в государственных организациях, где оплата труда не достигает высокого уровня, наиболее применимы административные и социально-психологические методы управления персоналом. Экономические же методы управления обоснованы там, где материальное стимулирование играет основную роль, однако в таких организациях нельзя забывать и о социально-психологических методах воздействия. Главный ориентир должен быть на комплексно-целевой подход.

Это традиционное рассмотрение методов управления персоналом. В то же время, появилось новое мнение, что имеющиеся в литературе принципы управления слишком упрощены, а используемые в настоящее время методы

управления персоналом следует заменить методами принуждения, побуждения и убеждения, построенными на степени свободы личности, в соотношении 4:4:2.

Представляется, что общепринятая классификация не в полной мере отражает сущность методов, и в ее основание следует положить иной признак – степень свободы. Индивидуум как объект управления может иметь следующие степени свободы:

а) ограниченную свободу, при которой субъект управления принуждает зависимый объект выполнять планы или задания;

б) мотивационную свободу, при которой субъект управления должен найти обоснованные мотивы, побуждающие объект управления к выполнению планов или заданий;

в) высокую степень свободы, при которой субъект управления должен с использованием логики и психологии формировать метод воздействия на относительно независимый объект управления, ставя во главу угла изучение психологического портрета управляемой личности и тенденции ее развития. Для объекта управления в этом случае важнее всего удовлетворение высших потребностей (самореализация, самовыражение).

Исходя из рассмотренных степеней свободы объекта методы управления целесообразно подразделять на три группы: принуждения, побуждения, убеждения.

Методы принуждения – субстанция управления должна быть высшего качества. Низкое качество субстанции – законодательных и нормативных актов – приведет к низкому качеству последующих компонентов системы управления. Если идеология, политика, право не будут иметь комплексного обоснования, то экономика и психология ничего не сделают в области развития любых систем.

Методы побуждения нацелены на экономию ресурсов, повышение качества и конкурентоспособности товаров и услуг, инфраструктуры, качества жизни населения в соответствии с идеологией и политикой развития

данной системы. Субстанцией методов побуждения являются оптимизация управленческого решения и мотивация персонала на его реализацию. Это очень сложная работа, качество которой определяет эффективность систем. В условиях рыночных отношений конкуренция заставляет инвесторов и государство оптимизировать решения и мотивы в целях повышения качества жизни населения. Поэтому, на наш взгляд, роль методов побуждения в управлении эффективностью объектов оценивается примерно в 40% совокупности факторов эффективности.

Методы убеждения в управлении основаны на исследовании психологического портрета личности, мотивации ее потребностей, составляющих физиологические, духовные и социальные нужды. Структура и объем потребностей определяются характером, образованием, социальным положением и ценностями личности. Чтобы успешно управлять людьми, необходимо хорошо их знать. Методы убеждения применяются к объектам управления с высокой степенью свободы, что делает задачу еще более трудной. Легче приказывать или экономически стимулировать, чем убеждать. Чтобы умело убеждать сотрудника – следует знать психологические установки личности как объекта управления.

Тем не менее, число факторов и условий, определяющих качество и результативность управленческих решений, значительно больше, чем факторов психологического портрета личности, которыми следует руководствоваться (учитывать) при принятии и реализации решений. Поэтому «весомость» методов побуждения примерно в два раза больше «весомости» методов убеждения.

Поэтому итоговым рациональным соотношением методов принуждения, побуждения и убеждения, было предложено примерно следующее: 4:4:2. В условиях становления рыночных отношений роль психологических методов управления персоналом усиливается, то есть следует приступить к изучению параметров психологического портрета личности и принятию решений с учетом этих параметров, а требования к

совершенствованию организации труда должны формироваться на основе новых принципов управления персоналом.

Рассмотрев основные методы управления персоналом, ставшие классическими в практике современного менеджмента, изучив новые аспекты в управлении персоналом, важно отметить, что различные методы управления персоналом должны ориентироваться на эффективность требуемых материальных и финансовых затрат и достижение организационных целей. Поэтому при разработке методов управления персоналом следует уделять большое внимание проблеме оценки эффективности управления, имеющей важное практическое значение.

Несмотря на обилие материалов, актуальность задачи эффективного управления персоналом ничуть не снижается. Это в значительной степени связано с непрерывно расширяющейся сферой приложения менеджерских усилий, появлением новых методов управления и резким увеличением информационного потока, сфокусированного на руководителе. При этом необходимо учитывать, что потребности работников постоянно растут, а интересы и ценностные ориентации изменяются наряду с динамично изменяющимися внешними условиями.

Не существует единого рецепта, как управлять персоналом, даже в однородных по своей деятельности и форме собственности организациях. Следует помнить, что, опираясь на общие методы управления, необходимо находить свой подход к работникам, различный в каждой конкретной ситуации, при этом в основе управления персоналом должен иметь место по возможности индивидуальный подход к каждому работнику и дифференцированный подход к разным категориям работников.

При этом стратегия управления персоналом предприятий должна быть направлена на повышение уровней образования, квалификации и культуры работников, предоставление широкому кругу работников условий для расширения профессиональных знаний, непрерывного совершенствования своего мастерства, повышение самовыражения и развития организационной

культуры. Все это означает актуальную потребность более основательного изучения и внедрения современных методов управления персоналом в современных организациях.

1.3. Исследование современных концепций управления персоналом и выявление их особенностей

Развитие концепции управления персоналом шло по пути преодоления технократического подхода к человеку как к машине, подключения его мотивационных ресурсов, социально-психологических факторов роста производительности труда и эффективности производства, большего учета интересов работника как личности.

Управление персоналом переняло основополагающие принципы теории научного управления, такие как использование научного анализа для определения способов выполнения задач, отбор работников, лучше подходящих для выполнения работы, обеспечение соответствующего обучения работников, систематическое и правильное использование материального стимулирования и др. Особенно большой вклад внесла школа "человеческих отношений", становление которой связано с теорией мотивации Э.Мэйо. Разработанные ею принципы управления людьми провозглашали учет желаний и ожиданий людей, межличностных отношений. На сочетании рациональности организации с удовлетворенностью работника своей деятельностью делали акцент и более поздние школы научного управления. Эти требования нашли свое воплощение в поведенческой концепции управления, ориентированной на использование различных методов мотивации: управление по целям, обогащение труда, участие работников в управлении.

Все большая ориентация управления на социальную сторону, на интересы работника меняла задачи и приоритеты в управлении кадрами предприятия, требуя увязки принимаемых решений не только с интересами производства, но и с интересами его социальной составляющей - коллектива предприятия.

На смену широко распространенной практике работы с кадрами, ориентированной на потребление рабочей силы в условиях стабильной занятости, а также жестких организационных структур, приходят новые модели управления, предусматривающие:

- создание условий для расширения знаний, повышения квалификации, непрерывного самосовершенствования;
- использование "пакетов" мотивационных программ при расширении полномочий работников в принятии хозяйственных решений;
- формирование новых моральных ценностей, разделяемых всем персоналом фирмы;
- гибкое и адаптивное использование "человеческих ресурсов", повышение творческой и организаторской активности персонала, формирование гуманизированной организационной культуры .

Таким образом, новая идеология управления кадрами во многом базируется на мотивации работника. Отношение работника к труду формируется под влиянием устремлений, жизненных целей, возможности самовыражения и самореализации, содержания труда. Отсюда основными факторами мотивации к труду являются: признание в труде; достижения в труде; содержание труда; ответственность и самостоятельность; возможность профессионального продвижения; возможность развития личности работника.

Большое значение имеют гарантия занятости, условия труда, уровень оплаты, характер межличностных отношений в коллективе работников и т.п. Поэтому принципиально новые подходы к управлению кадрами в значительной степени связаны с концепцией качества трудовой жизни. Эта концепция логически вытекает из трудовых теорий: человеческих отношений, человеческого капитала, гуманизации труда, производственной демократии и др. Концепция получила распространение в практике ведущих капиталистических государств начиная с 70-х годов.

Отметим ее основополагающие принципы: надлежащее справедливое

вознаграждение за труд; безопасные и здоровые условия труда; непосредственная возможность для работника использовать и развивать свои способности, удовлетворять потребности в самореализации и самовыражении; возможность профессионального роста и уверенность в будущем; хорошие взаимоотношения в трудовом коллективе на предприятии, правовая защищенность работника на предприятии; достойное место работы в жизни человека; общественная полезность работы. Рассматривая свою работу с позиций перечисленных составляющих качества трудовой жизни, работник оценивает имеющиеся у него возможности раскрыть свой потенциал как всю совокупность имеющихся у него знаний, опыта, интеллектуальных, творческих и организаторских способностей. При положительном результате такой оценки формируется мотивационный настрой на высокопроизводительный труд и стабильную работу на предприятии.

Как видим, новые подходы к управлению кадрами ориентируются не только на решение текущих вопросов, оперативные изменения в расстановке кадров, но и на формирование мотивации работников, основанной на долговременных производственно-хозяйственных отношениях, на планировании повышения качества трудовой жизни работника и коллектива в целом как одной из главных задач повышения конкурентоспособности предприятия и как возможности своего развития.

Таблица 1.3.1.

Особенности управления человеческими ресурсами⁸

Управление кадрами	Управление человеческими ресурсами
Вертикальное управление подчиненными, «кадры» - отдельная функция	Горизонтальное управление и забота о всех ресурсах, акцент на формирование команды
Централизованная кадровая функция, которую выполняет «отдел кадров»;	Децентрализованная кадровая функция реализуется в линейном управлении. Последнее отвечает за

⁸ Валиева, О.В. Управление персоналом. Конспект лекций: Пособие для подготовки к экзаменам / О.В. Валиева. - М.: А-Приор, 2012. - 176 с.

<p>специалисты планируют, мотивируют и т.д. Персоналом же управляют линейные руководители</p>	<p>управление всеми ресурсами подразделения и за достижение целей. Специалисты по персоналу оказывают поддержку линейному менеджменту.</p>
<p>Кадровое планирование – следствие производственного плана и реакция на него, связь односторонняя.</p>	<p>Планирование человеческих ресурсов полностью интегрировано в корпоративное планирование; связь двусторонняя.</p>
<p>Цель – обеспечить наличие нужных людей в нужном месте, в нужное время и освобождение ненужных людей. С сотрудниками обращаются как с «фактором производства», их «расставляют», как фигуры в шахматах.</p>	<p>Цель – совмещение имеющихся человеческих ресурсов, квалификации и потенциалов со стратегией и целями компании. С сотрудниками обращаются как с объектом корпоративной стратегии и инвестиций, фактором преимущества в конкурентной борьбе.</p>
<p>Кадровая политика направлена на достижение компромисса между экономическими и социальными партнерами.</p>	<p>Управление человеческими ресурсами нацелено на развитие целостной, сильной корпоративной культуры и балансирование текущих потребностей интегрированной организации с окружающей деловой средой</p>

И в заключение приведём принципы формирования систем управления персоналом (табл.3).

Таблица 1.3.2.

Принципы формирования систем управления персоналом⁹

<p>Обусловленность функций управления целями объекта</p>	<p>Обеспечение соответствия объекта управления задачам управления потребностям и целями производства. Трудоемкость функций управления определяет требования к работникам, их численности и квалификации</p>
<p>Обеспечение соответствия</p>	<p>Определение оптимальных пропорций между функциями управления персоналом</p>

⁹ Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2013. - 96 с.

между функциями	
Соотношение управленческих ориентаций	Функции управления развитием производства должны опережать ориентацию функций осуществления непосредственно производства
Устойчивость	Наличие локальных регуляторов в цепи организации ставит работника или подразделение в условия необходимости регулирования процесса
Автономность и согласованность	Обеспечивается автономность и согласованность действий руководителей и подразделений по любым вертикальным и горизонтальным связям
Простота	Нахождение минимальной сложности систем управления при соответствующих функциях и целях
Прогрессивность	Соответствие системы управления мировым аналогам с возможностью включения в неё инноваций
Перспективность и гибкость	Сохранение возможности гибкого изменения структуры и функций при развитии производства
Комплектность	Комплексная системность во взаимосвязях внутренней и внешней сред
Оперативность	Обеспечение регулирования при минимальных затратах времени
Научность и имитация	Возможность использования научных результатов по общественным и рыночным отношениям с имитацией функций, целей и результатов
Многоаспектность	Возможность управления как по совокупности, так и по отдельным направлениям деятельности
Прозрачность	Обеспечение концептуального единства, единства терминов и правил для большинства задач и моделей
Комфортность	Максимум удобств для творческих процессов управления: обоснования моделирования, принятия и реализации решений и т. д.

Выводы по первой главе.

Изменения, происходящие в современном производстве и связанные с резким повышением значимости человеческого фактора в организации, выдвинули управление персоналом на передний план управленческой деятельности, стимулировали бурное развитие научных исследований в этой области. Организационные цели традиционно стоят в центре управления персоналом, да и управления в целом. Обычно их связывают с обеспечением эффективности предприятия. И с этой точки зрения управление персоналом есть деятельность по использованию сотрудников для достижения

эффективности организации.

Управление персоналом как специфическая деятельность осуществляется с помощью различных методов (способов) воздействия на сотрудников. В литературе имеются различные классификации таких методов. Большое значение имеют гарантии занятости, условия труда, уровень оплаты, характер межличностных отношений в коллективе работников и т.п. Поэтому принципиально новые подходы к управлению кадрами в значительной степени связаны с концепцией качества трудовой жизни. Эта концепция логически вытекает из трудовых теорий: человеческих отношений, человеческого капитала, гуманизации труда, производственной демократии и др. Концепция получила распространение в практике ведущих капиталистических государств.

ГЛАВА II. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ИП «ORIGINAL GOLD CERAMIC»

2.1. Характеристика ИП ООО "ORIGINAL GOLD CERAMIC"

ИП ООО "ORIGINAL GOLD CERAMIC" (далее по тексту «Предприятие») первоначально было зарегистрировано Министерством Юстиции РУз 02.08.2012г. Единоличным учредителем является ЕиЯО CERAMIC TRADE LLP. Великобритания, Лондон, Грейт Джеймс стрит, 23-24, офис 2. Уполномоченный представитель Нуриддин Миршарапов согласно апостелированной доверенности.

В соответствии с Уставом Предприятие вправе осуществлять следующие виды деятельности:

- производство строительных материалов;
- производство ремесленных материалов;
- гражданское и промышленное строительство;
- и др.

Кроме того, Предприятие вправе осуществлять все виды деятельности, не запрещенные законодательством РУз. Предприятие осуществляет свою деятельность на принципах самоокупаемости и самофинансирования.

Согласно свидетельству о государственной регистрации юридических за № 226 (388) от 02.08.2012г. Предприятию были присвоены следующие коды: ОПФ- 1153, ФС-163, СОАТО- 1727212501, ОКПО- 24117988, ОКОНХ-16152, ИНН - 207157466.

Юридический адрес Предприятия: Республика Узбекистан, Ташкентская область, Ахангаранский район, г. Ахангаран, 2.

Стратегической целью Предприятия в рамках данного проекта является расширение производства высококачественной строительной продукции (камни керамические пустотелые), отвечающей требованиям покупателей, укрепление позиций предприятия на рынке строительных материалов и деловой репутации Предприятия.

Как показали предварительные расчеты, производство кирпичей имеет широкие сбытовые возможности, как в настоящее время, так и в перспективе.

В настоящее время, основная идея, замысел и стратегия комплексного проекта, разработанного нашим предприятием, позволит наладить устойчивый сбыт и устойчивые хозяйственные связи с потребителями данных видов продукции.

Надо отметить, что в настоящее время во всех высокоразвитых зарубежных странах выпускается различная модификация кирпичей, а также конструкций для строительства объектов различного назначения. Кирпичи своими качественными параметрами значительно превосходят традиционные стеновые панели из бетона и других материалов.

Поэтому в соответствии с государственной программой развития большого количества новостроек и реконструируемых объектов в промышленности и в сельском хозяйстве, а так же в жилищном секторе Республики Узбекистан, вопрос модернизации собственных предприятий-производителей кирпичей разной модификации является актуальным и экономически целесообразным,

В Узбекистане, к примеру, действует немало кирпичных заводов, однако рынок поглощает всю произведенную продукцию, и потребность в кирпичах практически не удовлетворена.

При постоянном росте производственного потенциала Республики Узбекистан, развитию промышленного и жилищного строительства, а также других отраслей народного хозяйства спрос на данный строительный материал постоянно увеличивается.

Проведенный нами маркетинг рынка показал, что по состоянию рынка производителей кирпичей (включая стенную) на сегодняшний день доля кирпичей на рынке составляет 25% (бетонные 45%, глиняные стены 30% и др.).

Основные качественные характеристики кирпичей по сравнению

с другими аналогами строительных материалов такого же типа является то, что кирпич обладает следующими характеристиками;

- устойчивость к любым климатическим условиям и температурным перепадам;

- устойчивость к ультрафиолетовому излучению, химическим воздействиям, воздействию огня, кирпич не самовоспламеняется, не передает пламя;

- долговечность;

- удобность при монтаже (кладке).

При изучении и обработке данных государственных статистических органов, можем сделать вывод, что строительный рынок бурно развивается и потребности в строительных материалах ежегодно увеличиваются, не только за счет строительства новых объектов, но реконструкции старых.

Потребительский рынок строительных материалов в основном составляют:

- жилой фонд-52%;

- АБК (административный бытовой комплекс) -26%

- общеобразовательные учреждения -17%;

- гостиничный сектор и сфера услуг -2,2%;

- другие -2,8%.

В настоящее время наблюдается существенное оживление капитального строительства в Республиках Центральной Азии, увеличение потребления строительных материалов, в том числе труб. Эта тенденция сохранится и на ближайшую перспективу.

Наблюдаемые в республике стабильные тенденции роста объемов строительства (5-10% в год), ежегодное увеличение спроса на коммерческую недвижимость (в среднем 5-10% в год, хотя и несколько снизившееся за счет влияния на экономику республики мирового финансового кризиса) и связанные с этим услуги на евроремонт помещений – предопределяет стабильный рост спроса на трубную

продукцию.

Учитывая большую потребность в строительных материалах высокого качества, основная идея, замысел и стратегия комплексного проекта, разработанного Предприятием, позволит наладить устойчивый сбыт и устойчивые хозяйственные связи с потребителями данного вида продукции. Согласно статистической информации, публикуемой Госкомстатом РУз, которая является источником официальной статистической информации в республике, строительная индустрия - одна из самых заметных отечественных отраслей, показывающая стабильный ежегодный рост в размере 5-10%.

Как отмечают аналитики, экономический кризис, больно ударивший по стройиндустрии большинства развитых стран мира, может стать для Узбекистана не регрессом отрасли, а своеобразным импульсом для ее дальнейшего развития. Это, прежде всего связано с тем, что ипотечное кредитование в республике привязано к национальной валюте, а в портфелях ведущих финансово-кредитных учреждений практически нет так называемых спекулятивных краткосрочных кредитов. Под реализацию большинства крупномасштабных проектов в области модернизации промышленности, развития транспортной, ирригационной, информационно-коммуникационных и других отраслей привлекались заемные средства на долгосрочной основе, что в немалой степени сбалансировало рынок и позволило избежать как обвала жилого, так и инфраструктурного строительства.

Осуществление активной инвестиционной политики, направленной на ускорение процессов модернизации, технического и технологического обновления действующих производств, создание новых производственных мощностей, строительство и реконструкцию инфраструктурных объектов, обеспечило рост объемов капитальных вложений и строительных работ на 9,8 процента.

Сейчас многие западные инвесторы и производственные компании с

интересом рассматривают Узбекистан в качестве потенциального места для вложения финансовых средств и создания новых предприятий.

В рамках продолжения реализации мер по техническому и технологическому обновлению сельскохозяйственного производства за 9 месяцев 2012 года за счет средств Фонда мелиоративного улучшения орошаемых земель в течение 9 месяцев текущего года завершены строительство и реконструкция 677,9 км коллекторов, восстановлены 11,2 тысячи км межхозяйственной и внутрихозяйственной коллекторно-дренажной сети, 340,1 км закрытой коллекторно-дренажной сети, 720 скважин вертикального дренажа и 8 мелиоративных насосных станций. Через компанию «Узкишлокмашлизинг» сельскохозяйственным производителям на лизинговой основе поставлены 793 единицы сельхозтехники, в том числе 658 тракторов и 135 зерноуборочных комбайнов. Только в 2008 году иностранные инвесторы вложили в строительство более 100 млрд. сумов. Происходит постепенное изменение самой структуры инвестирования, где на первое место выходит создание иностранных и совместных предприятий, занимающихся производством качественных и недорогих строительных материалов.

В Узбекистане в период с 2012 по 2015 года планируется активно развивать программу строительства жилых площадей в сельских населенных пунктах. Таким образом, за ближайшие четыре года в эту программу планируется вложить около 2.2 миллиардов долларов, отметил в своем выступлении на заседании кабинета министров страны президент Ислам Каримов. На заседании обсуждались итоги развития социальной и экономической сферы республики за 2011 год.

Каримов отметил, что только за 2012 год планируется построить 8510 жилых домов в населенных пунктах, общая площадь которых превышает 1.2 миллионов квадратных метров, что превышает показатели 2010 года на 15%.

В реализации данной программы активное участие будет принимать

Азиатский Банк, планирующий инвестировать в сферу строительства индивидуального жилья в сельской местности более 500 миллионов долларов. В 2012 году объем инвестиций банка в реализацию программы составит 160 миллионов, добавил президент.

По слова Президента Узбекистана, кредиты на строительство жилья в рамках реализации данной программы, предоставляемые сельским жителям, будут выдаваться на льготных основаниях под проценты 7% годовых сроком до 15 лет. Вместе с этим президент подчеркнул, что такие ставки почти в два раза ниже ставок предоставляемых коммерческими банками на ипотечные кредиты¹.

На основе Государственной программы 2012 года «Год семьи», например, в Ферганской области разработан ряд социальных программ, направленных на жилищных проблем молодых семей. В области принята программа «Жилье для молодых семей», которой предусмотрено строительство в 2012-2013 годах 38 многоэтажных домов для молодых семей, сообщило УзА. В настоящее время на улице Хужанд города Ферганы возводятся 30 новых многоэтажных домов. Кроме того, готовится проектно-сметная документация по реконструкции старых зданий общежитий в Фергане и Маргилане. Кроме того, в Республике ставка сделана на внедрение индустриальных и сборных технологий строительства, ввод в эксплуатацию новых мощностей, особенно в сельской местности. Для расширения номенклатуры товаров, производимых предприятиями, и улучшения качества продукции за счет повышения конкурентной борьбы в 2009 году в сельской местности планируется построить кирпичные заводы общей мощностью 81 млн. штук в год, шесть производственных объектов по производству кровельных материалов, новые мощности по производству современных отделочных, вяжущих материалов, реконструировать и увеличить мощности 6 карьеров и месторождений строительного сырья.

Кроме того, Германский банк развития KfW выделил акционерному

коммерческому ипотечному банку «Ипотека-банк» кредитную линию на сумму 5 млн евро. Данные средства будут направлены в виде кредитов физическим лицам для приобретения, строительства и реконструкции жилья².

В Узбекистане к 2015 году потребности только в базовых строительных материалах составят 6831 млрд. сумов (\$3,6 млрд.) и вырастут по сравнению с уровнем 2010 года практически в два раза. Как сообщает информационный портал 12.uz со ссылкой на исследование маркетинговой компании IndexInfo, в 2011-2015 гг. объемы строительных работ будут ежегодно расти на 9,8%, что также будет способствовать росту потребностей в строительных материалах.

"С другой стороны, существует емкий рынок строительных материалов соседних с Узбекистаном стран (среднеазиатские страны, Россия, Китай, Афганистан). За последние 5 лет в среднегодовом измерении этими странами импортировалось общестроительных материалов, которые производятся или могут быть произведены в Узбекистане, на \$8 млрд 853,4 млн. В 2011-2015 годах вышеотмеченные страны будут импортировать общестроительных материалов на \$12,4 млрд., по сравнению с 2010 годом в 2015 году их импорт вырастет на 14,7%", - утверждают узбекские эксперты³.

Таким образом можно сделать заключение, что потенциальный рынок сбыта - вся территория РУз.

Основные предпосылки создания проекта:

- наличие емкого внутреннего потребительского рынка;
- большой опыт менеджмента предприятия на рынке строительных материалов;
- оптимальные сроки для реализации проекта.

Результаты предварительных маркетинговых исследований показали возможность реализации продукции завода до 15 млн. штук на внутреннем рынке. Это город Ташкент, Ташкентская область, Ферганская,

Наманганская, Андижанская области, Джизакская, Сырдарьинская области.

Имеются возможности реализации до 10 млн. штук кирпича на экспорт - Казахстан. Это в первую очередь Чимкентская, Кзыл-ординская области, город Алма-Ата.

Конкурентоспособность продукции, реализуемой предприятием, будет обеспечиваться исходя из следующих параметров производимой продукции, имеющей существенные преимущества по сравнению с аналогичным производимой продукции на других предприятиях:

- высокое качество готовой продукции;
- низкая себестоимость, а следовательно, цена реализуемой продукции ниже, чем у большинства конкурентов;
- короткие сроки поставки.
- перечень основных конкурентов Предприятия в области производства кирпича представлен в нижеуказанной таблице:

Таблица 2.1.1.

Перечень основных конкурентов предприятия¹⁰

№	Наименование предприятий	Вид деятельности	Мощность предприятия
1	ЧП «Ялангач кир. завод» Ташкентская область, Кибрайский район, пос Ялангач	Строительный кирпич	37,2 млн шт. год
2	ЧП «Хайри-Баракат»	Строительный кирпич	20,0 млн шт. год
3	ЧП «Хаёт-Файз»	Строительный кирпич	16,0 млн шт.год
4	ЧП «Чинор-минор»	Кирпич полусухой прессованный	15,0 млн шт.год
5	ЧП «Гишт-хумдон»	Строительный Кирпич	12,0 млн шт. год
6	ЧП «Новый НЗСМ»	Строительный Кирпич	20,0 млн шт.год
7	ООО «Ходжайли-кирпич»	Строительный Кирпич	18,0 млн шт.год
8	Внеш. упр. АО «Ургенч СМ»	Силикатный кирпич	30,0 млн шт.год

¹⁰ Из внутренней отчётности ИП ООО "ORIGINAL GOLD CERAMIC"

9	Внеш. упр. АО «Кошкунур Силикат»	Силикатный кирпич	15,0 млн шт.год
10	Внеш. упр. «Самарканд КСМ»	Строительный кирпич	19,0 млн шт.год
11	ЧП «Самарканд-гишт»	Строительный кирпич	15,0 млн шт.год
12	ООО «Бухара-гишт»	Строительный кирпич	24,0 млн шт. год
13	ООО «Термез-гишт»	Строительный кирпич	28,0 млн шт.год
14	ООО «Каканд силикат»	Силикатный кирпич	17,2 млн шт. год
15	СП «ТЖМ Делорос»	Строительный кирпич	74,4 млн шт. год
16	ЧП «Жахонгир-сервис»	Строительный кирпич	15,0 млн шт.год
17	ООО «Алмалык-гишт»	строительный кирпич	25,0 млн. шт. год
18	ЧП «Жаналиев А.И.	Эффект кирпич	26,0 млн шт.год

Кроме того, на рынке кирпича присутствуют следующие предприятия:

ИП ООО «Хамкор керамик».- Ташкентская область, г. Алмалык ОАО «Ахангараншифер» - Ташкентская область, г. Ахангаран Чирчикский комбинат строительных материалов и конструкций - Ташкентская область, г. Чирчик

ООО ПКК «Гишт-Инвест» - Ташкентская область, г. Янгиюль ООО «ALUMO SILIKAT» - г. Ташкент ООО «DIES-SERVIS» - г. Ташкент КП Коканд - Ферганская область, г.Коканд СП Электроизолит, Ферганская область.

ООО «Termo Dom» организовано в сотрудничестве с немецкой компанией «Steinert Industries GmbH & Co KG», Ташкентская область, г. Ахангаран. Произ-ть 10-12 тыс. штук/день. Рынок сбыта (внутр.и внеш). Продукция- жженый кирпич.

Фирма "Фориш алока"в Фаришском районе Джизакской области, Произ-ть 20 млн. /год. Рынок сбыта (внутр.и внеш). Продукция- жженый кирпич.

Как видно из приведенной выше таблицы - на рынке кирпичной

продукции присутствует большое количество производителей, практически по всей территории страны, но в связи с тем, что строительный рынок наращивает с каждым годом свои темпы и поглощает весь предложенный объем кирпичной продукции, производство данного вида строительной продукции имеет большие перспективы для развития строительной отрасли.

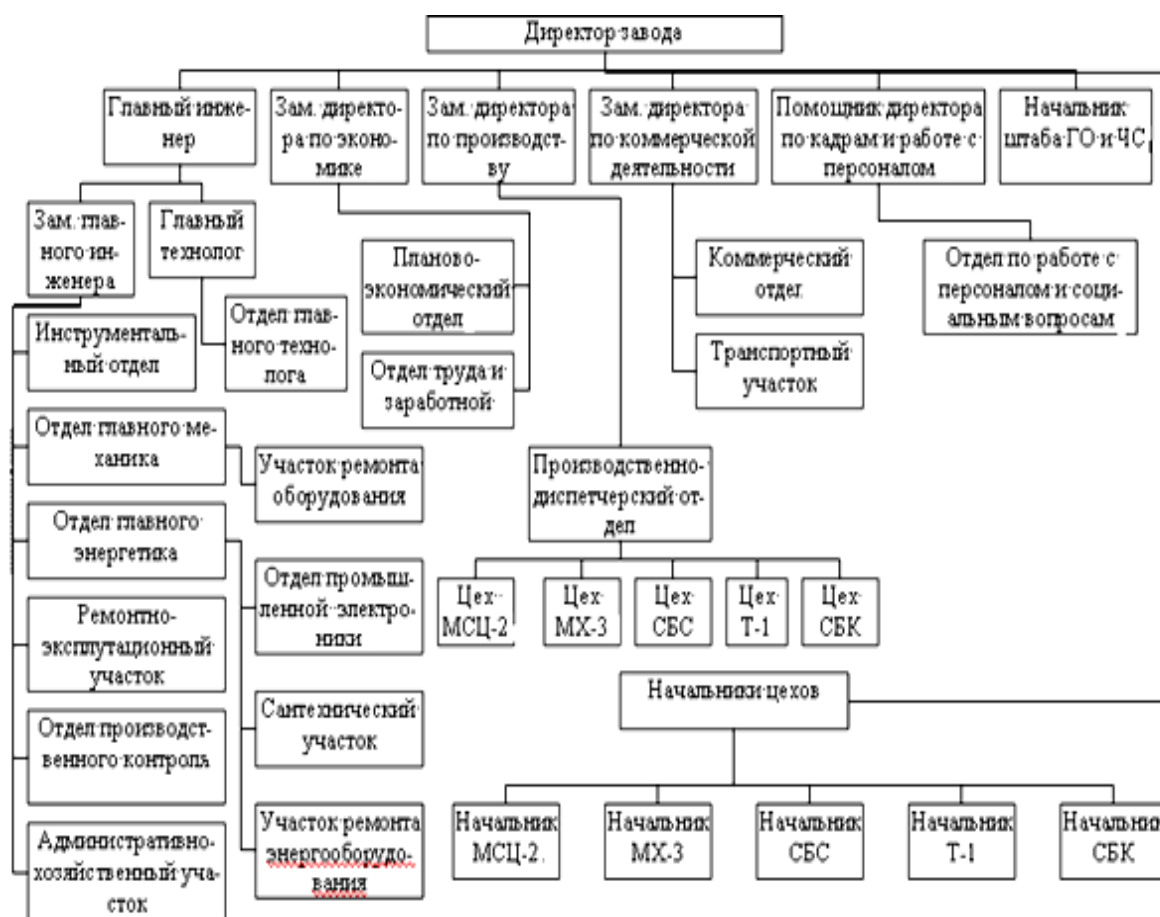


Рис.1.1.1. Структура предприятия ИП ООО "Original Gold Ceramic"¹¹

2.2. Производственно-хозяйственная деятельность ИП ООО "ORIGINAL GOLD CERAMIC"

Основными отличительными характеристиками продукции Предприятия по сравнению с другими аналогами строительных материалов на рынке Республики Узбекистан такого же типа является:

- высокое качество продукции;
- производство помимо стандартной продукции еще может

¹¹ Из внутренней отчетности ИП ООО "ORIGINAL GOLD CERAMIC"

производить более 12 видов кирпича различной формы;

- выпускаемый кирпич будет обладать высокими шумо-изоляционными свойствами;

- у кирпичей имеется устойчивость к температурным перепадам и любым климатическим условиям;

- внешний вид кирпича позволяет его в облицовочных работах;

- техническая характеристика продукции соответствует мировым стандартам.

По сравнению с конкурентами наша продукция будет:

1. приемлемым по ценовым параметрам;

2. по качеству соответствовать необходимым стандартам;

3. удобным по формам оплаты и близкому расположению.

Конкуренция внутри республике создает дополнительные стимулы повышения качества продукции.

Основные конкуренты находящиеся в городе Ахангаран СП ООО «Термо Дом» и ряд заводов с небольшой производительностью, расположенных в Ахангаранском, Янгиюльском, Юкоро-чирчикском районах.

Новый завод будет основываться на новых высокоэкономичных технологиях, в частности производство будет вестись на базе тоннельной печи, которая в отличие от кольцевых печей, применяемых заводами Ахангаранского, Янгиюльского, Юкоро-чирчикского района дает при более высоком, равномерном и регулируемом качестве обжига большую экономию газа - более 25%, что намного снижает себестоимость продукции. Также, завод будет выпускать не однотипную продукцию, а кирпич различных модификаций, в т.ч. и лицевой, что дает возможность более гибко и полно соответствовать требованиям рынка. В отличии от этих заводов наряду с основным сырьем глиной будет использоваться каолин и углеотходы с угольного разреза города Ангрэн, это дает возможность получать кирпич на порядок выше качества, чем производят

небольшие заводы.

Что же касается основного конкурента СП ООО «Термо Дом» имеющие аналогичное оборудование, то обладание близлежащим карьером (1,5 км в отличии от 10 км СП ООО «Термо Дом») и наличие железной дороги на предприятии, дает возможность реализовать продукцию ниже чем у основного конкурента.

При организации сбыта, главными стимулирующими аргументами при выборе товара (кирпича) являются:

- низкая цена;
- валюта платежа;
- приемлемое качество
- быстрота исполнения контракта. План продаж представлен в

Приложении 5.

Реализация планируется через оптовых покупателей и розничные торговые точки (преимущественно строительного направления). Отгрузка на условиях самовывоза.

В настоящее время, когда в республике уделяется большое внимание строительству объектов промышленного, социально-культурного назначения, увеличению жилищного фонда, использование строительного материала, а в частности кирпича имеет важное место. Невозможно представить строительство любого объекта без использования кирпича. Динамика развития рыночных отношений в Узбекистане и курс, взятый на строительство новых, реконструкцию и модернизацию действующих предприятий показывает, что сегодня имеется большая потребность в модернизации производств по выпуску строительных материалов, в том числе и кирпича.

Мы считаем, что данной отрасли будет уделено большое внимание наряду с развитием национальной экономики, ее приоритеты будут определены вместе с отраслью строительства, как это показывает сегодняшний день.

Анализ рынка показывает, что областью применения кирпичей является промышленное и гражданское строительство - это:

- жилые дома;
- объекты социального назначения: больницы и детские сады;
- административные здания;
- промышленные объекты: заводы, фабрики, лаборатории;
- спортивные сооружения;
- учреждения сферы торговли и т. д.

Кирпичи соответствуют предъявленным требованиям и ГОСТам к строительным материалам и конструкциям и применяются в строительстве во всем мире.

Учитывая, что ежегодно в Республике строится и реконструируется около 8 миллионов квадратных метров жилого и промышленного фонда, потребительский спрос на кирпичи долговременный и высокий.

На основании данных, полученных инициатором проекта в процессе маркетинговых исследований рынка, существующий спрос и прогноз его изменения приведены в нижеуказанной таблице:

Таблица 2.2.1.

Существующий спрос и прогноз его изменения¹²

Макросегмент рынка	Категория потребителей	Существующий спрос, тыс. шт.	Прогноз изменения спроса, % в год
		кирпичи	
Рынок потребителей кирпича	Предприятия и строительные организации	3 000 000	20-30

Здесь, главными стимулирующими аргументами при выборе товара будут:

- низкая цена;
- приемлемое качество;

¹² Из внутренней отчётности ИП ООО "ORIGINAL GOLD CERAMIC"

– быстрота доставки.

В настоящее время Предприятие заключило следующие протокола намерений на поставку кирпича, в частности:

– договор намерений № 1 от 5.11.2012г., заключенный с ООО «OHANGARJN SHOXRUX FAYZ RSU-3». Предварительная сумма договора 208 000 000 сум, где 400 000 штук кирпича рядового, полнотелого, одинарного планируется продать по цене 302 сум/шт в 2013г. и 200 000 штук кирпича лицевого по цене 436 сум/шт.

– договор намерений № 2 от 6.11.2012г., заключенный с ТОО «Lazorde Imrex». Предварительная сумма договора 750 000 долл. США, где 2 000 000 штук кирпича рядового, пустотелого, утолщенного планируется продать по цене 19 центов/шт в 2013г., кирпича лицевого, пустотелого, утолщенного в кол-ве 500 000 штук по цене 26 центов/шт, кирпича рядового, полнотелого, одинарного в кол-ве 1 500 000 штук по цене 16 центов/шт.

– договор намерений № 3 от 6.11.2012г., заключенный с ООО «Сигрост» Предварительная сумма договора 350 000 долл. США, где 1 000 000 штук кирпича рядового, пустотелого, утолщенного планируется продать по цене 19 центов/шт в 2013г., кирпича рядового, полнотелого, одинарного в кол-ве 1000 000 штук по цене 16 центов/шт.

– договор намерений №4 от 7.11.2012г., заключенный с ЧП «Дарья». Предварительная сумма договора 184 500 000 сум, где 500 000 штук кирпича рядового, пустотелого, утолщенного планируется продать по цене 369 сум/шт в 2013г.

Затраты на анализ рыночных возможностей, отбор рынка, рекламу, стимулирование продаж, улучшения качества продукции заложены в прочих затратах. Расчет затрат см. в Приложении настоящего бизнес-плана проекта.

Конкурентоспособность товара (по сравнению с другими) представлена в таблице:

Таблица 2.2.2.

Конкурентоспособность товара¹³

	Оценка в сравнении с конкурентами			
	Хуже	Одинаково	Лучше	Примечания
Строительные материалы (кирпич) в ассортименте				
Качество		X/X		В соот-и с тех условием
Товарный вид		X/X		В соот-и с тех условием
Возможность возврата			X/X	В соответствии с договором
Цена				
Цена реализации		X/X		Цены в зависимости от конкурентов
Скидки			X/X	В зависимости от объема заказа
Условия платежей			X/X	100 % предоплата
Продвижение				
Персональные продажи		X/X		Через торговые точки
Сбыт				
Каналы сбыта			X/X	Оптом и в розницу
Цикл заказа			X/X	Круглогодично
Транспорт			X/X	Самовывоз или доставка в зависимости от условий контракта

Стратегия маркетинга основывается на качестве продукции, постоянном изучении спроса на данный вид продукции, гибкое реагирование по ситуации на рынке, возможность переориентации средств предприятия на наиболее рентабельное направление, и исходя из этого более гибкая тактика цен.

Цена связана с такими факторами маркетинга, как характеристика и образ товара и др. Цена на товар должна иметь непосредственную связь с его качеством. Важно, чтобы цены должным образом отражали уровень

¹³ Из внутренней отчётности ИП ООО "ORIGINAL GOLD CERAMIC"

качества и имидж компании.

Таблица 2.2.3.

Продукция планируемая к производству¹⁴

Ассортимент продукции	Кол-во (в год)	Сумма (в год)(\$)
1.Кирпич рядовой, полнотелый одинарный,  размера 1НФ КОРПо	4 000 000	620 690
2.Кирпич лицевой полнотелый, одинарный,  размера 1НФ КОЛПо	3 000 000	672 413
3.Кирпич рядовой, пустотелый, утолщенный,  размера 1,4 НФ КУРПу	5 000 000	948 276
4.Кирпич лицевой, пустотелый, утолщенный, размера  1,4 НФ КУЛПу	5 000 000	1 293 103
5.Камень рядовой размера 2,1 НФ КР	50 000	137 931

Проектом предполагается поставка технологической линии по производству кирпича, а также вспомогательных средств, необходимых в данном производстве.

Учредителями предприятия был проведен тщательный сравнительный анализ различных производителей оборудования по производству кирпича. После тщательного сравнения многих показателей (*мощность, коэффициент выхода готовой продукции, экология, энергопотребление, автоматизация и т.д.*), и других технологических параметров оборудования, было выбрано оборудование Китая, которое зарекомендовало себя как многофункциональное, надежное в эксплуатации и соответствующее последним достижениям производства кирпича.

¹⁴ Из внутренней отчётности ИП ООО "ORIGINAL GOLD CERAMIC"

Выбор данной технологии производства был основан на следующих его преимуществах по сравнению с аналогичным оборудованием других производителей:

- обеспечивает снижение затрат на инженерное обеспечение;
- обеспечивает снижение трудоемкости при монтаже и удобство в эксплуатации;
- обеспечивает устойчивость при перемещении и транспортировке;
- оборудование соответствует международным стандартам и нормам.

Основные недостатки проекта:

1. Потребность в источниках финансирования.

Анализ существующего положения на рынке производителей строительной продукции позволяет сделать вывод, что данный рынок бурно развивается. Это связано, в первую очередь, с увеличением объемов развития экономики, созданием новых производственных предприятий во многих отраслях и областях республики, увеличения финансирования из бюджета. Следовательно, есть все основания для прогноза по увеличению в ближайшем будущем объемов производства готовой продукции.

Основными рисками в реализации данного проекта может стать нехватка и несвоевременное обеспечение энергоресурсами, отсутствие рабочего капитала и несвоевременное осуществление финансирования со стороны кредитного учреждения, что может привести к сдвигу сроков реализации проекта.

Положительным фактором является то, что Предприятие будет осуществлять достаточно эффективную производственную деятельность, доход от которой будет гарантировать своевременность погашения платежей по кредиту и создание оптимального запаса компонентов по проекту.

Богатый профессиональный опыт руководства предприятия, наличие квалифицированных кадров будет положительно влиять на эффективную реализацию проекта.

2.3. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов в ИП «Original Gold Ceramic»

Ведущим и первым в классификации фактором повышения роли персонала в современном производстве являются принципиальные изменения в содержании труда, вызванные применением новой техники, технологий и методов производственной деятельности. На изменение содержания труда существенно повлиял начавшийся в середине XX в. процесс автоматизации производства. Он отделил работника от предмета труда, поставив между ними сложную систему машин и оборудования. Это освободило человека от большинства механических функций, резко увеличило удельный вес задач по осмыслению идущих от машин сигналов и другой информации. На первый план выдвинулись функции обеспечения непрерывности работы системы агрегатов, обслуживания и наладки оборудования. Все это повысило интеллектуальное содержание труда, значимость ответственности и самоконтроля работника.

Компьютеризация не только повышает роль персонала в производственном процессе, но и порождает некоторые проблемы в области управления им. Это, в свою очередь, ослабляет чувство организационной принадлежности и интерес к делам всего предприятия, подрывает мотивационную значимость корпоративной культуры. Нейтрализация этих негативных факторов компьютеризации — одна из новых задач управления персоналом.

Вторым фактором повышения роли персонала в современном обществе является изменение возможностей контроля за сотрудниками и повышение значимости самоконтроля и самодисциплины. Контроль - одна из важнейших функций управления персоналом. Это вызвано усложнением труда, повышением роли знаний и навыков в трудовом процессе.

Особенно трудно осуществлять текущий контроль за представителями не стандартизированного труда, связанного с творчеством, новациями. Здесь требуется, прежде всего, самоконтроль, необходимой предпосылкой

которого является высокая сознательность и ответственность, самодисциплина, а также контроль по конечным результатам.

Растущая несовместимость знаний и творческого, инновационного мышления с текущим контролем за их носителем обусловила расширение области индивидуальной и групповой свободы, автономии, самостоятельного принятия решений. Использование этих новых возможностей для достижения организационных целей, т.е. целей организации как системы, целостности, требует наличия у работника соответствующих качеств и мотивации. Повышение роли самоконтроля и самодисциплины в трудовом процессе изменяет соотношение различных методов мотивации работника, повышает удельный вес функций формирования более сложной, по сравнению с методом «награждение-наказание» по схеме «стимул-реакция», мотивации в управлении персоналом.

Третья группа причин, обусловивших радикальное повышение роли персонала в производстве и управлении им, - макроэкономические факторы, и, прежде всего изменение ориентации и динамики спроса и направленного на его удовлетворение производства; обострение конкуренции на мировом рынке; повышение значимости качества продукции.

Первостепенная значимость персонала в современном производстве во многом отражает то обстоятельство, что на первый план в конкурентной борьбе все увереннее выходит качество продукции. Причем качество сегодня понимается не только как надежность продукции, но и как ее способность максимально удовлетворять потребности людей.

Четвертым фактором повышения роли персонала в современном производстве, а также управления им является изменение форм организации труда на предприятии. К числу таких изменений относится, прежде всего, более широкое использование коллективных форм организации труда как в масштабах всей организаций - на макроуровне, так и в ее отдельных подразделениях - на микроуровне.

Пятым фактором возрастания роли персонала на производстве явилось

повышение образовательного и культурного уровня работника, рост его личностных запросов к трудовой деятельности. В целом же рост образованности и культуры персонала способствовал повышению его роли в современном производстве и обществе, подрывал эффективность традиционных, преимущественно авторитарных методов управления.

Все это нашло свое отражение в шестом факторе повышения роли персонала в современной организации - развитии демократии на производстве и в обществе.

Развитие демократии в обществе и на производстве прямо связано с седьмым фактором повышения значимости персонала в современном производстве — ростом цены рабочей силы.

Помимо расходов на зарплату, в затратах на персонал велика доля социального страхования, оплаты отпусков и социальных услуг на предприятии (медицинское обслуживание, психологические и юридические консультации, бесплатные туристические путевки, а иногда и финансирование жилья и т.п.).

Таким образом, если сотрудник стоит очень дорого; если его трудно уволить, да еще и дорого найти ему достойную замену; если содержание труда требует все более высокой квалификации, самоотдачи, ответственности и инициативы работника и внешний контроль за ним затруднен, то все это повышает значимость персонала в современном производстве и одновременно науки о его эффективном использовании. Для построения эффективной системы управления персоналом и оптимизации существующей необходимо учитывать влияние каждого фактора.

Менеджмент и трудовой коллектив ИП «Original Gold Ceramic» представляет собой слаженную команду образованных и квалифицированных специалистов, большинство из которых имеют солидный опыт, надежную репутацию и были приняты на конкурсной основе.

Весь персонал, в настоящее время, подготовлен и имеет

соответствующий уровень образования.

Основной стратегической целью кадровой политики Предприятия - является создание команды молодых, квалифицированных специалистов, нацеленных на достижение главной цели предприятия - войти в число первых в Узбекистане лидирующих компаний, осуществляющих производство кирпича с целью выпуска продукции, соответствующей мировым стандартам.

Политика предприятия, касающаяся человеческих ресурсов затрагивает следующие аспекты:

- поиск и отбор персонала;
- развитие персонала;
- мотивация персонала;
- развитие организационной культуры в коллективе.

Основным девизом работников Предприятия - будет являться:

- стремление к успеху;
- коллектив намерен достичь самых высоких стандартов во всех областях деятельности, стремится постоянно превосходить ожидания клиентов;
- вознаграждение за достижения, не за старания.

В настоящее время основной упор менеджеры предприятия будут тратить не на контроль исполнения, а больше занимаются развитием команды и согласованностью работы и максимум усилий сосредоточат на формировании стратегии.

Менеджмент и трудовой коллектив будет представлять собой слаженную команду образованных и квалифицированных специалистов, большинство из которых имеют солидный опыт, надежную репутацию и были приняты на Предприятие на конкурсной основе.

Поиск и отбор сотрудников будет организован на конкурсной основе, в соответствии с требуемыми компетенциями и должностными инструкциями. Кроме того, кадровая политика предприятия будет предполагать регулярное

проведение обучения, с целью повышения квалификации сотрудников.

Таблица 2.3.1.

Факторный анализ использования трудовых ресурсов ИП «Original Gold Ceramic»

Фактор	ΔЧВ, тыс.сум	ΔГВ', млн. сум	ΔГВ, млн. сум	ΔВП, млн. сум
1. Численность персонала	-	-	-	+960
2. Среднегодовая выработка одного работника	-	-	-	+3840
ИТОГО	-	-	-	+4800
2.1. Удельный вес рабочих	-	-	+10,08	+2036
2.2. Количество отработанных дней одним рабочим за год	-	- 27,27	-22,27	-4498
2.3. Продолжительность рабочего дня	-	- 10,81	-8,83	-1784
2.4. Изменение среднечасовой выработки рабочих	-	+ 48,99	+40,03	+8086
ИТОГО	-	+10,91	+19,01	+3840
2.4.1. Организация производства (интенсивность)	+12,03	+19,70	+16,09	+3520
2.4.2. Повышение технического уровня	+11,22	+18,38	+15,01	+3032
2.4.3. Непроизвольные затраты рабочего времени	-1,85	-0,3	-2,46	-497
2.4.4. Структура производства	+ 8,51	+1,40	+11,39	+2300
ИТОГО	+ 29,9	+48,99	+40,03	+8086

В целях усиления роли заработной платы в качественном выполнении обязанностей и связи ее с конечными финансовыми результатами работы предприятия необходимо:

- шире применять стимулирующие выплаты единовременного характера при наличии прибыли и выполнении установленных показателей;
- производить дальнейшее повышение окладов, учитывая непрекращающийся рост цен и удорожание стоимости жизни;
- усилить роль надбавок за счет увеличения общей суммы средств направляемых на эти выплаты.

Таблица 2.3.2.

Анализ движения кадров за период с 2012 по 2016 года

	Наименование категорий специалистов	2012 год (%)	2013 год (%)	2014 год (%)	2015 год (%)	2016 год (%)
1	Всего по ИП «Original Gold Ceramic»	15	15,8	17,2	12,6	14,5
2	В том числе:	7,7	6,9	18,9	7,2	9,6
3	среди АУП	11	13,4	12,3	10,1	9,6
4	среди ИТР	10,7	10,7	9,9	9,1	10,2
5	среди технического состава					
6	среди диспетчерского состава	9,7	8,4	6,7	10,1	10
7	среди других специалистов	14,1	13,5	17,4	15,9	18,9
7	среди рабочих	26,9	21,9	21,4	15,7	18

Таблица 2.3.3.

Анализ текучести кадров за период с 2012 по 2016 года

№	Наименование категорий специалистов	2012 год (%)	2013 год (%)	2014 год (%)	2015 год (%)	2016 год (%)
1.	Всего по предприятию	10,5	12,2	10,4	8,5	8,1
	В том числе:					
1.1	среди АУП	2,9	3,2	1,8	2,6	4,1
1.2	среди ИТР	7	9,9	7,1	5,9	6,1
1.3	среди технического состава	6,9	8,5	5,6	4,9	4,8
1.4	среди диспетчерского состава	5,6	6,4	5,1	8,3	7,5
1.5	среди других специалистов	9,9	11,1	10,2	8	10,3
1.6	среди рабочих	21,2	17,5	16	12,7	10,5

Таблица 2.3.4.

Анализ укомплектованности ИП «Original Gold Ceramic» кадрами

№	Наименование	%		Отклонение, (+/-)
		2015	2016	
1.	По возрасту			
	До 30 лет	23,3	23,2	-0,1
	От 31 до 50	47	59,7	+12,7

	Старше 50	29,7	17,1	-12,60
2.	Работники коренной национальности	51	53,2	+2,2
	Среди руководящего состава	26,4	29,4	+3
2.1	Из них: заместителей руководителя предприятия	65,2	68,1	+2,9
2.2	Начальников отделов и служб	35	37,7	+2,7
2.3	Зам. начальников отделов	23,8	30,6	+6,8
2.4	Работников, занимающих должности специалистов	27	28,1	+1,1
	Среди инженерного состава	19,7	20,3	+0,6
	Среди технического состава	29,6	29,7	+0,1
	Среди других специалистов	28,4	31,7	+3,3
	Технические исполнители	45,3	46	+0,7
	рабочие	50,5	51,2	+0,7
3.	По образованию			
	Количество работников с ВО	23,3	24,5	+1,2
	Со средним специальным образованием	29,7	27,8	-1,9
3.1	Среди работников руководящего состава			
	С высшим образованием	63,8	63	-0,8
	Со среднеспециальным образованием	20,7	19,4	-1,3
3.2	Инженерные должности			
	С высшим образованием	61,5	65,1	+3,6
	Со среднеспециальным образованием	27,2	26,4	-0,8
3.3	Технические должности			
	С высшим образованием	11,1	20,1	+9
	Со среднеспециальным образованием	26,2	26,5	+0,3
4.	Работает женщин, из них	35,5	34	-0,5
	Заместителей руководителя предприятия	6,7	3,3	-3,4
	Начальников отделов и служб	19,5	20,1	+0,6
	Инженерного состава	27,3	25,7	-1,6
	Технического состава	18,8	15,8	-3
	Других специалистов	73,2	69,2	-4
	Рабочих	32,8	33	+0,2
	Технических исполнителей	74,9	74,1	-0,8

В целом можно сделать вывод, что трудовые ресурсы предприятие использует неполно. Анализ кадровой структуры показал, что руководители

составляют 65,1% от общего числа работников, служащие – 1,4%, рабочие – 34,5%. Это говорит о том, что в последнее время происходит отток квалифицированных кадров. Сегодняшний работник должен обладать стратегическим мышлением, предприимчивостью, широкой эрудицией, высокой культурой. Это выдвигает на повестку дня: использование современных технологий и методов управления персоналом, непрерывное развитие персонала, т.е. проведения мероприятий, способствующих полному раскрытию личного потенциала работников и росту их способности вносить вклад в деятельность предприятия.

Проведённый анализ позволил выделить следующие основные проблемы области управления персоналом на предприятии:

- новое (рыночное) поле деятельности на прежней теоретической и практической основе.
- управленческая стратегия не отвечает современным целям развития предприятий, менеджеры не могут использовать потенциал подчиненных.
- понимание роли и места управления персоналом в системе хозяйствования не соответствует действительному объему и характеру поставленных задач. Отсутствие преемственности в работе по управлению персоналом (некоторые существующие формы устарели, новые, адекватные времени и ситуации еще не найдены).
- не отработана технология изучения и внедрения в практику научных разработок в области управления персоналом.
- неумение, точно задавать «спецификации» требуемых параметров работников, отсутствие умения проводить анализ рабочих мест и определять квалификационные требования к рабочим местам, отсутствие анализа рынка труда и расчетов цены рабочей силы.
- менталитет субъекта и объекта управления, отсутствие чувства рынка.
- проблемы с качеством профессионально-квалификационной подготовки и переподготовки персонала.
- действие антирыночных сил.

Всё вышеизложенное показывает необходимость совершенствования системы управления персоналом ИП «Original Gold Ceramic». Реализация целей оптимизации процесса управления персоналом требует использования соответствующих методов. Среди таких методов можно выделить метод воздействия на персонал предприятия путём стимулирования их профессиональной деятельности. Высокая мотивация персонала – это важное условие успеха организации. Ни одна компания не может не преуспеть без настроя работников на работу с высокой отдачей, без высокого уровня принадлежности персонала, без заинтересованности членов организации в конечных результатах и без их стремления внести свой вклад в достижение поставленных целей.

Выводы по второй глава

Стратегической целью ИП «Original Gold Ceramic» в рамках данного проекта является расширение производства высококачественной строительной продукции (кирпичи керамические пустотелые), отвечающей требованиям покупателей, укрепление позиций предприятия на рынке строительных материалов и деловой репутации предприятия.

В Узбекистане, к примеру, действует немало кирпичных заводов, однако рынок поглощает всю произведенную продукцию, и потребность в кирпичах практически не удовлетворена.

При постоянном росте производственного потенциала Республики Узбекистан, развитию промышленного и жилищного строительства, а также других отраслей народного хозяйства спрос на данный строительный материал постоянно увеличивается.

Анализ рынка показывает, что областью применения кирпичей является промышленное и гражданское строительство - это: жилые дома; объекты социального назначения: больницы и детские сады; административные здания; промышленные объекты: заводы, фабрики, лаборатории; спортивные сооружения; учреждения сферы торговли и т. д.

Основной стратегической целью кадровой политики Предприятия - является создание команды молодых, квалифицированных специалистов, нацеленных на достижение главной цели предприятия - войти в число первых в Узбекистане лидирующих компаний, осуществляющих производство кирпича с целью выпуска продукции, соответствующей мировым стандартам.

Политика предприятия, касающаяся человеческих ресурсов затрагивает следующие аспекты:

- поиск и отбор персонала;
- развитие персонала;
- мотивация персонала;
- развитие организационной культуры в коллективе.

ГЛАВА III. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ИП «ORIGINAL GOLD CERAMIC»

3.1. Мотивация – как эффективный элемент управления персоналом

Мотивация – это внутреннее состояние человека, связанное с потребностями, которое активизирует, стимулирует и направляет его действия к поставленной цели.

Человека побуждает к активным действиям, в том числе и к труду, необходимость удовлетворения различных потребностей, которые могут быть естественными (в пище, воде и т.п.) и социальными (в признании, славе); врожденными (в общении) и приобретенными (в обучении); первичными (в факторах, обеспечивающих выживаемость) и вторичными (в условиях развития личности); материальными и нематериальными.

Выделяется три уровня удовлетворения потребностей: минимальный, обеспечивающий выживание; нормальный, поддерживающий у работника способность с должной отдачей трудиться и отражающийся в потребительском бюджете; уровень роскоши, когда удовлетворение потребностей становится самоцелью или средством демонстрации высокого общественного положения. Эти уровни раскрываются в таблице 3.1.1. «Матрица потребностей».

Таблица 3. 1.1.

Матрица потребностей¹⁵

Признак потребностей	Характеристика признака
1	2
1. Место в иерархии и сущность потребностей	1.1 Первичные (низшие) 1.1.1 Физиологические (голод, жажда, отсутствие жилища, сексуальные потребности, потребность в продолжении рода) 1.1.2 Безопасность, защищённость 1.2 Высшие 1.2.1 Социальные потребности (принадлежность к социальной группе, потребность в общении, уважении,

¹⁵ Гладкий, А.А. Зарплата и управление персоналом 8.3. 100 уроков для начинающих / А.А. Гладкий. - М.: Эксмо, 2015. - 272 с.

	признании, славе)
	1.2.2 Духовные потребности, потребности в знаниях, творческом труде
	1.2.3 Потребность в самовыражении, самоактуализации, власти, реализации творческих потребностей
2. Что влияет на потребности?	2.1 Национальность
	2.2 История
	2.3 География
	2.4 Природа
	2.5 Пол
	2.6 Возраст
	2.7 Социальное положение
3. Историческое место потребностей	3.1 Прошлые
	3.2 Настоящие
	3.3 Будущие
4. Уровнь удовлетворения потребностей	4.1 Полностью удовлетворённые
	4.2 Частично удовлетворённые
	4.3 Неудовлетворённые
5. Степень сопряжённости потребностей	5.1 Слабо сопряжённые с другими потребностями
	5.2 Сопряжённые
	5.3 Сильно сопряжённые (автолюбитель и бензин, лыжи и снег, электронные часы и батарейки и т. п.)
6. Масштаб распространения	6.1 Географический (всеобщий и региональный)
	6.2 Социальный (всеобщий, внутри национальной общности, внутри социальной группы по образованию и внутри группы по доходу)
7. Частота удовлетворения потребностей	7.1 Единично удовлетворяемые
	7.2 Периодически удовлетворяемые
	7.3 Непрерывно удовлетворяемые
8. Природа возникновения потребностей	8.1 Основные
	8.2 Вторичные
	8.3 Косвенные
9. Применяемость потребности	9.1 В одной области
	9.2 В нескольких областях
	9.3 Во всех областях
10. Комплексность удовлетворения потребности	10.1 Удовлетворяется одним товаром
	10.2 Удовлетворяется несколькими товарами
	10.3 Удовлетворяется взаимозаменяемыми товарами
11. Отношение общества	11.1 Отрицательное
	11.2 Нейтральное
	11.3 Положительное
12. Степень эластичности от	12.1 Слабозластичные (для удовлетворения физиологических потребностей)
	12.2 Эластичные (для удовлетворения высших

дохода и возраста	потребностей)
13.Способ удовлетворения	12.3 Высокоэластичные (предметы роскоши) 13.1 Индивидуальный 13.2 Групповой 13.3 Общественный

При осознании потребностей у человека возникает желание их удовлетворить, а следовательно, интерес к тому, что позволит это сделать.

Интересы классифицируются следующим образом:

1. По содержанию — материальные, духовные, профессиональные и проч.
2. По направленности — на деятельность или на результат.
3. По широте — концентрированные и распределенные.
4. По устойчивости — длительные и кратковременные.

Однако интересы могут повлиять на поведение людей, стать его мотивами только в случае реальной возможности их осуществить. По содержанию стимулы бывают экономическими и неэкономическими. Воздействие стимулов на текущее поведение людей рассматривает теория подкрепления, предлагающая такие способы воздействия на людей, как положительное и отрицательное подкрепление, гашение и наказание.

Между положительным и отрицательным подкреплением существует определенная асимметрия. Отрицательное может вызвать не только желательные, но и непредсказуемые и негативные реакции, положительное — только желательные.

В зависимости от того, что именно необходимо стимулировать (саму деятельность или ее результат), подкрепление или наказание могут быть текущими или итоговыми. Текущее подкрепление предназначено для стабилизации или корректировки в необходимую сторону продолжающейся деятельности, поэтому при отсутствии ее прекращается.

Практика подкрепления учитывает следующие моменты:

- чем чаще вознаграждение, тем чаще повторение действия;

– если в прошлом в определенной ситуации имело место вознаграждение, люди пытаются повторить ситуацию;

– если вознаграждение велико, люди готовы затрачивать большие усилия;

– когда потребности удовлетворены, активность падает .

Величина подкрепления должна быть минимальной, чтобы постоянно поддерживать заинтересованность в продолжении нужной деятельности и при этом не истощать ресурсы организации. Важна не столько она сама, сколько форма, способ, режим подкрепления. Так, оно может быть непрерывным, фиксированным (регулярным), эпизодическим (неожиданным), переменным (комбинация того и другого).

В наиболее общем виде, взаимосвязи элементов мотивационных процессов, представлены на рис.3.1.1.

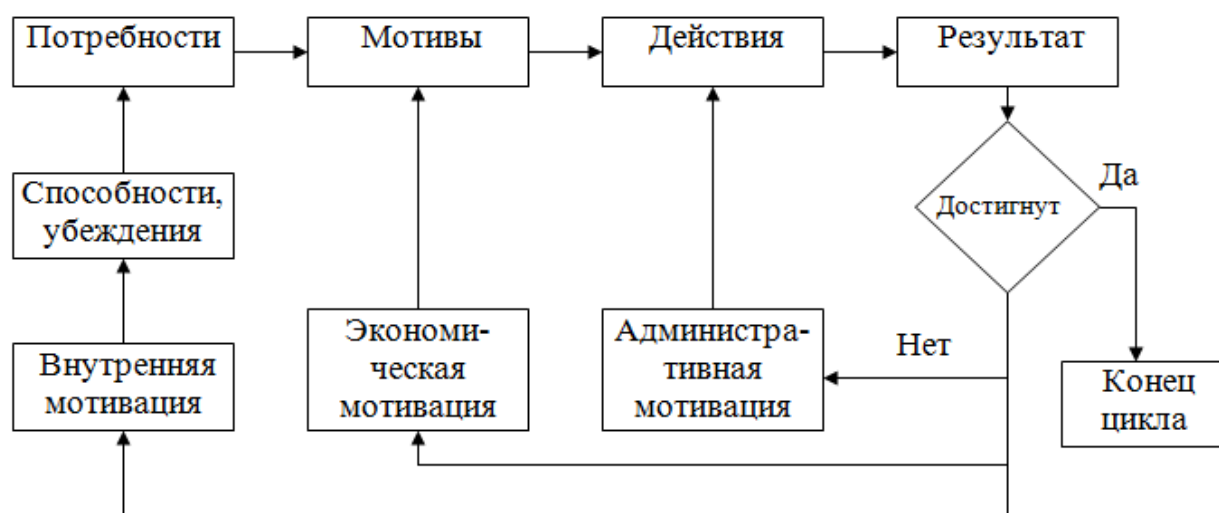


Рис. 3.1.1. Взаимосвязи элементов мотивационных процессов¹⁶

В соответствии с трудовым законодательством Республики Узбекистан размер материального поощрения определяется с учетом результатов труда работника, продолжительности его непрерывного стажа работы в организации. Обычно оно распространяется на штатных сотрудников, а также персонал обслуживающих учреждений социально-бытовой сферы,

¹⁶ Гладкий, А.А. Зарплата и управление персоналом 8.3. 100 уроков для начинающих / А.А. Гладкий. - М.: Эксмо, 2015. - 272 с.

проработавших полный календарный год.

Положение о выплате вознаграждения утверждается администрацией и согласуется с выборным профсоюзным органом (если таковой имеется), а само оно выплачивается после подведения итогов хозяйственной деятельности.

Премия считается неординарным вознаграждением, поскольку должна выплачиваться лишь в определенных случаях. В частности, индивидуальную премию целесообразно выплачивать один раз в год, поскольку это более заметно, иначе она превратится в заработную плату и лишится исключительности. Исследования показали, что премирование мотивирует сильнее, чем ежегодное повышение заработной платы.

Основанием для премирования служат экономия ресурсов, увеличение объемов реализации и прибыли, снижение издержек, рост курса акций, повышение качества, различного рода научные достижения, успешная работа по предотвращению тех или иных проблем, исключительные заслуги перед организацией. Целесообразно заранее определять процент премии по итогам года и корректировать его в соответствии с достижениями сотрудника.

Премиальные выплаты в зависимости от конкретной ситуации бывают пропорциональными и непропорциональными достигнутым результатам. В последнем случае применяются так называемые *акцентирующие* и *нивелирующие* выплаты, а иногда и штрафы. При акцентировании суммы растут быстрее результата, а при нивелировании - медленнее. На практике существуют самые различные их комбинации.

Современной формой стимулирования являются участие в *предпринимательстве*, которое включает участие в управлении, в прибыли, в собственности. В этом случае доход делится на две части и заработная плата устанавливается минимальной.

Участие в прибыли, которое применяется на практике с конца XIX в., прежде всего связано с распределением ее дополнительной величины, до 75% которой может доставаться персоналу. Осуществляются такие выплаты

обычно ежемесячно, чтобы люди могли наглядно видеть конкретные результаты своих усилий. Прибыли могут выплачиваться как в составе общей заработной платы, так и в виде дополнения к минимальной. Система участия в прибылях ограничена тем, что не все факторы роста прибыли зависят от работника; работникам крупных организаций трудно сопоставить свой вклад в результаты, а, кроме того, есть риск потерять доход. Так что одновременно может иметь место и «участие в убытках».

Участие в собственности может обеспечиваться путем продажи работникам опционов на покупку акций по твердым ценам. Акции бесплатные, а поэтому выгодны фирме и одновременно привязывают работников к ней.

В целом система денежных выплат призвана обеспечить большинству работников желательный уровень дохода при условии добросовестного отношения к работе и выполнения своих обязанностей. Удовлетворенность материальным вознаграждением, его справедливым уровнем стимулирует инициативу людей, формирует у них приверженность организации, привлекает к ней новых членов.

В заключение остановимся на косвенном стимулировании *свободным* временем. Его конкретными формами являются сокращенный рабочий день или увеличенный отпуск, призванные компенсировать повышенные физические или нервно-эмоциональные затраты организма (например, на транспорте, горных работах, в сфере образования и проч.); скользящий или гибкий график, делающие режим работы более удобным для человека, что позволяет заниматься и другими делами; предоставление отгулов за часть сэкономленного при выполнении работы времени, пока не получившее в отечественной практике достаточного распространения.

Любая действующая система материального стимулирования имеет немало недостатков. Так, премии слабо учитывают характер и сложность труда, не всегда соответствуют личному вкладу, так как средства, предназначенные для их выплаты, обычно ограничены и чаще всего

распределяются пропорционально окладу. Стимулирование (в том числе и штрафные санкции) не может охватить весь объем работ, поскольку многие трудовые функции вообще не фиксируются в должностных инструкциях и нормативных актах.

Как уже отмечалось, к неэкономическим способам мотивации относятся организационные и морально-психологические.

Организационные включают в себя, прежде всего, привлечение работников к *участию в делах организации*, которое предполагает, что им предоставляется право голоса при решении ряда проблем, как правило, социального характера. Важную роль играет мотивация *перспективой приобрести новые знания и навыки*, что делает работников более независимыми, самостоятельными, придает им уверенность в завтрашнем дне. *Мотивация обогащением содержания труда* заключается в предоставлении людям более содержательной, важной, интересной, социально значимой работы, соответствующей их личным интересам и склонностям, с широкими перспективами должностного и профессионального роста, дающей возможность проявить свои творческие способности, осуществлять контроль над ресурсами и условиями собственного труда, когда каждый по возможности должен быть сам себе шефом.

Морально-психологические методы стимулирования включают следующие основные элементы.

1. Создание условий, при которых люди испытывали бы *профессиональную гордость* за то, что лучше других могут справиться с порученной работой, причастность к ней, личную ответственность за ее результаты; ощущали бы ценность результатов, конкретную их важность для кого-то.

2. *Присутствие вызова*, обеспечение возможностей каждому на своем рабочем месте показать свои способности, выразить себя в труде, в его результатах, иметь доказательства того, что он может что-то сделать, причем

это «что-то» должно получить имя своего создателя. Например, отличившиеся работники получают право подписывать документы, в разработке которых они принимали участие, что дает им возможность ощутить свою значимость.

3. *Признание*, которое может быть личным и публичным. Суть *личного признания* состоит в том, что *особо* отличившиеся работники упоминаются в специальных докладах высшему руководству организации, представляются ему, их персонально поздравляет администрация по случаю праздников и семейных дат. В нашей стране широкого распространения оно еще не получило. *Публичное признание* знакомо нам намного лучше.

4. К морально-психологическим методам стимулирования относятся *высокие цели*, которые воодушевляют людей на эффективный, а порой и самоотверженный труд. Поэтому любое задание руководителя должно содержать в себе элемент вызова.

5. Морально стимулирует *атмосфера взаимного уважения, доверия, поощрения разумного риска и терпимости к ошибкам и неудачам; внимательное отношение со стороны руководства и товарищей по работе.*

И в заключение необходимо упомянуть еще одну форму мотивации, которая по существу объединяет в себе все рассмотренные выше. Речь идет о *продвижении в должности*, которое дает и более высокую заработную плату (экономический мотив), и интересную и содержательную работу (организационный мотив), а также отражает признание заслуг и авторитета личности путем перевода в более высокую статусную группу (моральный мотив).

3.2. Обоснование методики построения системы стимулирования персонала предприятия

Каждая организация состоит из людей. Каждый человек является субъектом, то есть имеет *интересы и возможности*. Возможности работника - это его профессиональные знания, умения и навыки. Последние две составляющие часто называются профессиональным опытом. Здесь не будем

разделять *профессиональные* знания и опыт от *личностных* и *физиологических* характеристик (например, коммуникабельность, скорость реакции и т.п.), которые тесно взаимосвязаны друг с другом, и будем их называть просто профессиональными, имея в виду, что все они существенны для осуществления профессиональной деятельности. Таким образом, возможности работника определяют его способность выполнять определенные функции, что естественно применяется при подборе персонала на работу, распределении должностных обязанностей, поручении производственных задач и пр.

Интересы, представляя собой проявление системы ценностей, определяют предпочтения (склонность) субъектов по отношению, в частности, к производственной деятельности. Одна из крайних точек зрения на отношение между интересами субъекта и деятельностью заключается в том, что субъект делает только то, что он хочет, то есть то, что соответствует его интересам. Системы стимулирования персонала работают именно с данным аспектом поведения работников как субъектов.

Сотрудники на предприятиях объединены в различные коллективы (структурные подразделения, отделы, службы под конкретную цель и т.д.). Для получения общего результата коллективной деятельности необходимо осуществлять взаимодействие между работниками, заключающееся в коммуникации между ними, и дальнейшую интеграцию результатов выполнения функций в единый общий результат. Успешность коммуникации и интеграции результата существенно зависит от поведения членов коллектива, которое может быть *конструктивным*, способствующим коммуникации и интеграции результата, или *деструктивным*, разрушающим нормальную коммуникацию и препятствующим интеграции результата.

В значительной степени поведение человека зависит от его личностных особенностей, обобщенно называемых *характером*. Характер определяет предрасположенность работника к выполнению определенных видов деятельности, что также должно учитываться при распределении

должностных обязанностей.

Характер и интересы субъекта определяют его отношение к тем или иным событиям и, тем самым, определяют его реакцию (ответное поведение) на них. Таким образом, порождая определенные события, можно вызвать необходимую ответную реакцию, то есть формировать поведение человека в группе. Именно в этом заключается *стимулирование*.

Поскольку две составляющие части, определяющие поведение человека - характер и интересы - разнообразны, система стимулирования должна учитывать это разнообразие, подстраиваться под него. Это определяет постановку задачи - исходя из анализа интересов и характера членов трудового коллектива, построить такую систему стимулирования, которая вызывала бы предельно конструктивное поведение, обеспечивающее эффективную коммуникацию и достижение совокупного результата деятельности коллектива.

Рассмотрим теперь сформулированную выше постановку задачи. Можно использовать понятийную модель "Мотивация-стимул", которая введена Ю.К.Балашевым и А.Г.Ковалем.

Как уже рассматривалось в п.3.1., мотивация - это внутреннее свойство человека, составная часть его характера, связанная с его интересами и определяющая его поведение в организации. Стимул - это некоторое воздействие на человека, целью которого является направить его деятельность, скорректировать поведение в организации.

Существует несколько мотивационных типов, каждый из которых описывает характерное поведение человека в организации, которые можно разделить на два класса:

- 1) класс избегательной мотивации (человек стремится избежать нежелательных для себя последствий своего поведения);
- 2) класс достижительной мотивации (человек ведет себя так, чтобы достичь определенных рубежей, к которым он стремится).

Можно представить следующую диаграмму, показывающую влияние

стимула (воздействия) на человека с мотивацией из того или иного класса.

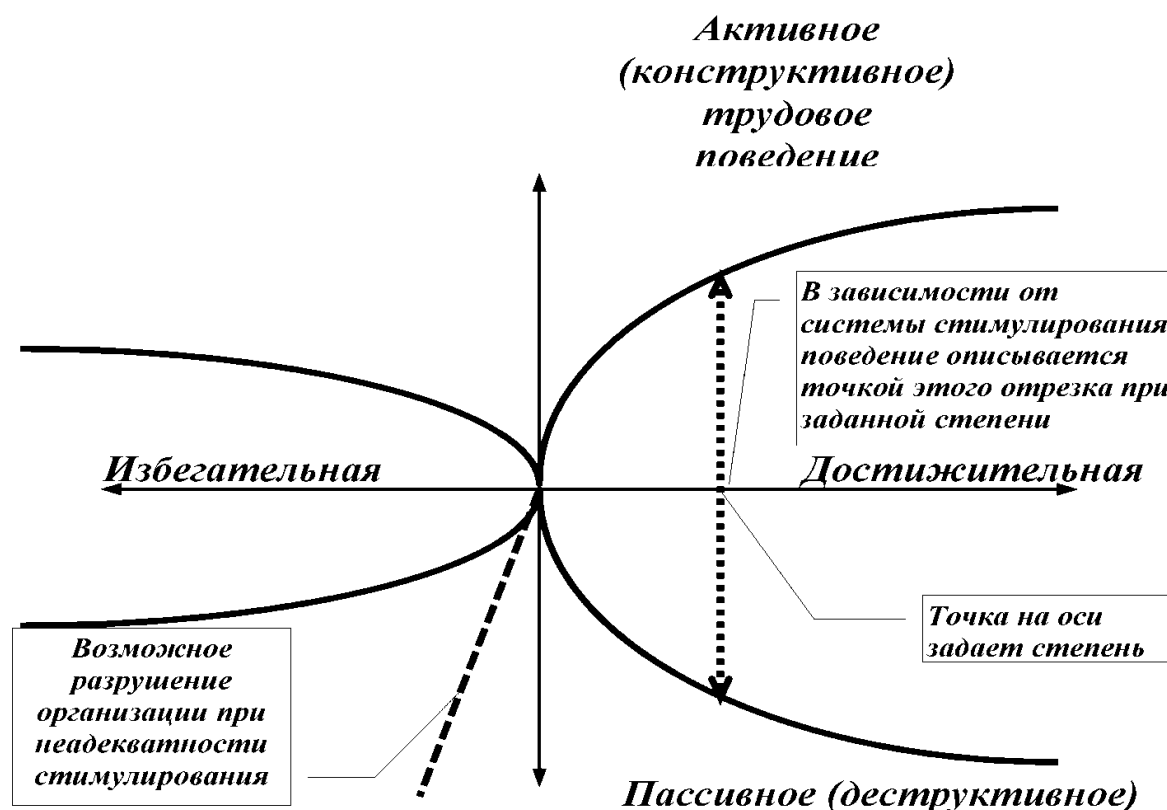


Рис. 3.2.1. Влияние стимулирования на поведение человека при различном типе и степени мотивации¹⁷

Проанализируем приведенный график. На горизонтальной оси точки соответствуют степени мотивации. Чем больший результат желателен для человека с достижительной мотивацией, тем правее лежит точка, описывающая степень мотивации (в правой половине графика). Соответственно, чем нежелательнее воздействие при избегательной мотивации, тем левее лежит соответствующая точка на оси (в левой половине).

На человека оказывается стимулирующее воздействие. Оно может быть как адекватным, так и неадекватным. В случае предельно адекватного стимула, поведение человека предельно активно (конструктивно) - соответствующая точка лежит на кривой в верхней половине графика. Чем более стимул отличается от предельно адекватного, тем ниже лежит точка,

¹⁷ Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. - М.: Дашков и К, 2015. - 288 с.

описывающая поведение человека на вертикальном отрезке, проходящем через точку, описывающую степень мотивации человека. При каком-то характере воздействия человек перестает реагировать на стимул и его поведение никак с ним не связано. Это соответствует нулевой (по вертикали) точке отрезка - точке его пересечения с горизонтальной осью. Если же стимулирующее воздействие неадекватно, то поведение человека становится пассивным или деструктивным. Это отражается точками, лежащими ниже горизонтальной оси. При предельно неадекватной системе стимулирования поведение становится предельно деструктивным, соответствующая точка лежит на кривой в нижней части рисунка.

В правом верхнем квадранте графика кривая имеет насыщение - переход к более высокой степени мотивации при предельно эффективном стимуле приводит к непропорционально меньшему изменению поведения. Это обусловлено естественными пределами, создаваемыми технологией и бизнес-процессами в организации. При достижении этих пределов даже самое эффективное поведение не приводит к росту эффективности организации, так как мы сталкиваемся с ограничением эффективности на уровне технологии и бизнес-процессов. Аналогично обстоит дело с правым нижним квадрантом. Деструктивное поведение ограничено "прочностью" технологии и бизнес-процессов, системой защиты от рисков и прочими особенностями организации.

В левой части рисунка кривые имеют такой же характер, но уровень насыщения существенно ниже, чем для достижительной мотивации. Это объясняется тем, что: во-первых, психологически нарастание страха ограничено и быстро достигает порога; во-вторых, в арсенале организации возможности наказания достаточно ограничены (максимальное наказание - увольнение, занимающее в шкале ценностей человека место далеко от страха за жизнь и т.п.); в-третьих, имеется важная особенность - чтобы применить наказание (санкцию), надо доказать отклонение в поведении человека от требуемого, а для доказательства имеются ограниченные возможности.

Однако в левом нижнем квадранте имеется еще одна линия возможной реакции на неадекватную систему стимулирования при избегательной мотивации - линия "бунта", срыва управляемости и разрушения организации. Обычно это наблюдается при наличии сильного неформального лидера (профсоюзного лидера, внутреннего неглавного собственника, руководителя, конфликтующего с другими руководителями и т.п.) и при значительном попустительстве (недостаточности наказания).

Теперь детализируем представления о мотивационных типах.

Каждый человек представляет собой сочетание всех или некоторых из мотивационных типов в определенной пропорции. Таким образом, каждый человек описывается *мотивационным профилем*, показывающим, в какой степени в нем присутствует каждый мотивационный тип. Условно доля мотивационного типа описывается числом от 0 (соответствующий характер мотивации полностью отсутствует) до 100 (человек описывается "чистым" мотивационным типом), и сумма всех чисел равна 100.

Различают следующие "чистые" типы мотивации: ЛЮ - люмпенизированный тип; ИН - инструментальный тип; ПР - профессиональный тип; ПА - патриотический тип; ХО - хозяйский тип.

Каждый человек с точки зрения его мотивации представляет собой сочетание в некоторых пропорциях пяти чистых мотивационных типов (рис. 12).

Люмпенизированный тип. Относится к избегательному классу мотивации. Характеристика:

- все равно, какую работу выполнять, нет предпочтений;
- согласен на низкую оплату, при условии, чтобы другие не получали больше;
- низкая квалификация;
- не стремится повысить квалификацию, противодействует этому;
- низкая активность и выступление против активности других;
- низкая ответственность, стремление переложить ее на других;

– стремление к минимизации усилий.

Инструментальный тип. Относится к достижительному классу мотивации. Характеристика:

– важна способность обеспечить свою жизнь самостоятельно.

– интересуется цена труда, а не его содержание (то есть труд является *инструментом* для удовлетворения других потребностей, отсюда и название этого типа мотивации);

– важна обоснованность цены, не желает "подачек";

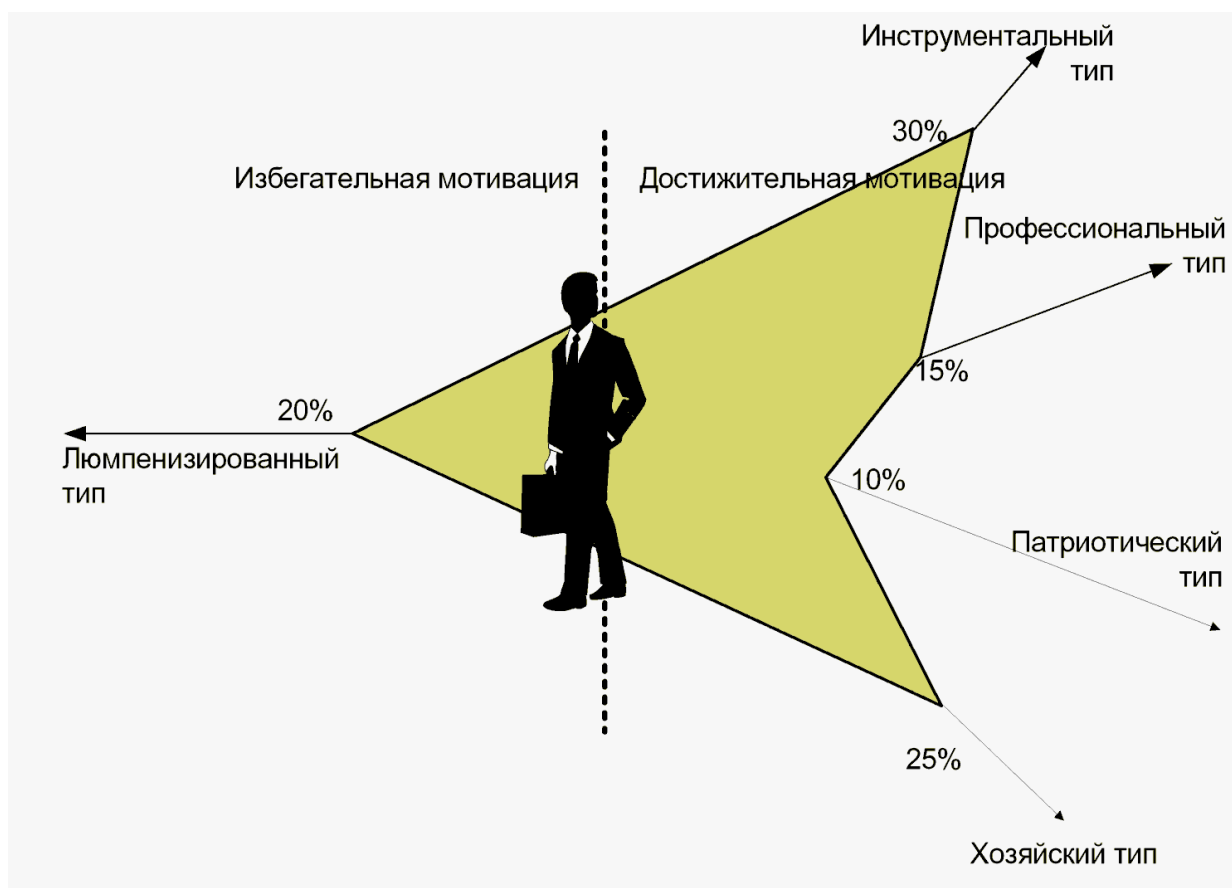


Рис. 3.2.2. Человек как сочетание чистых мотивационных типов¹⁸

Профессиональный тип. Относится к достижительному классу мотивации. Характеристика:

– интересуется содержанием работы;

– не согласен на неинтересные для него работы сколько бы за них не

¹⁸ Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2012. - 64 с.

платили.

- интересуют трудные задания - возможность самовыражения;
- считает важной свободу в оперативных действиях;
- важно профессиональное признание, как лучшего в профессии.

Патриотический тип. Относится к достижительному классу мотивации. Характеристика:

- необходима идея, которая будет им двигать;
- важно общественное признание участия в успехе;
- главная награда - всеобщее признание незаменимости в фирме.

Хозяйский тип. Относится к достижительному классу мотивации. Характеристика:

- добровольно принимает на себя ответственность;
- характеризуется обостренным требованием свободы действий;
- не терпит контроля.

Приведем некоторую классификацию форм стимулирования и их соответствие мотивационным типам: 1. *Негативные* - неудовольствие, наказания, угроза потери работы. 2. *Денежные* - заработная плата, включая все виды премий и надбавок. 3. *Натуральные* - покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля и др. 4. *Моральные* - грамоты, почетные знаки, представление к наградам, доска почета и пр. Моральные формы наиболее многочисленны. Известен научный труд, в котором исследовано свыше 20 тысяч моральных стимулов, применявшихся в угольной промышленности. В настоящее время формы морального стимулирования в Узбекистане практически не используются под надуманным предлогом формирования рыночных отношений, хотя на Западе их очень активно применяют. 5. *Патернализм* (забота о работнике) - дополнительное социальное и медицинское страхование, создание условий для отдыха и пр. 6. *Организационные* - условия работы, ее содержание и организация. 7. *Привлечение к совладению и участию в управлении.*

Таким образом, на человека, который описывается некоторым

мотивационным профилем, с целью изменить его поведение в организации, оказывается воздействие в форме некоторого стимула. Получив стимул, человек реагирует на него в соответствии со своим мотивационным профилем.

Эта реакция может быть: положительной, и человек изменит свое поведение так, как это задумывалось; нейтральной; отрицательной, когда нежелательное поведение только усиливается.

Понятийная модель "Мотивация-стимул" устанавливает связь между чистыми мотивационными типами и приемлемыми для них формами стимулирования. Это отношение приведено в Таблице 3.2.1.

Таблица 3.2.1

Соответствие мотивационных типов и форм стимулирования¹⁹

Формы стимулирования	Мотивационный тип				
	Инструментальный	Профессиональный	Патриотический	Хозяйский	Люмпенизированный
Негативные	Нейтральна	Запрещена	Применима	Запрещена	Базовая
Денежные	Базовая	Применима	Нейтральна	Применима	Нейтральна
Натуральные	Применима	Нейтральна	Применима	Нейтральна	Базовая
Моральные	Запрещена	Применима	Базовая	Нейтральна	Нейтральна
Патернализм	Запрещена	Запрещена	Применима	Запрещена	Базовая
Организационные	Нейтральна	Базовая	Нейтральна	Применима	Запрещена
Участие в управлении	Нейтральна	Применима	Применима	Базовая	Запрещена

Примечание:

– "базовая" - наибольшая ориентированность данной формы стимулирования на человека с данным типом мотивации;

– "применима" - данная форма стимулирования может быть использована;

– "нейтральная" - применение данной формы стимулирования не окажет никакого воздействия на человека и он будет продолжать действовать как прежде;

– "запрещена" - применение данной формы стимулирования приведет к прямо противоположному эффекту и, возможно, к деструктивному

¹⁹ Кабанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кабанов, Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2015. - 56 с.

поведению.

Описанная модель "Мотивация-стимул" может применяться при формировании политики стимулирования персонала ИП «Original Gold Ceramic» Возможны следующие варианты такой политики:

1. Путем разработки и применения системы стимулирования сформировать и поддерживать определенный мотивационный профиль аэропорта, соответствующий реализуемой стратегии развития бизнеса. В этом случае система стимулирования должна создавать предельно некомфортные условия для персонала с нежелательным мотивационным типом, и создавать благоприятные условия для работников с приемлемым мотивационным типом. Тем самым, будет происходить "вымывание" персонала с неблагоприятным типом мотивации, взамен которого будет производиться набор нового персонала, имеющего желательную структуру мотивации.

2. Оптимизировать систему стимулирования под существующий мотивационный профиль предприятия, чтобы обеспечить предельно конструктивное поведение имеющегося в наличии персонала.

На рис.3.2.3. показаны основные этапы реализации двух названных вариантов политики стимулирования.

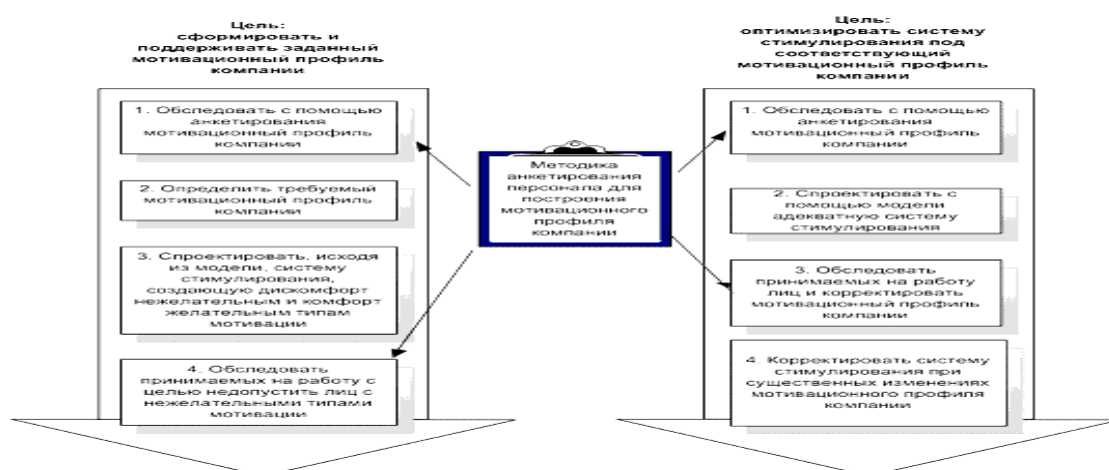


Рис. 3.2.3. Использование модели "Мотивация-Стимул" при двух вариантах политики стимулирования²⁰

²⁰ Каштанова, Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: Учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.

3.3. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы стимулирования персонала в ИП «Original Gold Ceramic»

Рассмотрим данную методику применительно к ИП «Original Gold Ceramic»

На первом этапе построим мотивационный профиль персонала аэропорта.

Сбор информации начинается с подготовки анкеты для обследования. При ее составлении необходимо разработать основания классификации персонала на обследуемые группы (например, подразделения, возрастные группы, профессиональные группы и т.п.), так как система стимулирования может создаваться индивидуально для каждой группы.

За подготовкой анкеты следует проведение опроса. Тестовый вопросник состоит из 18 вопросов и содержит блоки:

- «паспортичка» (вопросы 1-4);
- отношение работника к своей работе, работа как деятельность (вопросы 5-8);
- отношение работника к заработной плате (вопросы 9-10);
- работник и организация, коллектив (вопросы 11, 13);
- работник и совладение организацией (вопрос 14);
- работник и занимаемая им должность (вопросы 12, 15-18).

Обработка результатов анкетирования осуществляется с помощью специальной Таблицы идентификации типов трудовой мотивации по ответам респондентов (табл.13).

Таблица 3.3.1.

Идентификация типов трудовой мотивации в ИП «Original Gold Ceramic»

Вопросы	Типы трудовой мотивации, идентифицируемые соответствующими вариантами (номера) ответов				
	ИН	ПР	ПА	ХО	ЛЮ
5	4	2	3	1	5
6	1	3	4	2	5
7	3	2	5	4	1

8	1	2	4	3	5
9	1	2	3	5	4
10.2	1	1	3	3	
10.3	1	3	3		1
10.4		3			1
10.5	3	3	3	1	3
10.6	1		3		1
10.7	1	1		3	3
10.8				1	
10.9	3	3			1
11	2	3	1	1	4
12	5	2	3	1	4
13	4	2	1	3	5
14	2	4	1	3,1	5
15	3	1	5	2	4
16	1	2	4	5	3
17	4,7	1,4,7	1,2,4,5	1,2,4	2,5
18.1	3,7	5	2	1	4
18.2	4,6	3,5	2	1,3	7,8

Обработка результатов проводится в два этапа.

На первом этапе обрабатывается каждая заполненная анкета и производится расчет индивидуального мотивационного профиля опрашиваемого. Рассматривая поочередно вариант ответа на каждый вопрос, необходимо определить по ключевой таблице тип мотивации. Он может быть единственным для этого варианта, но есть варианты ответов, которым соответствует несколько типов мотивации. Есть и такие варианты, которым не соответствует ни один тип мотивации, например, вопрос 10.1 не имеет соответствующего типа мотивации ни при каком варианте ответа.

Например - Вопрос 5. Даны варианты ответов:

2 – по таблице определяем тип мотивации и проставляем его – ПР;

3 – по таблице определяем тип мотивации и проставляем его – ПА.

Вопрос 7

Дан только один вариант ответа:

2 – по таблице определяем тип мотивации и проставляем его – ПР.

Вопрос 10.5

Дан вариант ответа:

3 – по таблице определяем, что этому варианту соответствует 4 типа мотивации, и проставляем их ИН, ПР, ПА, ЛЮ.

Вопрос 11

Ни один вариант не выбран. Ничего не проставляем.

Вопрос 17

Выбраны варианты:

1 – соответствует три типа мотивации – ПР, ПА, ХО;

2 – тоже три типа мотивации – ПА, ХО, ЛЮ;

5 – соответствует два типа – ПА, ЛЮ.

Проставив коды мотивации для всех вопросов и вариантов ответов, подсчитаем сколько раз встречается в проставленных кодах код каждого типа и заполните прямо на анкете табличку, например: ЛЮ – 7 раз; ИН – 4 раза; ПР – 2 раза; ПА – 8 раз; ХО – 1 раз. Затем подсчитаем количество данных ответов. По многим вопросам респондент может дать не один, а два ответа (а на вопрос 17 – и большее количество), а также, что по каким-то вопросам он может выбрать вариант «другое» или вообще отказаться отвечать. Затем, набранные респондентом суммарные баллы по каждому из 5-ти типов трудовой мотивации необходимо *разделить на общее число данных ответов*. В итоге получается структура трудовой мотивации опрошенного по данному тесту работника, выраженная коэффициентами (индексами мотивации), меньшими единицы. Лучше всего превратить эти коэффициенты в ранги (от 1 до 5), которые показывают, какие типы мотивации преобладают у данного работника, а какие мало представлены в его мотивационной структуре. Ранг 1 означает, что данный тип мотивации преобладает (на первом месте), ранг 5 – что данный тип мотивации на последнем месте. Если индексы двух типов мотивации равны, то эти типы получают одинаковый ранг. В результате таблица на анкете дополняется индексами и рангами и принимает, например, такой вид:

Таблица 3.3.2.

Ответов – 31²¹

Тип мотивации	Количество ответов	Индекс	Ранг
ЛЮ	2	0,065	5
ИН	4	0,129	4
ПР	9	0,290	1
ПА	5	0,161	3
ХО	7	0,226	2

На втором этапе производится статистическая обработка ответов. Ее можно проводить для каждой группы по каждому классификационному признаку отдельно и для всего коллектива.

Шаг 1. Выберем анкеты, соответствующие интересующей нас группы. Просуммируем индексы каждого типа мотивации по всем анкетам и разделим результат на *количество анкет* в группе. Получаем средний по группе индекс данного типа мотивации. Прделаав это по каждому типу мотивации, получим таблицу средних индексов. Например: группа «женщины»: ИН – 0,1632, ПР – 0,3294, ПА – 0,2172, ХО – 0,0636, ЛЮ – 0,1937.

Шаг 2. Подсчитаем, в скольких анкетах каждый тип мотивации имеет ранг 1. Полученные числа разделим на количество анкет.

Шаг 3. Подсчитаем, в скольких анкетах каждый тип мотивации имеет ранг 1 или 2. Полученные числа также разделим на количество анкет.

В результате второго и третьего шагов вы получаем структуру преобладающих типов мотивации (табл.3.3.3).

Таблица 3.3.3.

	ИН	ПР	ПА	ХО	ЛЮ
На первом месте	13,3	46,7	33,3	6,7	6,7
На первом или втором месте	33,3	73,3	46,7	26,7	40,0

²¹ Каштанова, Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: Учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.

Средние индексы мотивации по группе или средние ранги мотивационных типов показывают, какие типы форм стимулирования применимы, нейтральны или запрещены для данной группы. Результат последнего расчета показывает, какие типы мотивации не являются доминирующими (они находятся на втором месте, но зато встречаются часто) и могут проявиться при неадекватном стимулировании. Определение соответствующих результатам форм стимулирования производится на основании табл.12.

Из приведенных данных по ИП видно, что преобладают типы мотивации «Профессиональный» (на первом месте) и «Патриотический» (на втором месте). Следовательно, стимулирование должно базироваться на моральных и организационных формах стимулирования; применимыми являются денежные, натуральные формы и участие в собственности. Негативные формы и патернализм запрещены.

Если при определении форм стимулирования возникает противоречие, необходимо учитывать вес (т.е. индекс) типов мотивации и структуру преобладающих типов по первому-второму месту.

Можно привести данные, показывающие реальные распределения по мотивационным типам в ИП «Original Gold Ceramic» (Табл.3.3.4)

Таблица 3.3.4.

Распределение мотивационных типов работников ИП «Original Gold Ceramic»²²

Мотивационный тип	Доля персонала с преобладанием данного мотивационного типа	
	Среди рабочих	Среди менеджеров
Инструментальный	29%	22%
Профессиональный	23%	29%
Патриотический	17%	21%
Хозяйский	13%	17%
Люмпенизированный	18%	10%

²² Каштанова, Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: Учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.

Одним из основных предложений работы является проектирование Положения о стимулировании персонала.

Стимулирование – применение стимула при возникновении ситуации, требующей корректировки поведения персонала. Такую ситуацию далее будем называть основанием стимулирования. Таким образом, стимулирование – это процесс, включающий следующие этапы (в табл.17. приводится простейший пример реализации процесса стимулирования, в данном случае негативного):

Таблица 3.3.5.

Этапы процесса стимулирования²³

<i>Этап процесса стимулирования</i>	<i>Пример реализации</i>
Обнаружение и фиксация факта наступления основания стимулирования	Охрана аэропорта зафиксировала опоздание на работу. Составлен список опоздавших в день проверки.
Инициация процедуры принятия решения о выборе стимула, соответствующего зафиксированному основанию стимулирования	Начальник охраны составляет и отправляет начальникам подразделений, в которых работают опоздавшие, служебную записку с указанием на факт опоздания.
Выбор стимула (принятие решения уполномоченным лицом)	Начальник подразделения затребует от опоздавших объяснительные записки, поднимает историю нарушений дисциплины, по Положению о стимулировании определяет возможные формы и объем взыскания, на основании полученных объяснений и истории нарушений принимает решение о снятии 20% с премии.
Закрепление решения о стимулировании распорядительным документом	Начальник подразделения составляет служебную записку Генеральному директору с изложением предлагаемого взыскания и всех обстоятельств нарушения дисциплины (многократное нарушение без уважительных причин). Генеральный директор накладывает резолюцию. Отдел кадров на основании резолюции готовит

²³ Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации: Учебно-практическое пособие /

	приказ и подписывает его у Генерального директора.
Исполнение решения о стимулировании (собственно выполнение стимулирующего воздействия)	Бухгалтерия на основании приказа при начислении премии снижает размер премии на 20%.

Система стимулирования устанавливает соответствие оснований и форм стимулирования и организационные процедуры, в соответствии с которыми происходит процесс стимулирования. Она представлена в форме локальных нормативных актов – Положения о стимулировании персонала и Положения об оплате труда.

Положение о стимулировании персонала охватывает все формы стимулирования, в том числе определяет принципы оплаты труда. Вопросы оплаты труда, как наиболее значимые во всей системе стимулирования, детально регламентируются специальным документом – Положением об оплате труда.

Для того, что бы система стимулирования персонала была эффективной, должны выполняться пять условий:

1. Система стимулирования должна соответствовать стратегии развития бизнеса и организации, а также принятой политике стимулирования. Это означает, что основания стимулирования должны выбираться, исходя из целей развития, составляющих реализуемую стратегию.

2. Выбранные формы стимулирования должны быть адекватны мотивационному профилю ИП «Original Gold Ceramic» (сложившемуся или заданному, в зависимости от принятой политики стимулирования).

3. Применение системы стимулирования должно быть справедливым, т.е. при возникновении основания для стимулирования должны применяться только те формы, которые указаны в Положении о стимулировании персонала как соответствующие данному основанию. Никакие стимулы не должны применяться без соответствующего основания.

4. *Применение системы стимулирования должно носить неизбежный характер.* Стимулирование должно производиться всякий раз при возникновении соответствующих оснований стимулирования.

5. *Система стимулирования должна быть известна всем работникам предприятия.* Это условие имеет особую важность, так как если выполнены все предыдущие, но персонал не проинформирован о существующей системе взысканий и поощрений, то он не может корректировать свое поведение в организации.

Для эффективной работы по составлению Положения о стимулировании персонала желательно создать специальную рабочую группу и открыть проект «Разработка Положения о стимулировании персонала». Предлагается следующая последовательность разработки Положения:

На первом этапе определение политики стимулирования и определение цели системы стимулирования.

Второй этап анкетирование работников с целью определения мотивационного профиля персонала аэропорта.

Третий этап обследование фактически сложившейся и функционирующей системы стимулирования.

Четвертый этап проектирование оснований стимулирования.

Пятый этап проектирование форм стимулирования. После завершения пятого этапа у рабочей группы должны быть сформированы 4 новых перечня: основания для взыскания; основания для поощрения; формы взысканий; формы поощрений.

Шестой этап установка связей между соответствующими перечнями оснований стимулирования и форм стимулирования.

На седьмом этапе разработка и оформление текста Положения о стимулировании персонала аэропорта.

На восьмом (заключительном) этапе утверждение Положения о стимулировании.

Выводы по третьей главе

Любая действующая система материального стимулирования имеет немало недостатков. Так, премии слабо учитывают характер и сложность труда, не всегда соответствуют личному вкладу, так как средства, предназначенные для их выплаты, обычно ограничены и чаще всего распределяются пропорционально окладу. Стимулирование (в том числе и штрафные санкции) не может охватить весь объем работ, поскольку многие трудовые функции вообще не фиксируются в должностных инструкциях и нормативных актах.

Успешность коммуникации и интеграции результата существенно зависит от поведения членов коллектива, которое может быть *конструктивным*, способствующим коммуникации и интеграции результата, или *деструктивным*, разрушающим нормальную коммуникацию и препятствующим интеграции результата.

Система стимулирования устанавливает соответствие оснований и форм стимулирования и организационные процедуры, в соответствии с которыми происходит процесс стимулирования. Она представлена в форме локальных нормативных актов – Положения о стимулировании персонала и Положения об оплате труда.

Положение о стимулировании персонала охватывает все формы стимулирования, в том числе определяет принципы оплаты труда. Вопросы оплаты труда, как наиболее значимые во всей системе стимулирования, детально регламентируются специальным документом – Положением об оплате труда.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ: ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Переход к рыночным отношениям, приоритетность вопросов качества продукции и обеспечение ее конкурентоспособности повысили значимость творческого отношения к труду и высокого профессионализма. Это побуждает искать новые формы и методы управления, развивать потенциальные способности персонала, обеспечивать его мотивацию к трудовому процессу. Таким образом, ключевой составляющей бизнеса является совершенная технология управления персоналом.

Подводя итоги проделанной работы можно сделать следующие выводы:

1. Анализ литературы показал, что управление персоналом – это деятельность руководителей организации и специализированных подразделений предприятия направленное на максимальное использование человеческих ресурсов и достижение целей предприятия. Управление персоналом является одним из важнейших направлений деятельности предприятия и считается основным критерием его экономического успеха. Содержание управления персоналом раскрывается в его функциях, которые представляют собой основные направления этого рода деятельности, ориентированные на удовлетворение определенных потребностей предприятия. На основе анализа литературы выделены следующие функции управления персоналом: планирование персонала (в том числе его стратегическое планирование); определение способов рекрутирования, привлечения персонала; маркетинг персонала; подбор, оценка, отбор и принятие на работу сотрудников; адаптация, обучение и повышение квалификации работников, их развитие; планирование карьеры, обеспечение профессионально-должностного роста работника; руководство персоналом; управление расходами на персонал; организация рабочего места; кадровое делопроизводство; управление информацией; оценка результатов деятельности и трудового потенциала персонала; правовое регулирование трудовых отношений; обеспечение репутации предприятия, ее позитивного

восприятия клиентами, общественностью и институтами власти.

Управление персоналом как специфическая деятельность осуществляется с помощью различных методов (способов) воздействия на сотрудников. В работе рассмотрена классификация методов: административные, экономические, социально-психологические.

2. Исследование современных концепций управления персоналом позволило установить, что на смену широко распространенной практике работы с кадрами, ориентированной на потребление рабочей силы в условиях стабильной занятости, а также жестких организационных структур, приходят новые модели управления, предусматривающие: создание условий для расширения знаний, повышения квалификации, непрерывного самосовершенствования; использование "пакетов" мотивационных программ при расширении полномочий работников в принятии хозяйственных решений; формирование новых моральных ценностей, разделяемых всем персоналом фирмы; гибкое и адаптивное использование "человеческих ресурсов", повышение творческой и организаторской активности персонала, формирование гуманизированной организационной культуры.

Таким образом, новые подходы к управлению персоналом ориентируются не только на решение текущих вопросов, оперативные изменения в расстановке кадров, но и на формирование мотивации работников, основанной на долговременных производственно-хозяйственных отношениях, на планировании повышения качества трудовой жизни работника и коллектива в целом как одной из главных задач повышения конкурентоспособности предприятия и как возможности своего развития.

3. Проведённый анализ деятельности кадровой службы показал, что её деятельность ограничивается в основном решением вопросов приема и увольнения работников, оформления кадровой документации. Отсутствует единая система работы с кадрами, прежде всего система научно обоснованного изучения способностей и склонностей, профессионального и должностного продвижения работников в соответствии с их деловыми и

личными качествами. Возрастание роли кадровой службы и кардинальная перестройка её деятельности вызваны коренными изменениями экономических и социальных условий, в которых ныне действует ИП ООО «Original Gold Ceramic».

4. Проведённый анализ позволил выделить следующие основные проблемы в области управления персоналом в ИП «Original Gold Ceramic»: управленческая стратегия не отвечает современным целям развития предприятий, менеджеры не могут использовать потенциал подчиненных; понимание роли и места управления персоналом в системе хозяйствования не соответствует действительному объёму и характеру поставленных задач; отсутствие преемственности в работе по управлению персоналом (некоторые существующие формы устарели, новые, адекватные времени и ситуации еще не найдены); не отработана технология изучения и внедрения в практику научных разработок в области управления персоналом; неумение, точно задавать «спецификации» требуемых параметров работников, отсутствие умения проводить анализ рабочих мест и определять квалификационные требования к рабочим местам, отсутствие анализа рынка труда и расчетов цены рабочей силы; проблемы с качеством профессионально-квалификационной подготовки и переподготовки персонала.

Всё вышеизложенное показывает необходимость совершенствования системы управления персоналом в ИП «Original Gold Ceramic». Реализация целей оптимизации процесса управления персоналом требует использования соответствующих методов. Среди таких методов можно выделить метод воздействия на персонал предприятия путём стимулирования их профессиональной деятельности.

5. Основным предложением работы является методика формирования политики стимулирования персонала предприятия. Данная методика основана на анализе интересов и характеров членов трудового коллектива и обеспечивает эффективную коммуникацию и достижение совокупного результата деятельности коллектива. Система стимулирования устанавливает

соответствие оснований и форм стимулирования и организационные процедуры, в соответствии с которыми происходит процесс стимулирования. Она представлена в форме локальных нормативных актов – Положения о стимулировании персонала. Положение о стимулировании персонала охватывает все формы стимулирования, в том числе определяет принципы оплаты труда. Также в работе разработана последовательность проектирования Положения о стимулировании персонала в ИП «Original Gold Ceramic» определение политики стимулирования и определение цели системы стимулирования; анкетирование работников с целью определения мотивационного профиля персонала предприятия; обследование фактически сложившейся и функционирующей системы стимулирования; проектирование оснований стимулирования; проектирование форм стимулирования; установка связей между соответствующими перечнями оснований стимулирования и форм стимулирования; разработка и оформление текста Положения о стимулировании персонала предприятия; утверждение Положения о стимулировании.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

I. Законы Республики Узбекистан

1. Конституция Республики Узбекистан. Т.: Узбекистан НМИУ, 2014.
2. Трудовой кодекс Республики Узбекистан. - Т.: Экономика мир права, 2007г.
3. Закон Республики Узбекистан № 69-II от 25.05.2000 г. «О гарантиях свободы предпринимательской деятельности» (утвержден в новой редакции Законом Республики Узбекистан № ЗРУ-328 от 02.05.2012 г.)
4. Положение о частном предпринимательстве в Республике Узбекистан (Приложение N 3 к Постановлению КМ РУз от 26.02.1992 г. N 85)

II. Указы и Постановления Президента Республики Узбекистан

5. Указ Президента Республики Узбекистан. О стратегии действий по дальнейшему развитию Республики Узбекистан. (Собрание законодательства Республики Узбекистан, 2017г., №6, ст.70)
6. Постановление Президента Республики Узбекистан Ш.М.Мирзиёева от 7 февраля 2017г., № ПП 4947 «Стратегия действий по пяти приоритетным направлениям развития Республики Узбекистан 2017-2021 годах».
7. Указ Президента Республики Узбекистан. О мерах по кардинальному совершенствованию системы поддержки развития предпринимательской деятельности и улучшению условий ведения бизнеса

III. Постановления Кабинета Министров Республики Узбекистан и нормативные документы

8. Постановления Кабинета Министров Республики Узбекистан от 17 ноября 1999года № 504 «О дополнительных мерах по повышению ответственности руководителей министерств, ведомств и хозяйствующих субъектов за своевременность осуществления расчётов по заработной плате» от 19 марта 2002 года № 88 «О дополнительных мерах по обеспечению своевременной выплаты заработной платы».

9. Положению о порядке назначения и выплаты государственных пенсий, утверждённому постановлением Кабинета Министров Республики Узбекистан от 8 сентября 2011 года № 252.

10. Положения о порядке работы по совместительству и совмещения профессий и должностей, утверждённого постановлением Кабинета Министров Республики Узбекистан от 18 октября 2012 г. № 297.

IV. Труды Президента Республики Узбекистан

11. Послание Президента Республики Узбекистан Шавката мирзиёева Олий Мажлису. Официальный веб-сайт Президента Республики Узбекистан 22 декабря 2017г.

12. Ш.Мирзиёев «Критический анализ, жёсткая дисциплина и персональная ответственность должны стать повседневной нормой в деятельности каждого руководителя», газета «Народное слово», 16 января 2017года.

V. Основная литература

13. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 192 с.

14. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. - 224 с.

15. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 239 с.

16. Бедяева, Т.В. Управление персоналом на предприятии туризма: Учебник / Т.В. Бедяева, А.С. Захаров; Под ред. проф. Е.И. Богданов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 180 с.

17. Валиева, О.В. Управление персоналом. Конспект лекций: Пособие для подготовки к экзаменам / О.В. Валиева. - М.: А-Приор, 2012. - 176 с.

18. Валиева, О.В. Управление персоналом. Конспект лекций / О.В. Валиева. - М.: А-Приор, 2012. - 176 с.

19. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2013. - 96 с.
20. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 282 с.
21. Гладкий, А.А. 1С Зарплата и управление персоналом 8.3. 100 уроков для начинающих / А.А. Гладкий. - М.: Эксмо, 2015. - 272 с.
22. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. - М.: Дашков и К, 2015. - 288 с.
23. Зайцева, Н.А. Управление персоналом в гостиницах: Учебное пособие / Н.А. Зайцева. - М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 416 с.
24. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2012. - 64 с.
25. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.
26. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: Теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.
27. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 695 с.
28. Исаева, О.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 244 с.
29. Кабанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кабанов, Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2015. - 56 с.
30. Каштанова, Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: Учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова. - М.:

Прспект, 2013. - 64 с.

31. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Прспект, 2012. - 48 с.

32. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Прспект, 2012. - 56 с.

33. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Прспект, 2013. - 80 с.

VI. Статистические материалы и отчёты

34. Экономическое развитие Узбекистан за годы независимости. Государственный Комитет по статистике. 2017 год 24с.

35. Лобанов Сергей Николаевич. Предпринимательство - стратегический фактор развития производственной сферы регионов. Автореферат.

36. Каримов Петр Исламович. Совместное предпринимательство в условиях перехода к рыночной экономике :На материалах Респ. Узбекистан. Научная библиотека диссертаций и авторефератов.