

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:
Зав. кафедрой «Менеджмент»
д.э.н., проф. Резник С.Д.

_____ · _____ · _____
число месяц год

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема работы: Развитие системы управления персоналом организации с учетом влияния факторов внешней среды (на примере АО «ПО Электроприбор», г.Пенза)

(наименование темы в соответствии с приказом)

Автор работы _____ Поперечнева К.С.
(подпись) (фамилия, инициалы)

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
(код и наименование направления)

Профиль (направленность) Менеджмент организации
(наименование)

Обозначение ВКР-02069059-380302-150949-2019 Группа МЕН 41
(ВКР- код вуза - код направления - № зач.кн. - год) (номер группы)

Руководитель работы _____ к.п.н., доцент Вдовина О.А.
(подпись) (уч. степень, уч. звание, фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2019

АННОТАЦИЯ

на бакалаврскую работу Поперечневой Кристины Сергеевны

(фамилия, имя, отчество студента)

на тему: Развитие системы управления персоналом организации с учетом влияния факторов внешней среды (на примере АО «ПО Электроприбор», г.Пенза)

(наименование темы в соответствии с приказом)

Данная выпускная квалификационная работа состоит из трех разделов. В первом разделе представлены теоретические и методические аспекты изучения влияния внешних факторов на систему управления персоналом предприятия: понятие и сущность внешней среды организации; механизмы влияния среды организации на систему управления персоналом предприятия методические основы исследования системы управления персоналом организации.

Во втором проведен анализ и оценка влияния внешней среды на систему управления персоналом в акционерном обществе «Производственное объединение «Электроприбор».

В третьем разделе сформулированы рекомендации по развитию системы управления персоналом АО «ПО «Электроприбор» с учетом влияния факторов внешней среды.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ ВЛИЯНИЯ ВНЕШНИХ ФАКТОРОВ НА СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ	8
1.1. Понятие и сущность внешней среды организации	8
1.2. Механизмы влияния среды организации на систему управления персоналом предприятия	15
1.3. Методические основы исследования системы управления персоналом организации	23
2. АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ НА СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ АО «ПО «ЭЛЕКТРОПРИБОР»	27
2.1. Анализ системы управления персоналом в организации	29
2.2. Анализ факторов внешней среды АО «ПО «Электроприбор».	37
2.3. Оценка влияния факторов внешней среды на технологии работы с персоналом	42
3. РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ АО «ПО «ЭЛЕКТРОПРИБОР» С УЧЕТОМ ВЛИЯНИЯ ФАКТОРОВ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ	49
3.1. Рекомендации по развитию кадровой стратегии с учетом факторов внешней среды	49
3.2. Мероприятия по оптимизации системы управления персоналом предприятия	53
3.3. Обоснование экономической и социальной эффективности предлагаемых мероприятий на АО «ПО Электроприбор»	62
ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ	67
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	72

ПРИЛОЖЕНИЯ	80
Приложение 1: Анкета	80
Приложение 2: Сводные анкетные данные	83
Приложение 3: Опросный лист для руководителей	88
Приложение 4: Заказ с производства на разработку бакалаврской работы	89
Приложение 5: Справка о результатах внедрения решений, разработанных в бакалаврской работе	90
Приложение 6: Резюме	91
Приложение 7: Эссе о моей реальной готовности к реальной практической деятельности в сфере менеджмент	92

ВВЕДЕНИЕ

Для успешного функционирования предприятию необходимо постоянно учитывать влияние факторов внешней среды. Внешняя среда является источником, необходимым для поддержания внутреннего и внешнего потенциала предприятия на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, но ресурсы не безграничны. На них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы и конкуренты вытеснят её с занимаемой ниши на рынке.

Внешние факторы также имеют значительное влияние на человеческие ресурсы организации. При изменении спроса на продукцию, выходе конкурентами новой продукции или услуги на рынок отражаются на потенциале организации не всегда в лучшую сторону. Потому перед управляющим звеном предприятия стоит важная задача формирования эффективной и конкурентоспособной системы управления персоналом с учетом влияния всех возможных факторов внешней среды, которая поможет сохранить и повысить эффективность трудовых ресурсов организации.

Данная проблема рассматривается в исследованиях многих ученых: Долиной Н.Н.¹, Мелихова Ю.А.², Нойкина С.А.³, Поповича А.М.⁴, Сутиной А.А., Бакеевой Й.Р.⁵, Ультана С.И.⁶ и др. Труды и научные результаты, полученные ими имеют большое значение для решения обозначенной в ВКР проблемы.

¹ Долина Н.Н. Система элементов микросреды в конкурентоспособности предприятия // Научные записки ОрелГИЭТ. 2015. № 2 (8). С. 328-330.

² Мелихов Ю.Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий (2-е издание) [Электронный ресурс] : учебно-практическое пособие / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. — Электрон. текстовые данные. — М. : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2017. — 193 с. — 978-5-394-01758-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/57162.html>, с. 30-31.

³ Нойкин Сергей Анатольевич Анализ и оценка внешней среды организации // Вестник ПензГУ. 2015. №3 (11).

⁴ Попович А.М. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / А.М. Попович. — Электрон. текстовые данные. — Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2016. — 320 с. — 978-5-7779-1916-8. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/59657.html>, с. 82.

⁵ Сутина А.А., Бакеева Й.Р. ВНУТРЕННЯЯ И ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ // Научная Идея. 2017. №3.

⁶ Ультан С.И. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / С.И. Ультан. — Электрон. текстовые данные. — Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2016. — 412 с. — 978-5-7779-1936-6. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/59616.html>, с.55-58.

Актуальность исследования заключается в необходимости поиска направлений развития системы управления персоналом АО «ПО «Электроприбор»». В этой компании деятельность направлена на производство высокотехнологичной продукции, поэтому степень влияния факторов внешней среды на эффективность работы очень важна.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка системы управления персоналом с учетом влияния всех возможных факторов внешней среды.

Для реализации данной цели были поставлены и решены следующие задачи:

- изучены понятие и сущность внешней среды организации;
- исследованы механизмы влияния среды организации на систему управления персоналом предприятия;
- определены методические основы исследования системы управления персоналом организации;
- проведен анализ системы управления персоналом в организации АО «ПО «Электроприбор»»;
- изучено влияние факторов внешней среды организации на планирование потребности в персонале в АО «ПО «Электроприбор»»;
- оценены влияния факторов внешней среды на технологии использования персонала, исследуемого предприятия;
- разработаны рекомендации по развитию кадровой стратегии АО «ПО «Электроприбор»» с учетом факторов внешней среды;
- рассмотрены мероприятия по оптимизации системы управления персоналом предприятия;
- определены методические подходы к оценке эффективности предложенных мероприятий.

Предмет исследования: система управления промышленного персонала.

Объектом исследования выступает акционерное общество «Производственное объединение «Электроприбор»», г.Пенза.

Гипотеза: предполагается, эффективность системы управления персоналом обеспечивается в случае, если учитывается влияние факторов внешней среды организации.

Для изучения поставленной проблемы были выбраны следующие методы:

- метод изучения документов, который позволит проанализировать систему управления персоналом в организации, оценить, осуществляется ли кадровое планирование, набор и отбор сотрудников, адаптация персонала, нормирование труда;
- метод анкетного опроса, который позволит изучить степень влияния факторов внешней среды АО « ПО «Электроприбор»» на планирование потребности в персонале и на технологии использования персонала.

Теоретическая значимость ВКР заключается в развитии системы управления персоналом с учетом влияния всех возможных факторов внешней среды и методических подходов к оценке эффективности предложенных мероприятий.

Практическая значимость исследования состоит в том, что разработанные рекомендации помогут исследуемой организации развить кадровую стратегию и оптимизировать систему управления персоналом предприятия.

Данная выпускная квалификационная работа состоит из трех разделов. В первом разделе представлены теоретические и методические аспекты изучения влияния внешних факторов на систему управления персоналом предприятия. Во втором проведен анализ влияния внешней среды на систему управления персоналом в акционерном обществе «Производственное объединение «Электроприбор»». В третьем разделе сформулированы рекомендации по развитию кадровой стратегии с учетом факторов внешней среды.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ ВЛИЯНИЯ ВНЕШНИХ ФАКТОРОВ НА СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Понятие и сущность внешней микросреды организации

Любая организация находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае, если среда допускает их осуществление.

Проблема взаимоотношения организации и среды в науке стала рассматриваться впервые в работах А. Богданова и Л. фон Берталанфи в первой половине XX в. Однако в менеджменте значение внешней среды для организаций было осознано только в 1960-е гг. в условиях усиления динамизма ее факторов и нарастания кризисных явлений в экономике. Это послужило отправной точкой для интенсивного использования системного подхода в теории и практике управления, с позиций которого любая организация стала рассматриваться как открытая система, взаимодействующая с внешней средой. Дальнейшее развитие данной концепции привело к возникновению ситуационного подхода, согласно которому выбор метода управления зависит от конкретной ситуации, характеризуемой в значительной мере определенными внешними переменными⁷.

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Но ресурсы внешней среды не безграничны. И на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что организация не

⁷ Ультан С.И. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / С.И. Ультан. — Электрон. текстовые данные. — Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2016. — 412 с. — 978-5-7779-1936-6. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/59616.html>, с.45-46.

сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить ее потенциал и привести ко многим негативным для организации последствиям⁸.

Цель руководящего звена состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволяло бы ей поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе.

Руководство должно иметь углубленное представление не только о внутренней среде организации, ее потенциале и тенденциях развития, но и о внешней среде, тенденциях ее развития и месте, занимаемом в ней организацией. При этом внешнее окружение изучается стратегическим управлением в первую очередь для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении своих целей и их достижении.

Чтобы выжить и развиваться в современных условиях, любая организация должна не только приспособливаться к внешней среде путем адаптации своей внутренней структуры и поведения на рынке, но и активно формировать внешние условия своей деятельности, постоянно выявляя во внешней среде угрозы и потенциальные возможности.

В деятельности любой организации существуют условия и факторы, которые воздействуют на функционирование фирмы и требуют принятия управленческих решений, направленных на их устранение либо на приспособление к ним. Среду любой организации принято рассматривать как состоящую из двух сфер: внутренней и внешней.

Внешняя среда, в свою очередь, подразделяется на макросреду (или рабочая, или непосредственное окружение, или среда косвенного воздействия) и

⁸ Ультан С.И. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / С.И. Ультан. — Электрон. текстовые данные. — Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2016. — 412 с. — 978-5-7779-1936-6. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/59616.html>, с.45-46.

микросреду (или общая, или непосредственное деловое окружение, или среда прямого воздействия)⁹.

В экономической литературе выделяются различные концепции внешней среды организации, наиболее широко распространён подход, согласно которому внешняя среда имеет двухуровневую «иерархическую» структуру. Согласно концепции «иерархической» структуры внешней среды, выдвинутой У. Диллом и получившей развитие в работах Дж. Томпсона, низшим уровнем данной структуры является «внешний слой» организации, или «среда её задачи». «Среда задачи» включает те предприятия, которые непосредственно влияют на установление и осуществление целей данной организации. Всё, что находится за пределами «среды задач», рассматривается как «общая среда» – источник экономических, технологических, политических, социальных воздействий.

Впервые понятие внешней среды было дано в «Тектологии (Всеобщей организационной науке)» А.А. Богданова. Она разделялась на консервативную и изменчивую. Л. Фон Берталанфи и В.Н. Садовский – основатели общей теории систем – рассматривают внешнюю среду как часть пространства, находящегося за пределами внутренней среды. А. Негоди выделяет социетальную среду и среду задачи¹⁰.

О. Виханский разделяет внешнюю среду на общее внешнее окружение и непосредственное деловое окружение, В. Архипов – на дальнее и ближнее окружение, М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури – на две составляющие: прямого и косвенного воздействия, Ф. Котлер – на макро- и микросреду. Дж. Ван Гиг представляет внешнюю среду уже как фактор управления. Э. Коротков называет управление внешними процессами инфраменеджментом⁴.

⁹ Ультан С.И. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / С.И. Ультан. — Электрон. текстовые данные. — Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2016. — 412 с. — 978-5-7779-1936-6. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/59616.html>, с.46-47.

¹⁰ Попович А.М. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / А.М. Попович. — Электрон. текстовые данные. — Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2016. — 320 с. — 978-5-7779-1916-8. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/59657.html>, с. 82.

Однако принято под внутренней средой понимать хозяйственный организм фирмы, включающий управленческий механизм, направленный на оптимизацию научно-технической и производственно-сбытовой деятельности фирмы. Когда речь идет о внутренней среде фирмы, имеется в виду глобальная структура фирмы, охватывающая все производственные предприятия фирмы, финансовые, страховые, транспортные и другие подразделения, входящие в фирму, независимо от их местоположения и сферы деятельности¹¹.

Под внешней средой понимают все условия и факторы, возникающие в окружающей среде, независимо от деятельности конкретной фирмы, но оказывающие или могущие оказать воздействие на ее функционирование и поэтому требующие принятия управленческих решений.

Однако набор этих факторов и оценка их воздействия на хозяйственную деятельность различны у каждой фирмы. Обычно предприятие в процессе управления само определяет, какие факторы и в какой степени могут воздействовать на результаты его деятельности в настоящий период и в будущей перспективе.

Выводы проводимых исследований или текущих событий сопровождаются разработкой конкретных средств и методов для принятия соответствующих управленческих решений.

Причем, прежде всего, выявляются и учитываются факторы внешней среды, оказывающие воздействие на состояние внутренней среды фирмы. Макроокружение создает общие условия существования организации во внешней среде (см. рис. 1.1).

¹¹ Ультан С.И. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / С.И. Ультан. — Электрон. текстовые данные. — Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2016. — 412 с. — 978-5-7779-1936-6. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/59616.html>, с.46-48.

По характеру влияния на организацию компонентов внешней среды выделяют среду прямого воздействия (микросреду, деловое окружение) и среду косвенного воздействия (макросреду)¹².

По мнению кандидата экономических наук, доцента Ультан Светланы Ивановны, основными составляющими микросреды являются клиенты, поставщики, торговля, сбытовые посредники и конкуренты. В данной работе мы будем рассматривать и анализировать клиентов, поставщиков и конкурентов, как ведущие факторы внешней микросреды организации.



Рис. 1.1. Внешняя среда организации¹³

Внешняя среда организации прямого воздействия – это поставщики, потребители, конкуренты и другие факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе их прямое влияние.

¹² Ультан С.И. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / С.И. Ультан. — Электрон. текстовые данные. — Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2016. — 412 с. — 978-5-7779-1936-6. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/59616.html>, с.55-58.

¹³ Ультан С.И. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / С.И. Ультан. — Электрон. текстовые данные. — Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2016. — 412 с. — 978-5-7779-1936-6. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/59616.html>, с.47-48.

Упрощенно внешняя микросреда фирмы показана на рис.1.2. как система ее (фирмы) материальных, финансовых и информационных связей.

Среду прямого воздействия еще называют непосредственным деловым окружением организации. Это окружение формирует такие субъекты среды, которые непосредственно влияют на деятельность конкретной организации:

- поставщики (сырье, материалы, финансы) ресурсов, оборудования, энергии, капитала и рабочей силы;
- потребители (согласно точке зрения Питера Друкера цель организации – создать потребителя, поскольку ее существование и выживание зависит от способности находить потребителя и удовлетворять его запросам);
- конкуренты – лица, группы лиц, фирм, предприятий, соперничающих в достижении идентичных целей, стремление обладать теми же ресурсами, благами, занимать положение на рынке.

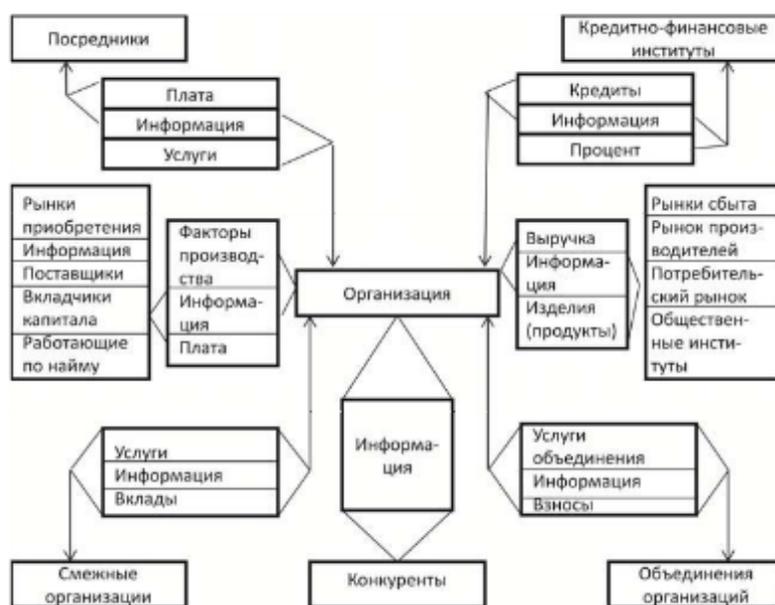


Рис. 1.2 Внешняя микросреда фирмы¹⁴

Поставщики. С точки зрения системного подхода организация есть механизм преобразования входов в выходы. Главными разновидностями входов

¹⁴ Ультан С.И. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / С.И. Ультан. — Электрон. текстовые данные. — Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2016. — 412 с. — 978-5-7779-1936-6. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/59616.html>, с.55-58.

являются материалы, оборудование, энергия, капитал и рабочая сила. Поставщики обеспечивают ввод этих ресурсов. Получение ресурсов из других стран может быть выгодным с точки зрения цен, качества или количества, но одновременно опасным усилением таких факторов подвижности среды, как колебания обменных курсов или политическая нестабильность. Всех поставщиков можно разделить на несколько групп – поставщиков материалов, капитала, трудовых ресурсов.

Потребители. Известный специалист по управлению Питер Друкер, говоря о цели организации, выделял, по его мнению, единственную подлинную цель бизнеса – создание потребителя. Под этим понимается следующее: само выживание и оправдание существования организации зависит от ее способности находить потребителя результатов ее деятельности и удовлетворять его запросы. Значение потребителей для бизнеса очевидно. Все многообразие внешних факторов находит отражение в потребителе и через него влияет на организацию, ее цели и стратегию. Необходимость удовлетворения потребностей покупателей влияет на взаимодействия организации с поставщиками материалов и трудовых ресурсов. Многие организации ориентируют свои структуры на крупные группы потребителей, от которых они в наибольшей мере зависят. Большое значение приобретают в современных условиях и различные ассоциации и объединения потребителей, оказывающих влияние не только на спрос, но и на имидж фирм¹⁵. Необходимо учитывать факторы, влияющие на поведение потребителей, спрос.

Конкуренты. Влияние на организацию такого фактора, как конкуренция, невозможно оспаривать. Руководство каждой компании четко понимает, что если не удовлетворять нужды потребителей так же эффективно, как это делают конкуренты, компании долго не продержаться на плаву. Во многих случаях не потребители, а как раз конкуренты определяют, какого рода результаты деятельности можно продать и какую цену можно запросить. Недооценка конкурентов и переоценка рынков приводят даже крупнейшие компании к значительным потерям и к кризисам. Важно понимать, что потребители – не

¹⁵ Нойкин Сергей Анатольевич Анализ и оценка внешней среды организации // Вестник ПензГУ. 2015. №3 (11).

единственный объект соперничества организаций. Последние могут также вести конкурентную борьбу за трудовые ресурсы, материалы, капитал и право использовать определенные технические нововведения. От реакции на конкуренцию зависят такие внутренние факторы, как условия работы, оплата труда и характер отношений руководителей с подчиненными. Вместе с тем нужно отметить, что конкуренция иногда толкает фирмы и на создание между ними соглашений различных типов от раздела рынка до кооперации между конкурентами.

Таким образом, под внешней средой понимают все условия и факторы, возникающие в окружающей среде, независимо от деятельности конкретной фирмы, но оказывающие или могущие оказать воздействие на ее функционирование и поэтому требующие принятия управленческих решений.

Внешняя среда, в свою очередь, подразделяется на микросреду (или рабочая, или непосредственное окружение, или среда косвенного воздействия) и макросреду (или общая, или непосредственное деловое окружение, или среда прямого воздействия).

Внешняя среда организации прямого воздействия – это поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители, конкуренты и другие факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе их прямое влияние.

1.2 Механизмы влияния микросреды организации на систему управления персоналом предприятия

Внешнюю среду можно охарактеризовать следующими качествами:¹⁶

- взаимосвязанность факторов;

¹⁶ Ультан С.И. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / С.И. Ультан. — Электрон. текстовые данные. — Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2016. — 412 с. — 978-5-7779-1936-6. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/59616.html>, с.46-48.

- сложность;
- подвижность;
- неопределенность.

Под взаимосвязанностью факторов внешней среды понимается уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Так же как изменение любой внутренней переменной может сказываться на других, изменение одного фактора внешнего окружения может обуславливать изменение других.

Взаимосвязанность факторов внешней среды – уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.

Под сложностью внешней среды понимается число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариантности каждого из них.

Подвижность среды – скорость, с которой происходит изменение в окружении организации. Внешняя среда не постоянна, в ней все время происходят изменения. Многие исследователи указывали, что окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью. Однако, несмотря на то, что эта тенденция является общей, есть организации, вокруг которых внешняя среда особенно подвижна. Кроме того, подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений организации и ниже для других. Учитывая сложность функционирования в условиях высокоподвижной среды, организация или ее подразделения должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения относительно своих внутренних переменных. Это делает принятие решений более трудным процессом.

Неопределенность внешней среды является функцией количества информации, которой располагает организация по поводу конкретного фактора, а также функцией уверенности этой информации.

Напомним, что по характеру влияния на организацию компонентов внешней среды выделяют среду прямого воздействия (микросреду, деловое окружение) и

среду косвенного воздействия (макросреду)¹⁷. Внешняя среда организации прямого воздействия – это поставщики, потребители, конкуренты и другие факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе их прямое влияние



Рис. 1.3. Факторы прямого и косвенного воздействия на фирму¹⁸

К основным компонентам среды косвенного воздействия относят состояние экономики, технологии, социокультурные и политические особенности, а также взаимоотношения с местными сообществами. Эти компоненты обычно не влияют прямо и немедленно, как компоненты среды прямого воздействия¹⁹.

Глобализация происходит на рынках снабжения. Главная задача у предприятия – выбрать поставщиков, способных обеспечить наилучшее с точки зрения цены, качества и сроков снабжение предприятия необходимыми ресурсами.

¹⁷ Ультан С.И. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / С.И. Ультан. — Электрон. текстовые данные. — Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2016. — 412 с. — 978-5-7779-1936-6. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/59616.html>, с.55-58.

¹⁸ Мелихов Ю.Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий (2-е издание) [Электронный ресурс] : учебно-практическое пособие / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. — Электрон. текстовые данные. — М. : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2017. — 193 с. — 978-5-394-01758-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/57162.html>, с. 30-31.

¹⁹ Мелихов Ю.Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий (2-е издание) [Электронный ресурс] : учебно-практическое пособие / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. — Электрон. текстовые данные. — М. : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2017. — 193 с. — 978-5-394-01758-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/57162.html>, с. 30-31.

Поставщики предприятия обеспечивают поступление необходимых для его функционирования ресурсов. К этой группе факторов относят, прежде всего, поставщиков материальных ресурсов: сырья и материалов, комплектующих изделий и энергоносителей. Однако, учитывая приведенную выше классификацию ресурсов, сюда с полным основанием можно отнести кадровые агентства как поставщиков человеческих ресурсов или банки как поставщиков финансовых ресурсов. В качестве поставщика информационных ресурсов может выступать, например, Internet.²⁰

Вне зависимости от того, каким ресурсом обеспечивает предприятие поставщик, эффективность отношений предприятия с ним зависит от целого ряда параметров: уровня специализации поставщика, стоимости переключения с одного поставщика на другого, наличие альтернативных поставщиков аналогичных ресурсов и т.д. Кроме того, большое значение имеет прочность взаимоотношений предприятия и поставщика (здесь диапазон значений может находиться в континууме от «случайных контактов» до «долговременных связей») и его характер (от «открытого противостояния» до «тесного сотрудничества»).

Можно выделить три типа поставщиков с точки зрения приближенности к фирме²¹.

1. «Эксклюзивные» - работают только с данной фирмой. Естественно, что иметь эксклюзивных поставщиков может только достаточно крупная фирма с большим и регулярным объемом заказов, способным обеспечить устойчивую работу такому поставщику.

2. «Лояльные» - обслуживают как саму фирму, так и ее конкурентов. С ними надо поддерживать тесные контакты, так как в будущем они могут стать

²⁰ Селезнев А.А. Факторы внешней среды, оказываемые прямое влияние на деятельность предприятия сферы услуг // Российское предпринимательство. – 2014. – Том 31. – № 12. – С. 146-150.

²¹ Долина Н.Н. Система элементов микросреды в конкурентоспособности предприятия /Научные записки ОрелГИЭТ. 2015. № 2 (8). С. 328-330.

«эксклюзивными», а также потому, что они могут стать источником ценной информации о конкурентах.

3. «Сторонние» - обслуживают только конкурентов. После выяснения причин незаинтересованности в сотрудничестве, а также уровня стоимости предоставляемых ими услуг на их счет можно не беспокоиться, если только нет какой-либо веской причины для привлечения сторонних поставщиков к сотрудничеству.

Влияние поставщиков на деятельность предприятия оказывается особенно сильным в том случае, когда²²:

- поставщики представляют собой небольшую группу предприятий, обладающих большей монополией, чем обслуживаемое ими предприятие;
- продукция данного поставщика является уникальной, и предприятие не имеет возможность перейти на услуги других компаний;
- расходы по смене поставщика достаточно велики по сравнению с экономией, которая может быть получена от этой смены;
- предприятие не является важным заказчиком для поставщика.

Так же поставщики оказывают сильное влияние на систему управления персоналом. Казалось бы, прямого влияния не прослеживается, но при любом сбое со стороны поставщика происходит остановка производственного процесса, в результате чего страдает персонала, так как их заработная плата зависит от объема выполненной работы. Это влияние распространяется на уровень мотивации сотрудников, он уменьшается, так как настроенные выполнять свои непосредственные трудовые обязанности, но для выполнения их качественно отсутствуют необходимые ресурсы.

Потребителями предприятия выступают физические лица и организации: торговые фирмы, официальные дистрибьюторы, магазины, торговые агенты, фирмы-производители, индивидуальные покупатели и клиенты. Конкретный

²² Селезнев А.А. Факторы внешней среды, оказываемые прямое влияние на деятельность предприятия сферы услуг // Российское предпринимательство. – 2014. – Том 31. – № 12. – С. 146-150.

состав потребителей зависит от сферы деятельности, особенностей производимой продукции, масштабов производства предприятия, рынков сбыта и других факторов. Кроме непосредственных потребителей в эту группу факторов могут быть включены общества потребителей, экологической защиты и тому подобные организации, вступающие во взаимодействие с предприятием по поводу качества продукции, добросовестности рекламы, соблюдения требований экологии и т.п.²³

Традиционно потребителей делят на оптовых (промежуточных) покупателей и конечных потребителей. С точки зрения предприятия разница между ними объясняется тем, что оптовые покупатели при выборе товара руководствуются не собственными потребностями, а потребностями конечного потребителя. Поэтому традиционный маркетинг направлен в первую очередь на формирование необходимых потребностей именно у конечного потребителя продукции.

Влияние потребителей на деятельность предприятия может выражаться в следующих формах:

- в установлении определенного уровня цен на продукцию;
- в наличии особых требований к качеству производимой продукции;
- в предпочтительном использовании определенной формы оплаты продукции;
- в соотношении объемов продаж продукции предприятия и других производителей и т.п.

Потребители так же оказывают влияние на систему управления персоналом. Если качество товара или услуги будет не приемлемым для клиента, то он откажется в дальнейшем от услуг производителя. С помощью отрицательных рекомендаций в сторону производителя может уменьшиться спрос на товар или услугу и таким образом, производство будет иметь убыточный

²³ Селезнев А.А. Факторы внешней среды, оказываемые прямое влияние на деятельность предприятия сферы услуг // Российское предпринимательство. – 2014. – Том 31. – № 12. – С. 146-150.

характер и первым способом выхода из данного состояния будет уменьшения фонда заработной платы, сокращения персонала или прекращения производства.

Влияние потребителей на предприятие проявляется особенно сильно в том случае, когда:

- их число для данного предприятия невелико, либо небольшая группа покупателей обеспечивает основной сбыт продукции предприятия;
- имеет место достаточно высокий уровень конкуренции, когда потребители имеют возможность выбирать среди нескольких производителей аналогичной продукции;
- потребителями являются производительности с низким уровнем прибыльности, что создает предпосылки для поиска более низких закупочных цен;
- приобретаемая потребителями продукция является основой их собственного производства;
- от приобретаемой продукции не зависит качество товара или услуг потребителя.

Конкуренты – это предприятия, реализующие на одних и тех же рынках продукцию, удовлетворяющую одни и те же потребности. Традиционно различаю прямых и косвенных конкурентов. Прямые конкуренты производят и продают ту же продукцию, что и предприятие, на том же самом рынке и в примерно тех же масштабах. Косвенные конкуренты – это предприятия, удовлетворяющие те же потребности другим способом, либо удовлетворяющие часть потребностей. К косвенным конкурентам относят также региональные и узкоспециализированные предприятия, продукция которых способна удовлетворить часть потребностей или часть потребителей, а также конкуренты за ресурсы.²⁴

Оценка конкурентной среды предполагает выявление главных конкурентов, реальные и потенциальные угрозы с их стороны и выявление собственных

²⁴ Селезнев А.А. Факторы внешней среды, оказываемые прямое влияние на деятельность предприятия сферы услуг // Российское предпринимательство. – 2014. – Том 31. – № 12. – С. 146-150.

сильных сторон, которые могут способствовать предприятию в конкурентной борьбе.

Конкурентная среда формируется не только существующими конкурентами. Определенную угрозу для предприятия могут представлять компании, которые могут войти на рынок с аналогичной продукцией или товаром-заменителем. При этом важно понимать, насколько сильны барьеры вхождения в рынок и насколько вероятно эти барьеры создать и удерживать длительное время. Например, завоевание определенной доли рынка может стать эффективным барьером для вхождения мелких производителей, однако ее удержание будет стоить предприятию достаточно больших затрат.

Конкуренты могут оказывать влияние на систему персонала организации. При низкой оплате труда и неудовлетворительном уровне условия труда может происходить высокая текучесть кадров. Конкуренты могут предоставить более комфортные условия работы высококвалифицированным специалистам.

В то же время конкуренты представляют собой не только опасность. Они создают предпосылки для деловой активности предприятия, заставляют его постоянно искать новые, прогрессивные решения, способствуют диверсификации и развитию производства.

Таким образом, внешнюю среду можно охарактеризовать следующими качествами: взаимосвязанность факторов, сложность, подвижность, неопределенность. По характеру влияния на организацию компонентов внешней среды выделяют среду прямого воздействия (микросреду, деловое окружение) и среду косвенного воздействия (макросреду).

Внешняя среда организации прямого воздействия – это поставщики, потребители, конкуренты и другие факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе их прямое влияние. Все факторы прямого воздействия оказывают влияние на организацию система персонала.

Поставщики: казалось бы, прямого влияния не прослеживается, но при любом сбое со стороны поставщика происходит остановка производственного

процесса, в результате чего страдает персонала, так как их заработная плата зависит от объема выполненной работы. Это влияние распространяется на уровень мотивации сотрудников, он уменьшается, так как настроенные выполнять свои непосредственные трудовые обязанности, но для выполнения их качественно отсутствуют необходимые ресурсы.

Потребители: если качество товара или услуги будет не приемлемым для клиента, то он откажется в дальнейшем от услуг производителя. С помощью отрицательных рекомендаций в сторону производителя может уменьшиться спрос на товар или услугу и таким образом, производство будет иметь убыточный характер и первым способом выхода из данного состояния будет уменьшения фонда заработной платы, сокращения персонала или прекращения производства.

Конкуренты: при низкой оплате труда и неудовлетворительном уровне условия труда, может происходить высокая текучесть кадров. Конкуренты могут предоставить комфортные условия работы высококвалифицированным специалистам.

1.3 Методические основы исследования системы управления персоналом организации

Влияние внешней микросреды компании на ее нормальное функционирование и на систему управления персоналом представляет собой сложное и многоплановое явление. Для того чтобы наиболее полным образом изучить его, было проведено исследование на тему «Анализ системы управления персоналом и влияющих на нее факторов внешней микросреды», объектом которого стало АО «ПО «Электроприбор». В данном исследовании был использован комплекс методических инструментов, позволивших наиболее глубоко изучить деятельность компании в области управления персоналом, а также провести разностороннюю оценку факторов внешней микросреды производственного предприятия. Цели исследования заключались:

- в получении данных о системе управления персоналом;
- в выявлении тенденций в управлении персоналом компании;
- в выявлении основных факторов внешней среды, оказывающих влияние на деятельность предприятия;
- в установлении взаимосвязи между изменениями во внешней среде и функционированием системы управления персоналом;
- в оценке степени значимости каждого фактора среды для управления персоналом.

В ходе проведения исследования был применен метод изучения официальных документов предприятия. Так, был проведен анализ таких документов, как: Устав акционерного общества «Пензенское производственное объединение «Электроприбор»» (редакция №4 от 2018 г.), годовые отчеты компании за 2015-2017 годы, стандарты предприятия в сфере управления персоналом. Была также проанализирована организационная структура предприятия и численность работников по различным категориям. Это способствовало наиболее глубокому пониманию функционирования системы управления персоналом на предприятии.

Одним из основных методов исследования стало анкетирование. Разработанная анкета состоит из трех основных блоков и раздела «Личные данные». Первый блок направлен на получение информации о поставщиках организации. Второй блок направлен на получение информации о конкурентах организации. Третий блок позволил получить информацию о влиянии потребителей на функционирование системы управления персоналом.

Анкета содержит как закрытые, так и открытые вопросы. Преобладание вопросов первого типа обусловлено необходимостью минимизировать время на заполнение анкеты для сотрудников. Данный метод дал возможность максимально быстро получить достоверную информацию от сотрудников предприятия. К опросу было привлечено 54 сотрудников «АО «ПО

Электроприбор»», в том числе руководители среднего звена и специалисты подразделений компании.

Количественно оценить значимость факторов внешней среды дал возможность метод составления профиля среды. С помощью данного метода удастся оценить относительную значимость для организации отдельных факторов среды. Каждому фактору с помощью метода экспертных оценок дается оценка²⁵:

- важности для отрасли (А) (оценивается по трехбалльной шкале (1 балл — фактор для отрасли не представляет какой-либо важности, 2 — важен и 3 — очень важен));

- влияние на организацию (В) (оценивается тоже по трехбалльной шкале, но с нулевой точкой отсчета (0 — отсутствует влияние, 1 — слабое влияние, 2 — умеренное и 3 — сильное));

- направленности влияния (С) (оценивается по двухточечной шкале (+1 — позитивное влияние, -1 — негативное)).

Количественное значение степени важности каждого фактора (D) определяется произведением оценок важности для отрасли, влияния на организацию и направленности влияния и находится в пределах от -9 до +9 баллов. Сравнивая между собой эти значения, можно сделать вывод о том, какие факторы для организации наиболее важны.

Применение данного метода влечет за собой необходимость использования метода экспертных оценок, позволяющего выявить значимость факторов среды. Данный метод опирается на знание и опыт специалистов, что способствуют наиболее объективному изучению проблемы. Экспертами стали 6 сотрудников АО «ПО «Электроприбор»», занимающие руководящие должности.

Разработанный комплекс методических подходов позволил целостно изучить систему управления персоналом в акционерном обществе «Пензенское производственное объединение «Электроприбор»», а также оценить степень

²⁵ Яськов Е.Ф. Теория организации [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации», «Государственное и муниципальное управление» / Е.Ф. Яськов. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — С.67-68 — URL: <http://www.iprbookshop.ru/71065.html>

влияния каждого из факторов внешней микросреды предприятия. Применение вышеуказанных инструментов изучения способствовало достижению всех поставленных целей исследования. Результаты проведенного анализа стали основой для разработки рекомендаций по развитию кадровой политики промышленного предприятия с учетом факторов внешней микросреды, а также мероприятий по оптимизации системы управления персоналом предприятия.

Таким образом, под внешней средой понимают все условия и факторы, возникающие в окружающей среде, независимо от деятельности конкретной фирмы, но оказывающие или могущие оказать воздействие на ее функционирование и поэтому требующие принятия управленческих решений.

Внешняя среда, в свою очередь, подразделяется на микросреду (или рабочая, или непосредственное окружение, или среда косвенного воздействия) и макросреду (или общая, или непосредственное деловое окружение, или среда прямого воздействия).

Внешняя среда организации прямого воздействия – это поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители, конкуренты и другие факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе их прямое влияние.

Поставщики: казалось бы, прямого влияния не прослеживается, но при любом сбое со стороны поставщика происходит остановка производственного процесса, в результате чего страдает персонала, так как их заработная плата зависит от объема выполненной работы. Потребители: если качество товара или услуги будет не приемлемым для клиента, то он откажется в дальнейшем от услуг производителя. Конкуренты: при низкой оплате труда и неудовлетворительном уровне условия труда, может происходить высокая текучесть кадров. Конкуренты могут предоставить комфортные условия работы высококвалифицированным специалистам.

Разработанный комплекс методических подходов позволил целостно изучить систему управления персоналом в акционерном обществе «Пензенское

производственное объединение «Электроприбор»», а также оценить степень влияния каждого из факторов внешней микросреды предприятия. В него входит метод изучения официальных документов, анкетирование и составление профиля среды. Результаты проведенного анализа стали основой для разработки рекомендаций по развитию кадровой политики промышленного предприятия с учетом факторов внешней микросреды, а также мероприятий по оптимизации системы управления персоналом предприятия.

2. АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ ВНЕШНЕЙ МИКРОСРЕДЫ НА СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ АО «ПО ЭЛЕКТРОПРИБОР»

АО «ПО «Электроприбор» - ведущее предприятие по изготовлению программно-аппаратных средств телекоммуникации и связи специального назначения, которые обеспечивают надежную криптографическую защиту конфиденциальной информации на стационарных и подвижных пунктах управления различного назначения. Находится в г. Пенза, проспект Победы, 69.²⁶

Приоритетным направлением деятельности предприятия является контрактное производство промышленной электроники и электроники ответственного применения

Применяются на пунктах управления различного назначения, которые бывают стационарными и подвижными: на колесной и гусеничной базе, вертолетах, самолетах, космических аппаратах, надводных и подводных объектах морского базирования.

Выпускаемая продукция поставляется для государственных нужд в интересах силовых ведомств: МО РФ, ФСО России, СВР России, а также предприятиям ВПК. Ежегодно организация выполняет государственные заказы на 100%, при этом постоянно наращивает мощности, как для постоянного роста объемов гособоронзаказа, так и для выпуска гражданской продукции.

Ведомственная подчиненность – Министерство промышленности и торговли Российской Федерации.

Предприятие серийно изготавливает и поставляет²⁷:

- комплексы технических средств криптографической защиты, повышения достоверности, передачи/приема и распределения данных;

²⁶ Официальный сайт АО «ПО «Электроприбор» [Электронный ресурс] URL: <https://electropribor-penza.ru/ru>

²⁷ Официальный сайт АО «ПО «Электроприбор» [Электронный ресурс] URL: <https://electropribor-penza.ru/ru>

- аппаратуру криптографической защиты речевой, документальной (от ПЭВМ) и факсимильной информации;
- коммутационное оборудование;
- устройства преобразования сигналов для передачи цифровой информации;
- модемы и мультиплексоры для передачи информации по каналам тональной частоты и основному цифровому каналу в соответствии с требованиями комплексной системы общих технических требований и контроля качества «Мороз - 5», «Мороз - 6».

Кроме того, предприятие производит товары народного потребления и гражданскую продукцию (ружье для подводной охоты, электронное реле ускорения ЭРУ-1, блок управления электроприводом троллейбуса - БУЭТ-1, ведутся разработки по производству тягового преобразователя БУЭТ-2ЭП и преобразователя напряжения ПН 380-1ЭП)²⁸.

АО «ПО «Электроприбор» имеет лицензии Федерального агентства по промышленности на право производства, модернизации, техническое обслуживание, гарантийный надзор, определение дефектов в составных частях и изделиях, восстановление исправности и ресурса аппаратуры передачи данных, аппаратуры сопряжения, аппаратуры коммутации каналов, технических средств передачи данных, а также сертификат соответствия системы менеджмента качества требованиям ГОСТ.

Предприятие, в тесном сотрудничестве с ведущими научно-исследовательскими институтами и организациями, ежегодно осваивает и изготавливает новую продукцию средств телекоммуникации и связи специального назначения.

Многолетний опыт эксплуатации изделий, выпускаемых предприятием, подтвердил их надежность при работе в самых различных точках России, СНГ и за рубежом.

²⁸ Официальный сайт АО «ПО «Электроприбор» [Электронный ресурс] URL: <https://electropribor-penza.ru/ru>

2.1 Анализ системы управления персоналом в организации

Система управления персоналом является важнейшим элементом функционирования компании в целом. Эффективность данной системы определяет успешность предприятия на рынке. Поэтому, прежде чем приступать к ее совершенствованию, необходимо провести анализ существующей системы персоналом на предприятии, выявить ее особенности и недостатки.

Следует проанализировать численность работников по категориям, а также половозрастную структуру персонала. Среднегодовая численность персонала в 2017 году в АО «ПО «Электроприбор» 2476 человек (табл.2.1.)

Таблица 2.1

Численность работников по категориям

Категория работников	Численность	Количество работников по возрастным группам						Средний возраст		
		До 20 лет	20-29 лет	30-39 лет	40-49 лет	50-59 лет	Старше 60 лет	Общий	Мужчин	Женщин
Работников предприятия - всего	2476	4	575	709	434	593	161	41	37	42
Руководители - всего	325		47	106	54	84	34	43	43	43
Специалисты - всего	753		254	217	116	130	36	40	35	42
в том числе:										
- с высшим профессиональным образованием	558		220	185	64	72	20	39	35	40
- со средним профессиональным образованием	133		25	25	33	39	11	39	34	40
- с общим средним образованием	62		9	10	19	19	5	40	34	41
Рабочие - всего	1397	4	274	386	263	379	81	42	42	42
из них: высококвалифицированные	380		37	51	77	162	53	48	49	44

Сотрудников в возрасте до 20 лет, работающих на предприятии, меньше всех остальных. Это обусловлено тем, что молодые люди в этом возрасте в большинстве получают высшее или среднее профессиональное образование.

Число сотрудников в возрасте от 20 до 29 лет равно 575. Среди них 47 руководителей и 254 специалиста, высшее профессиональное образование имеют 220 человек. Среди мужчин и женщин в возрасте от 20 до 29 лет, 274 рабочих, 37 из которых высококвалифицированные.

Возрастная группа от 40 до 49 лет представлена 434 сотрудниками, среди них женщин – 283 человека. Число специалистов – 116, руководителей – 54. Рабочих среди этой группы 263 человека.

Самой многочисленной является группа сотрудников в возрасте от 30 до 39 лет (709 чел.), среди них 274 мужчины и 435 женщин. Руководителями являются 106 человек, специалистами 217 человек, категория рабочих составляет 386 человек, среди которых 51 сотрудник имеет высокую квалификацию.

Количество сотрудников в возрасте от 50 до 59 лет также достаточно много, 593 человека. Среди них 130 специалистов и 84 руководителя, 72 человека имеют высшее образование. Число рабочих среди этой группы составляет 379 человек, 162 работника высококвалифицированные.

На предприятии есть сотрудники старше 60 лет – 161 человек, 71 из которых женщины. Руководящие посты занимают 34 человека и 36 – специалисты. Также среди них есть рабочие – 91 человек.

Следует отметить, что подавляющее большинство работников АО «ПО «Электроприбор» имеют высшее профессиональное образование (74% специалистов). Сотрудников с общим средним образованием работает немного, и они занимают должности, не требующие специальных знаний и навыков.

Важным показателем также является доля управленческого персонала в общей численности. Она составляет около 13% (325 человек). Данное значение находится в пределах нормы и не препятствует эффективному управлению предприятием при условии компетентности менеджеров.

Таким образом, из результатов таблицы следует, что средний возраст сотрудников предприятия равен 37 годам у женщин, 42 – у мужчин. Исходя из данных, следует, что по составу доминируют сотрудники в возрасте от 30 до 39 лет, сотрудники предпенсионного (593 человека) и молодого возрастов (575 человек).

В последние годы в Обществе реализуется стратегия омоложения коллектива. Этому требуют новые технологические процессы, внедряемые в производство, новейшее оборудование, последние образцы производимой Обществом цифровой аппаратуры.

Приток молодых специалистов обеспечивается за счет выпускников Пензенских ВУЗов и колледжей, привлечения квалифицированных специалистов, имеющих опыт в разработке и изготовлении производимой продукции, организации производственного обучения и повышения квалификации работников. Общество использует практику заключения договоров с образовательными организациями на обучение с целью переподготовки кадров, и повышения квалификации.

Следует также проанализировать стаж работы сотрудников в организации. Большинство (42%) из них являются работниками АО «ПО «Электроприбор» не так давно - их стаж составляет до 5 лет. Сотрудников с опытом работы на заводе более 20 лет насчитывается около 13% (301 человек).



Рис.2.1. Стаж работы на предприятии

Организационная структура предприятия является элементом системы управления персоналом. От грамотности ее построения зависит эффективность управления предприятием. На предприятии в настоящее время действует линейно-функциональная организационная структура. В линейно-функциональных структурах управления помимо линейного управления добавляется еще и функциональное, связанное с дальнейшей специализацией управленческого труда.

Генеральному директору предприятия непосредственно подчиняются 11 менеджеров высшего звена:

- технический директор;
- заместитель генерального директора по развитию;
- заместитель генерального директора по производству;
- заместитель генерального директора по коммерческим вопросам;
- заместитель генерального директора по экономике;
- главный инженер;
- заместитель генерального директора по социальным вопросам;
- директор по маркетингу;
- главный бухгалтер;
- начальник службы информационных технологий;
- помощник генерального директора - референт.

Под их руководством функционирует более 40 цехов, отделов и производств. Кроме того, в непосредственном подчинении генерального директора находятся отдел кадров, юридический отдел, канцелярия и т.д.

Документооборот обеспечивает функционирование всего предприятия, а также системы управления персоналом. Делопроизводство в компании основано на собственной ERP-системе «Платон» (на платформе «1С:Предприятие v.8.2»), которая разрабатывается в данный момент. Она объединяет все другие специализированные информационные системы с целью охвата всего жизненного

цикла изделий. Кадровое делопроизводство также базируется на данной системе. На ее основе проводится кадровый учет и расчет зарплаты, создается архив личных дел сотрудников и т.д.

Следует рассмотреть особенности проведения основных процессов системы управления персоналом в организации: формирование кадрового резерва, прием новых работников, их адаптация, обучение и аттестация, мотивирование, а также корпоративная культура.

Подбор персонала осуществляется с помощью:

- создания банка данных о кандидатах на должность, профессию;
- сотрудничества с учреждениями НПО и ВУЗами;
- участия в ярмарках вакансий, проводимых центром занятости;
- размещения информации о вакансиях в средствах массовой информации;
- свободного ежедневного приёма граждан по вопросам трудоустройства;
- внутренних источников: использование на производстве высвобождаемых работников при реорганизации производства, освоение работниками смежных профессий.

Прием сотрудников на работу осуществляется по заявкам руководителей подразделений организации в соответствии с общей политикой компании. Первоначальное собеседование проводится начальником отдела кадров. Данная процедура включает оценку соответствия кандидатов основным требованиям. Далее проводится беседа непосредственно с руководителем подразделения, в которое требуется работник. Начальник отдела (цеха) выявляет наличие у кандидата необходимых специальных знаний и навыков для конкретной работы. При приеме на работу оформляется форма допуска к государственной тайне (в связи с деятельностью предприятия), а также сотрудник в обязательном порядке проходит медицинский осмотр. Процедура оформления, как правило, занимает не менее 1 месяца.

Одной из наиболее важной составляющей системы управления персоналом является подготовка кадров, развитие кадрового потенциала сотрудников, повышение квалификации персонала.

В АО «ПО Электроприбор» ведется значительная работа по обучению кадров смежным профессиям. Руководители подразделений ежемесячно представляют в Отдел кадров заявки на обучение своих работников смежным профессиям, повышение квалификации, присвоение очередного профессионального разряда или очередной аттестации. Обучение персонала на предприятии проводится по трем направлениям (рис.3.3).

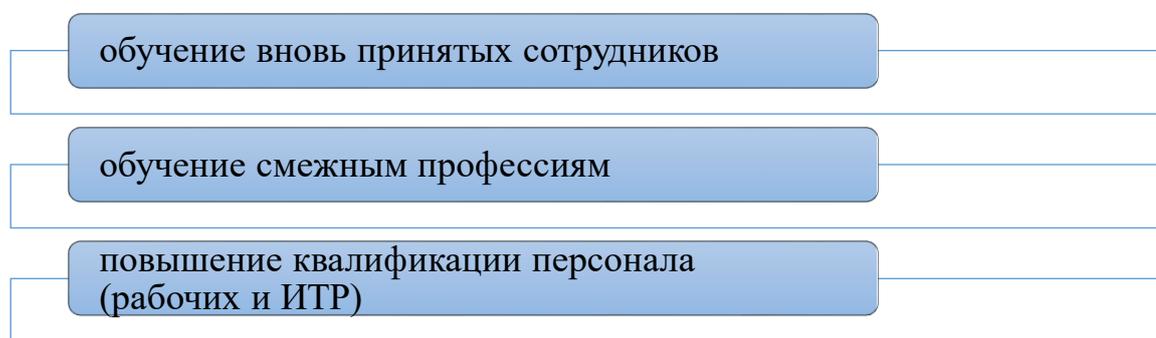


Рис.2.2. Направления обучения персонала на предприятии

Для наиболее быстрой и комфортной адаптации молодежи на предприятии разработано и введено в действие Положение о наставничестве, в котором предусмотрены права, обязанности и условия индивидуальной подготовки специалиста к самостоятельной работе в качестве рабочего или инженера.

С 2007г. на предприятии функционирует учебный центр для подготовки рабочих дефицитных профессий: токарей, фрезеровщиков, наладчиков станков с программным управлением на базе механосборочного производства. Для этой цели было установлено необходимое современное оборудование.

Обучение смежным профессиям проводится с целью получения дополнительных квалификаций работника и расширения опыта приобретения новых навыков. Такой метод обучения позволяет обеспечить взаимозаменяемость работников и избежать ситуаций, связанных с болезнью и внезапным увольнением.

Для эффективного управления персоналом на предприятии постоянно проводится изучение потенциальных возможностей работающих, оценка деятельности руководителей, специалистов и рабочих.

Комплексная оценка персонала включает в себя:

- аттестацию руководителей и специалистов;
- экспертную оценку;
- тестирование.

Аттестация работников проводится на повышение квалификационной категории и компетентность. Ежегодно на предприятии составляется график аттестации, определяются категории руководителей и специалистов, подлежащих периодической аттестации на компетентность (один раз в пять лет).

С целью выявления личностного потенциала работника, его организаторских способностей, ответственности, работоспособности и других деловых качеств, проводится тестирование. Ежегодно тестирование проходят молодые специалисты, проработавшие на предприятии в течение года, а также кандидаты из состава резерва руководящих кадров.

Руководство предприятия поддерживает компетентность своих специалистов на высоком уровне, для этого ведущие работники различных служб периодически посещают курсы повышения квалификации, семинары, конференции в Москве, Санкт-Петербурге, Пензе и других городах, с целью внедрения новых технологий и методов управления предприятием.

Мотивация сотрудников является неотъемлемым элементом системы управления персоналом. От нее во многом зависит производительность труда, а также удовлетворенность персонала своей работой, и, следовательно, снижением уровня текучести кадров. Между трудовым коллективом АО «ПО «Электроприбор» и руководителем организации заключен Коллективный договор, в котором предусмотрены виды вознаграждения работников за труд в соответствии с квалификацией работников, со сложностью, количеством, качеством и условиями выполняемой работы (заработная плата), а также выплаты

компенсационного и стимулирующего характера. Для каждого подразделения организации разработаны показатели премирования. Ежемесячно проводится анализ выполнения условий для начисления премии работникам – выполнение плана организации по производству и плана по прибыли. При полном выполнении подразделением дополнительных показателей премирования, премия начисляется в соответствии с Положением о премировании, при невыполнении показателей - размер премии снижается в соответствии с уровнем премирования по соответствующему показателю.

На предприятии так же происходит реализация социальных программ, способствующих формированию человеческих ресурсов организации. Коллективным договором предусмотрены обязательства работодателя в:

- выделение средств на приобретение путевок для организации отдыха, санаторно-курортного лечения работников и их детей, в возрасте до 15 лет включительно, или частично компенсировать затраты работников, имеющих детей, на приобретение путевок в детские оздоровительные лагеря;
- оказание материальной помощи работникам: для частичного погашения оплаты за наем жилья, каждому из членов семьи (муж и жена), работающему в Организации;
- семьям, имеющим троих и более детей в возрасте до 16 лет, родителям детей, идущих в 1 класс, в связи с трудным материальным положением;
- частичной оплаты за проезд в связи с удаленностью места жительства;
- для частичного погашения оплаты при необходимости операционного лечения;
- выплата компенсации за содержание детей в дошкольных образовательных учреждениях (одному из родителей, работающему в организации);
- дополнительное медицинское страхование работников организации.

В организации активно пропагандируется здоровый образ жизни – работникам предоставляется возможность посещать бассейн, тренажерные залы, занятия аэробикой в спортивном комплексе «Горизонт», при этом работники организации оплачивают лишь 50% от стоимости абонемента.

Таким образом, на АО «ПО «Электроприбор» средний возраст сотрудников предприятия равен 37 годам у женщин, 42 – у мужчин. Исходя из данных, следует, что по составу доминируют сотрудники в возрасте от 30 до 39 лет, сотрудники предпенсионного (593 человека) и молодого возрастов (575 человек). На предприятии в настоящее время действует линейно-функциональная организационная структура. В линейно-функциональных структурах управления помимо линейного управления добавляется еще и функциональное, связанное с дальнейшей специализацией управленческого труда. Делопроизводство в компании основано на собственной ERP-систему «Платон» (на платформе «1С: Предприятие v.8.2»), которая разрабатывается в данный момент. Она объединяет все другие специализированные информационные системы с целью охвата всего жизненного цикла изделий. Кадровое делопроизводство также базируется на данной системе. На ее основе проводится кадровый учет и расчет зарплаты, создается архив личных дел сотрудников и т.д. Так же рассмотрены особенности проведения основных процессов системы управления персоналом в организации: формирование кадрового резерва, прием новых работников, их адаптация, обучение и аттестация, мотивирование.

2.2 Анализ факторов внешней среды АО «ПО «Электроприбор»

В исследовании на тему «Развитие системы управления персоналом организации с учетом влияния факторов внешней среды» был использован метод анкетирования, в результате которого было опрошено 52 человека, являющиеся сотрудниками, руководителями подразделений АО «ПО «Электроприбор».

В разделе личностных характеристик опроса мы получили личные данные респондентов. В данном исследовании принимали участие инспекторы по кадрам, инженеры, инженеры-технологи, инженеры-конструкторы, начальник бюро и другие специалисты, имеющие высшее образование и профессиональный стаж более 5 лет.

Респондентам был задан вопрос, какую форму принимает сотрудничество в Вашей организации с поставщиками. Были получены следующие ответы:

Таблица 2.2

Форма сотрудничества в организации с поставщиками

№	Варианты ответа	% респондентов
1	Ваша организация сама ищет поставщиков	7,6
2	Поставщики предлагают сами свои услуги (сырье и др.)	7,6
3	Руководство госкорпорации определяет поставщиков	7,6
4	Поставки осуществляются по результатам тендеров, наша организация не может повлиять на их выбор	61,5
5	Затрудняюсь ответить.	38,4

Полученные данные свидетельствуют о том, что большинство опрошенных (61,5 %) считают, что поставки осуществляются по результатам тендеров, организация не может повлиять на их выбор; 38,4 % опрошенных не смогли ответить на вопрос; 7,6 % считают, что организация сама ищет поставщиков, поставщики предлагают сами свои услуги, и руководство госкорпорации определяет поставщиков. Это свидетельствует о том, что поставки необходимых ресурсов для производственной деятельности происходят, от поставщиков, выигравших тендер на поставки.

Было выявлено, какие ресурсы приобретаются: 46,1 % ответили, что приобретаются у поставщиков оборудование и сырье, 38,4% ответили, что приобретается электроэнергия, так же 38,4% не смогли ответить на данный вопрос, 30,8% считают, что у поставщиков приобретаются топливо и трудовые ресурсы и только 15,3 % считают, что все перечисленные ресурсы получают от поставщиков.



Рис.2.3. Приобретенные ресурсы от поставщиков для предприятия

Таким образом, главными ресурсами, получаемыми от поставщиков, являются оборудование, сырье, в меньшей степени электроэнергию, топливо и кадры.

При определении территориального расположения поставщиков АО «ПО «Электроприбор» были получены следующие ответы респондентов:

Таблица 2.3

Территориальное расположение поставщиков компании

№	Варианты ответа	% респондентов
1	На территории Пензенской области	23,1
2	В других регионах РФ	69,2
3	В других странах	7,6
4	Во всех регионах РФ	7,6
5	Затрудняюсь ответить	23,1

Полученные данные позволяют выявить следующую тенденцию: основная часть поставщиков расположена в других регионах Российской Федерации (69,2 %), меньшая часть опрошенных считает, что на территории Пензенской области располагаются поставщики, сотрудничающие с компанией (23,1 %), такое же количество респондентов не смогли ответить на поставленный вопрос (23,1 %),

7,6% опрошенных считают, что поставщики расположены в других регионах России и даже в других странах.

Таким образом, поставщики сосредоточены по всей России, в частности в Пензенской области, а также за рубежом.

На вопрос о наличии у организации конкурентов, респонденты ответили таким образом:



Рис.2.4. Наличие у АО «ПО «Электроприбор» конкурентов

Полученные данные свидетельствуют о том, что 46,1% респондентов считают, что конкуренты организации есть, но находятся в других областях; еще 46,1% респондентов считают, что несколько крупных конкурентов находятся в Пензенской области и 38,4 % респондентов не смогли дать ответ на поставленный вопрос.

Таким образом, конкуренты АО «ПО «Электроприбор» располагаются не только по всей России, но и в своем регионе, Пензенской области.

На вопрос о конкурентных преимуществах конкурентов респонденты ответили таким образом:

Таблица 2.4

Конкурентные преимущества конкурентов организации

№	Варианты ответа	% респондентов
1	Цена товара/услуги	23,1
2	Качество товара/услуги	69,2
3	Высококвалифицированные работники	7,6
4	Затрудняюсь ответить	23,1

69,2 % опрошенных считают, что главным преимуществом у конкурентов является качества товара/услуги; 23,1 % утверждают, что лучшее у конкурентов это цена на их товары или услуги; так же 23,1 % не смогли ответить на данный вопрос и 7,6 % считают, что у конкурентов более квалифицированные работники.

Следовательно, можно сделать вывод, что основными конкурентными преимуществами конкурентов АО «ПО «Электроприбор» является качество товара или предоставляемых услуг.

При определении клиентской базы были получены следующие данные:

Таблица 2.5

Клиенты АО «ПО «Электроприбор».

№	Варианты ответа	% респондентов
1	Физических лиц	7,6
2	Юридических лиц	7,6
3	Министерство обороны РФ	38,4
4	Затрудняюсь ответить	61,5

38,4 % респондентов утверждают, главным клиентом является Министерство обороны РФ; 61,5 % не могли ответить на данный вопрос; 7,6 % считают, что клиентами являются как физические, так и юридические лица.

Таким образом, главным клиентом и заказчиком является Министерство обороны РФ, но также АО «ПО «Электроприбор» работает с физическими и юридическими лицами.

По полученным данным анкеты можно сделать вывод о том, поставки необходимых ресурсов для производственной деятельности происходят, от поставщиков, выигравших тендер на поставки; главными ресурсами, получаемыми от поставщиков, являются оборудование, сырье; поставщики сосредоточены по всей России, в частности, в Пензенской области, а также за рубежом; конкуренты АО «ПО «Электроприбор» располагаются не только по всей России, но и Пензенской области; основными конкурентными преимуществами конкурентов АО «ПО «Электроприбор» является качество товара или предоставляемых услуг; главным клиентом является Министерство

обороны РФ, но так же АО «ПО «Электроприбор» работает с физическими и юридическими лицами.

2.3 Оценка влияния факторов внешней среды на технологии работы с персоналом

На вопрос «Каким образом, на Ваш взгляд, может повлиять деятельность поставщика на систему управления персоналом Вашей организации?» 30,8% респонденты ответили, что снизится уровень мотивации сотрудников в работе; 23,1 % считают, что поставщики влияют на снижения заработной платы сотрудников и кадровый состав; 15,3% считают, что никакого влияния нет и 7,6% не смогли ответить на вопрос.

Таблица 2.6

Влияние деятельности поставщика на систему управления персонала организации

№	Варианты ответа	% респондентов
1	Уменьшение заработной платы	23,1
2	Снижение уровня мотивации сотрудников в работе	30,8
3	Уменьшение кадрового состава	23,1
4	Никакого влияния	15,3
5	Затрудняюсь ответить	7,6

Таким образом, поставщики на взгляд, респондентов, оказывают влияние на уровень мотивации сотрудников в работе, снижение заработной платы сотрудников и кадровый состав. Действительно, из-за недобросовестной работы поставщиков: поставок ресурсов в неполном объеме, срывы сроков поставок, сотрудники не стремятся сделать качественным товар/услугу, следовательно, из-за низкого качества спрос на товар снизится, организация не получит прибыли, сотрудникам уменьшат заработную плату или сократят персонал до минимального количества.

В результате исследования так же было изучено влияние конкурентов на систему и организацию работы с персоналом организации.

Таблица 2.7

Влияние конкурентов на систему и организацию работы с персоналом
организации

№	Варианты ответа	% респондентов
1	Предоставление более комфортные условия работы	30,8
2	Предлагая более высокую зарплату и соц. гарантии	30,8
3	Никакого влияния	23,1
4	Затрудняюсь ответить	15,3

30,8% опрошенных считают, что конкуренты могут предложить более комфортные условия работы и более высокую зарплату и соц. гарантии; 23,1% считают, что конкуренты не влияют на систему и организацию работы с персоналом организации и 15,3 % не смогли ответить на данный вопрос.

Следовательно, респонденты, задумываются о влиянии конкурентов на организацию работы предприятия и работу самих сотрудников. Конкуренты могут предложить более комфортные условия работы и более высокую зарплату и соц. гарантии по сравнению с настоящими.

Так же был задан вопрос: как вы думаете, клиенты могут, каким-либо образом повлиять на персонал организации, респонденты ответили таким образом:

Таблица 2.8

Влияние клиентов на персонал организации

№	Варианты ответа	% респондентов
1	Уменьшение заработной платы	30,8
2	Влияние на квалификацию работника	23,1
3	Влияние на продолжительность рабочего дня	23,1
4	Никакого влияния	15,3
5	Затрудняюсь ответить	7,6

30,8 % считают, что клиенты влияют на уровень заработной платы персонала организации; 23,1% утверждают, что клиенты имеют влияние на

квалификацию работника и продолжительность рабочего дня; 15,3% считают, что никакого влияния нет и 7,6% не смогли ответить на вопрос.

Можно сказать, клиенты на взгляд, респондентов, оказывают влияния на персонал организации. Из-за отсутствия спроса на товар или услугу организация не получит прибыли, сотрудникам уменьшат заработную плату; в связи с индивидуальностью заказа у сотрудников могут появиться трудности в его выполнении из-за отсутствия нужной квалификации и так же, к примеру, срочное выполнение заказа может увеличить продолжительность рабочего дня работников.

Так же на базе АО «ПО «Электроприбор» был проведен опрос руководителей подразделений предприятия о степени влияния факторов среды на организацию и отрасль в целом. Проанализируем полученные результаты (таб. 2.9).

Наивысшая оценка степени важности, как видно из результатов таблицы 2.1, является 9, наименьшая – -1,17. Мы видим, что отрицательные числа у нас присутствуют, существует отрицательное влияние.

Анализируя полученные данные, следует, что, по мнению опрошенных руководителей, наибольшее влияние, как для отрасли, так и для организации оказывают государственные заказы. Респонденты отмечают, что данные факторы имеют положительное влияние.

Среди факторов внешней микросреды, влияющих на систему управления персоналом, руководители высоко отметили поставщиков оборудования (7,84), который позитивно влияет на организацию и на производственную отрасль в целом.

Интересен тот факт, что среди опрошенных руководителей популярным фактором с позитивным влиянием является поставщики сырья и наличие конкурентов прямого воздействия (производящие одну и ту же продукцию). Для организации и отрасли значение фактора составило 2,6.

Немаловажным, по мнению экспертов, является такой фактор, как наличие конкурентов косвенного воздействия (предприятия, удовлетворяющие те же потребности другим способом, либо удовлетворяющие часть потребностей узкоспециализированные предприятия). Важность фактора для организации и отрасли составляет 2,3.

Таблица 2.9

Факторы внешней микросреды, влияющие на систему управления персоналом

Факторы среды	Важность для отрасли, А	Влияние на организацию, В	Направленность влияния, С	Степень важности, D=A*B*C
Госзаказы	3	3	+1	+9
Физические лица	1,17	1	-1	-1,17
Юридические лица	2,1	2,1	+1	+4,41
Наличие конкурентов прямого воздействия (производящие одну и ту же продукцию)	2,6	2,6	+1	+6,75
Наличие конкурентов косвенного воздействия (предприятия, удовлетворяющие те же потребности другим способом, либо удовлетворяющие часть потребностей узкоспециализированные предприятия)	2,3	2,3	+1	+5,29
Поставщики сырья	2,6	2,6	+1	+6,75
Поставщики оборудования	2,8	2,8	+1	+7,84
Поставщики топлива	2	1,8	+1	+3,6
Поставщики электроэнергии	2	2	+1	+4
Поставщики трудовых ресурсов	1,6	1,6	+1	+ 2,56

Юридические лица и поставщики электроэнергии оказывают определенную важность на систему управления персоналом в организации. Эксперты оценили ее в 4,41 и 4 баллов с позитивным влиянием.

Поставщики топлива, как фактор так же является немало важным. Важность фактора для организации составляет 1,8, для отрасли – 2.

Такой фактор, как поставщики трудовых ресурсов, получил не более 3 баллов с позитивной направленностью влияния.

Есть фактор и с отрицательным влиянием, руководители, считают, что физические лица не имеют никакого влияния на систему управления персоналом в организации.

Таким образом, по мнению опрошенных экспертов, при управлении персоналом наибольшую важность для отрасли и наибольшее влияние на организацию оказывают государственные заказы, а также поставщики оборудования, поставщики сырья, наличие конкурентов прямого и косвенного воздействия, юридические лица, поставщики электроэнергии и топлива. Наименьшее - поставщики трудовых ресурсов, физические лица (рис.2.5).



Рис.2.5. Графический профиль внутренней среды организации

В результате исследования «Развитие системы управления персоналом организации с учетом влияния факторов внешней микросреды» можно сделать следующие выводы:

- поставки необходимых ресурсов для производственной деятельности происходят, от поставщиков, выигравших тендер на поставки; главными ресурсами, получаемыми от поставщиков, являются оборудование, сырье, в меньшей степени электроэнергию, топливо и кадры; поставщики сосредоточены по всей России, в частности в Пензенской области, а также за рубежом;
- конкуренты АО «ПО «Электроприбор» располагаются не только по всей России, но и в своем регионе, Пензенской области; основными конкурентными преимуществами конкурентов АО «ПО «Электроприбор» является качество товара или предоставляемых услуг;
- главным клиентом является Министерство обороны РФ, но также АО «ПО «Электроприбор» работает с физическими и юридическими лицами;
- поставщики на взгляд, респондентов, оказывают влияние на уровень мотивации сотрудников в работе, снижение заработной платы сотрудников и кадровый состав;
- респонденты, задумываются о влиянии конкурентов на организацию работы предприятия и работу самих сотрудников: конкуренты могут предложить более комфортные условия работы и более высокую зарплату и соц. гарантии по сравнению с настоящими;
- клиенты на взгляд, респондентов, оказывают влияния на персонал организации: из-за отсутствия спроса на товар или услугу организация не получит прибыли, сотрудникам уменьшат заработную плату; в связи с индивидуальностью заказа у сотрудников могут появиться трудности в его выполнении из-за отсутствия нужной квалификации и так же, к примеру, срочное выполнение заказа может увеличить продолжительность рабочего дня работников;
- так же на базе АО «ПО «Электроприбор» был проведен опрос руководителей подразделений предприятия о степени влияния факторов

среды на организацию и отрасль в целом; по мнению опрошенных экспертов, при управлении персоналом наибольшую важность для отрасли и наибольшее влияние на организацию оказывают государственные заказы, а также поставщиков оборудования, поставщики сырья, наличие конкурентов прямого и косвенного воздействия, юридические лица, поставщики электроэнергии и топлива. Наименьшее - поставщики трудовых ресурсов, физические лица.

3. РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ АО «ПО ЭЛЕКТРОПРИБОР» С УЧЕТОМ ВЛИЯНИЯ ФАКТОРОВ ВНЕШНЕЙ МИКРОСРЕДЫ

3.1 Рекомендации по развитию кадровой стратегии с учетом факторов внешней микросреды

Рассмотрим влияние факторов внешней микросреды на систему управления персоналом. Из проведенного исследования было выяснено, что большую долю клиентского сектора занимает Министерство обороны РФ и меньшую долю - физические лица. В связи с разными производственными линиями предъявляются требования к численности и квалификации персонала, так же на это влияет автоматизация процессов, возможно сокращение имеющихся сотрудников. В связи с возможным увеличением объема выпускаемой продукции необходимо создать базу данных резерва кадров определенной квалификации. К сожалению, не все руководители организаций задумываются о важности формирования кадрового резерва в своей компании, тем самым упуская такие достоинства кадрового резерва, как: экономия времени и затрат на поиски новых сотрудников, своевременная подготовленность работника к переходу на новую должности и улучшенная мотивация сотрудников (уверенность в восхождении по карьерной лестнице).

Для получения госзаказа предприятию необходимо принять участие в торгах среди конкурирующих организаций. Электронные торги — это современный способ выбора поставщика (или покупателя), при котором процесс покупки и продажи совершается на специализированных сайтах — электронных торговых площадках в Интернете. Покупать и продавать можно товары, работы или услуги. Например, электронные аукционы на право получения госзаказа проходят на пяти федеральных площадках: «Сбербанк-АСТ», «ЕЭТП», «АГЗРТ», «РТС-тендер» и ЭТП ММВБ «Госзакупки».

Для того чтобы подать заявку и принять участие в торгах, необходимо заранее подготовить все документы, подтверждающие ваше соответствие требованиям закона. Изучить документацию конкретной закупки и подготовить документы, которые убедят заказчика, что ваш товар (работы, услуга) полностью соответствуют его требованиям. Так же следует проанализировать конкурентов и сформулировать свои конкурентные преимущества.

Очень важно выполнять все требования клиента к качеству товара, скорости его изготовления и другим критериям. Для выполнения данных требований необходим, отбирать и нанимать высококвалифицированный персонал. Сложность при подборе и найме персонала заключается в том, что квалифицированные специалисты, как правило, трудоустроены, а те, кто ищет работу, не имеет нужной компетенции или опыта. Возникают трудности с выбором подходящего, мотивированного, лояльного сотрудника. Вакансия закрывается любым кандидатом, из тех, кто пришел на собеседование. В дальнейшем становится понятно, что данный сотрудник не справляется с порученными ему задачами, не показывает результатов, не эффективен. В итоге, организация несет колоссальные издержки, недополучает прибыль, имеет низкую производительность труда персонала.

В связи с увеличением объема производства следует увеличить заработную плату работников, а так же создавать благоприятные условия работы, так как существует конкурентная борьба за специалистов. Проблема удержания персонала в организации напрямую связана с сохранением и приумножением ее человеческого капитала. Уход ключевых сотрудников снижает активы организации, так как вместе с работником организация теряет вложенные в них инвестиции в виде расходов на их поиск, привлечение, обучение, переобучение и повышение квалификации. А также компания несет дополнительные расходы на поиск и обучение новых сотрудников.

Для улучшения качества товара, услуги и работы персонала с клиентами необходимо наладить обратную связь, изучить рекламации, отзывы клиентов. Как

указывает признанный эксперт в области маркетинга продаж и отношений с клиентами Игорь Манн, фидбэк, или обратная связь от клиента, это намного больше, чем просто бесплатный консалтинг организации, это, прежде всего залог роста компании, а соответственно, и рост ее прибыли и объемов продаж²⁹.

В связи с возможными срывами поставок необходимых ресурсов следует найти методы их избежания. Значительную часть потребительской ценности, создаваемой в цепи поставок, на сегодняшний день обеспечивают поставщики. В настоящее время компании тратят в среднем примерно 60 % своих доходов на закупку необходимых им товаров и услуг. Снижение их стоимости, в конечном счете, приведет к существенному повышению рентабельности предприятия.

На ранних стадиях развития рынка от функции снабжения требовалось только одно – постоянное наличие необходимых ресурсов. Позднее появилось требование обеспечить закупку по минимальной цене. В настоящее время процесс выбора поставщика следует рассматривать как совокупность стоимостных и качественных параметров оказываемых поставщиками услуг. Налаживание стратегических связей с поставщиками в конечном итоге сможет улучшить обслуживание клиентов и тем самым увеличить доходы компании.

Но, к сожалению, не всегда поставщики становятся партнерами, а наоборот становятся «вредителями» производства. Некоторые поставщики недобросовестно относятся к своим обязательствам перед заказчиками и считают, что если они поставляют уникальный ресурс, то могут сами решать в какой срок поставлять сырье. Поэтому необходимо огородить себя от таких рисков, с помощью правильного заключения договора, в течение срока поставок не терять связь с поставщиком и всегда иметь альтернативный вариант поставщиков или материалов.

Для привлечения новых клиентов необходимо использовать все возможные ресурсы и способы. К таким видам ресурсов относятся информационные. В

²⁹ Манн И. Фидбек. Получите обратную связь! – СПб., МаннИвановФарберс, 2015.

настоящее время подавляющее большинство людей ищут нужную им информацию, организацию на просторах всемирной сети. Очень важно для компании иметь привлекательный сайт, где клиент смог бы найти всю нужную информацию о товаре или услугах компании.



Рис.3.1. Схема воздействия факторов внешней микросреды на систему управления персоналом

Кроме влияния факторов внешней микросреды, могут оказывать влияние внешняя макросреда и внутренняя среда на систему управления персоналом, как положительное, так и отрицательное. Поэтому нужно создать команду по учету и снижению рисков от влияния внешних и внутренних факторов, и поддерживать или предотвращать их негативное влияние на персонал.

Таким образом, были рассмотрены основные направления развития системы управления персоналом с учетом влияния факторов внешней среды. Так, предлагается в связи с разными производственными линиями сформировать требования к численности и квалификации персонала, в связи с возможным увеличением объема выпускаемой продукции необходимо создать резерв кадров определенной квалификации. Так же очень важно выполнять все требования клиента к качеству товара, скорости его изготовления и другим критериям. Для выполнения данных требований необходим, отбирать и нанимать высококвалифицированный персонал. В связи с увеличением объема производства следует увеличить заработную плату работников, а так же создавать благоприятные условия работы, так как существуют конкурентная борьба за специалистов. Для улучшения качества товара, услуги и работы персонала с клиентами необходимо наладить обратную связь, изучить рекламации, отзывы клиентов. В связи с возможными срывами поставок необходимых ресурсов следует найти методы их избежания. Для привлечения новых клиентов необходимо модернизировать сайт организации. Кроме влияния факторов внешней микросреды могут оказывать влияние внешняя макросреда и внутренняя среда на систему управления персоналом, поэтому нужно создать команду по учету и снижению рисков от влияния внешних и внутренних факторов, и поддерживать или предотвращать их влияние на персонал.

3.2 Мероприятия по оптимизации системы управления персоналом предприятия

Рассмотрим более подробно рекомендации по улучшению системы управления персоналом.

Возможно увеличение объема выпускаемой продукции, для которой необходимо создать базу данных резерва кадров определенной квалификации.

Информация по возможным сотрудникам заносится базу данных с помощью программы Microsoft Office Excel сотрудником отдела кадров (рис. 3.1).

	A	B	C	D	E
1	№	ФИО	Предполагаемая должность	Контактные данные	Доп. информация
2	1	Сороколадов Игорь Владимирович	Инженер	89054788877	рекомендация глав. инженера
3	2	Ольхов Сергей Сергеевич	Инженер-технолог	89274154376	
4	3	Беспалова Евгения Сергеевна	Инспектор по кадрам	89876544685	
5	4	Мартынова Ольга Евгеньевна	Инспектор по кадрам	89063960011	

Рис. 3.1. Пример базы данных резерва кадров

В тот момент, когда возникает необходимость в замене сотрудника на определенной должности, либо должность вакантна, то оперативно есть возможность найти нового сотрудника.

Для получения госзаказа предприятию необходимо принять участие в торгах среди конкурирующих организаций. Для этого необходимо юридическому отделу подготовить необходимые документы для участия в торгах:³⁰

- сертификат электронной цифровой подписи;
- документ, подтверждающий права владельца сертификата;
- юридически заверенная выписка из ЕГРЮЛ;
- уставные документы компании-участника и другие по конкретному проекту.

Эти документы потребуются при заполнении анкеты для аккредитации на электронной торговой площадке. Также подается заявление об открытии счета, куда организация будет перечислять обеспечение заявок на участие в

³⁰Как принять участие в электронных торгах: расширяем горизонты бизнеса//Электронный журнал «Комсомольская правда» <https://www.kp.ru/guide/kak-prinjat-uchastie-v-ielektronnykh-torgakh.html>

электронных торгах. Без денежного обеспечения заявки отклоняются автоматически. Также не допускаются к участию в электронных торгах организации, значащиеся в РНП. Обратите внимание, что аккредитация на электронных площадках действует 3 года, а сертификат электронной подписи следует обновлять 1 раз в год.

Получение электронной цифровой подписи (ЭЦП) согласно Регламенту, опубликованному на сайте электронной торговой площадки: получив ЭЦП, необходимо пройти авторизацию на площадке. Аккредитация участника: необходимо заполнить форму заявления на аккредитацию, отсканировать подготовленные для аккредитации документы, прикрепить скан-копии к заявлению, заверить его электронной подписью и отправить в адрес оператора электронной площадки. Получение уведомления об аккредитации или об отказе: на это отводится 5 рабочих дней. Для аккредитованных пользователей — подача заявки на участие в аукционе. Заявка в двух частях, оформленная по регламенту площадки, направляется оператору в форме двух отдельных электронных документов³¹.

Далее нужно по результатам рассмотрения первых частей заявок получается допуск к участию в электронном аукционе или отказ в допуске. Участие в аукционе согласно соответствующему регламенту электронной площадки. Получение протокола о результатах проведения торгов. Если организация признана победителем, останется перейти к процедуре подписания контракта через систему электронного документооборота оператора с использованием ЭЦП. Контракт может быть подписан в течение определенного срока (не менее 10-ти календарных дней).

Чтобы выполнить такую колоссальную документальную работу, для успешного проведения аукциона необходимо обучить данной процедуре сотрудника юридического отдела.

³¹ Как принять участие в электронных торгах: расширяем горизонты бизнеса//Электронный журнал «Комсомольская правда» <https://www.kp.ru/guide/kak-prinjat-uchastie-v-ielektronnykh-torgakh.html>

Важно выполнять все требования клиента к качеству товара, скорости его изготовления и другим критериям. Для выполнения данных требований необходим, отбирать и нанимать высококвалифицированный персонал.

Одним из наиболее эффективных методов в системе отбора персонала является коучинг. Коучинг в системе найма персонала позволит оценить, насколько кандидат способен анализировать и решать новые задачи, участвовать в решении проблем, успешно интегрироваться в коллектив, стать частью единой команды. Внедрение коучинга в систему найма персонала позволит сократить ошибки в отборе кандидатов, а так же сократит время адаптационного периода, что позволит получить результат эффективности от работы нового сотрудника гораздо быстрее. Чтобы полноценно внедрить коучинг во все этапы найма, необходимо обучить менеджеров по персоналу данной методике. Это позволит не только сократить издержки на привлеченного коуч-тренера, но и улучшить работу HR службы в целом³².

Использование коуч-методики помогает выявить не только имеющиеся знания и опыт сотрудника, но и его потенциал, возможность развития и стремления к самосовершенствованию. Коуч-менеджер при отборе также должен помочь претенденту определиться с приоритетами при поиске работы, выявить желание добиваться цели и ответственности за ее достижение, определить степень готовности кандидата к выполнению конкретной трудовой задачи, формированию устойчивой личной мотивации. Основная цель коуча при отборе и приеме помочь понять, способен сотрудник стать полноценным участником компании, соответствует организация его ожиданиям, и имеются у него все необходимые для предприятия компетенции.

Весь процесс отбора и найма можно разделить на несколько важных компонентов, каждый из которых помогает решить поставленную задачу, при правильно применяемых методах и приемах коучинга. Его основными

³² Чернышова В.С., Лымарева О.А. Роль коучинга в системе найма персонала // Символ науки. 2017. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-kouchinga-v-sisteme-nayma-personala>

инструментами служат: наблюдение, активное слушание, вопросные технологии, эффективные вопросы, элементы тренинга.

Первый и самый важный этап, наблюдение за поведением кандидата и установление контакта. Основной проблемой здесь становится вопрос доверия. Если его сразу удастся достичь, то в дальнейшем снимается проблема со сложностями в общении и понимании друг друга. Здесь очень важно быть внимательным, чтобы не сделать ошибочных выводов³³.

Менеджер-коуч должен убедиться в том, что сотрудник обладает необходимыми качествами и способностями, умеет вести себя в незнакомой обстановке, быстро справляется с волнением, умеет правильно оценивать ситуацию, имеет устойчивые поведенческие навыки. Важно увидеть сильные и слабые стороны сотрудника, оценить его способность решать поставленные перед ним задачи.

Следующий важный и эффективный метод коучинга, это беседа с кандидатом, которая проводится в стиле диалога. Перед тем, как начать собеседование, нужно четко сформулировать цели и задачи, которые необходимо решить в процессе данной дискуссии. Необходимо иметь четкий план, составить грамотно вопросник, чтобы в процессе ответов на эффективные вопросы выявить насколько, данный кандидат соответствует требованиям компании, способен к самореализации, обучению и дальнейшему развитию, а значит к повышению своей компетентности и совершенствованию профессиональных навыков²⁵.

Основой этого метода являются правильно задаваемые вопросы. Научиться искусству правильного задавания вопросов не так просто. До тех пор, пока не изучишь методику коучинга, сделать это очень сложно. Коуч-менеджер в ходе собеседования старается оценить кандидата, задавая вопросы и активно слушая его ответы. В ходе беседы он старается понять, что может мешать сотруднику в достижении цели, и наоборот, может способствовать осознанию и исследованию

³³ Чернышова В.С., Лымарева О.А. Роль коучинга в системе найма персонала // Символ науки. 2017. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-kouchinga-v-sisteme-nayma-personala>

препятствий. Коуч может попросить самого кандидата попробовать оценить свои внутренние и внешние препятствия.

По результатам такой беседы, в случае приема кандидата на работу, может быть разработан план действий для кандидата, который в дальнейшем должен привести к повышению результативности трудовой деятельности работника. Также может быть предложена эффективная коучинговая программа, как индивидуальная, направленная на повышение личностного роста нового сотрудника, так и групповая, ориентированная на вовлечение в корпоративную среду и формирование сплоченной команды, мотивированной на достижение общими усилиями, поставленных компанией целей и задач. Достижение целей происходит за счет раскрытия потенциала каждого участника тренинга.

На современном рынке между организациями существуют конкурентная борьба за специалистов. Для того чтобы конкуренты не переманили действительно высококвалифицированного работника, необходимо создать социальные программы.

Для молодых, многодетных, малоимущих или для семей тех сотрудников, которые показывают высокие результаты работы оказать помощь в первом взносе для ипотечного кредита. Так же если сотрудники делают дополнительные отчисления в Пенсионный фонд, организация может увеличить отчисления на будущую пенсию сотрудника. Таким образом, сотрудник материальную помощь от организации и своими высокими показателями помогает производству.

Для улучшения качества товара, услуги и работы персонала с клиентами необходимо наладить обратную связь, изучить рекламации, отзывы клиентов.

Можно назвать три важных элемента, на которых держится анализ обратной связи³⁴:

³⁴ Мирошниченко Марина Александровна, Бондаренко Татьяна Ивановна Сеть Интернет как эффективный канал обратной связи с клиентом в агропромышленном секторе экономики // Научный журнал КубГАУ - Scientific Journal of KubSAU. 2017. №126. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/set-internet-kak-effektivnyy-kanal-obratnoy-svyazi-s-klientom-v-agropromyshlennom-sektore-ekonomiki>

1) Взаимодействие «Покупатель - организация - покупатель». Клиент может обратиться в организацию по телефону, лично прийти в офис, отправить письменную претензию по почте или электронной почте, и предприятие;

2) Опросы покупателей. Компании, связанные с обслуживанием клиентов, независимо от направления деятельности, хотят получать обратную связь и видеть отзывы клиента, чтобы определить уровень его удовлетворенности и что-то изменить, улучшить в своей работе. И это правильно - кто, как не клиент, знает, каковы его ожидания? Опросы проводятся разными способами: кто-то использует только свой сайт, кто-то только рассылку на e-mail клиентов. Целесообразны все способы получения обратной связи: опросы на сайте; «живые» телефонные опросы по итогам покупки, доставки и сборки; рассылки по электронной почте и интервью. Оцифрованные и проанализированные результаты опросов четко показывают, на что стоит обратить внимание и что следует кардинально изменить;

3) Интернет - третий большой пласт, в котором нужно работать с клиентом и который служит ценным источником информации об отношении к банку. Речь прежде всего идет о социальных сетях, различных отзывах, рейтинговых сайтах и т. д.

Абсолютно вся информация, по обратной связи попадающая в отдел маркетинга, должна быть зарегистрирована, распределена по ответственным сотрудникам и обработана в срок, установленный внутренней политикой компании и Законом о защите прав потребителей.

В связи с возможными срывами поставок необходимых ресурсов следует найти методы их избежания. Поэтому необходимо оградить себя от таких рисков, с помощью правильного заключения договора. Договором могут быть предусмотрены так называемые периоды поставки. Это означает, что в контракте оговорены поставка товаров в течение срока действия договора отдельными партиями и сроки поставки таких партий. Наряду с определением периодов поставки может быть установлен и соответствующий график. Очевидно, что

согласование графика поставок партий (а не всего количества товара единовременно) указывает на важность для покупателя именно такого способа получения товара (для обеспечения бесперебойного производственного процесса и недопущения переполнения складских площадей). Поэтому вполне справедливо, что досрочная поставка товаров может производиться только с согласия покупателя³⁵. Товары, поставленные досрочно и принятые покупателем, засчитываются в счет количества товаров, подлежащих поставке в следующем периоде. Согласно п. 1 ст. 511 ГК РФ³⁶ поставщик, допустивший недопоставку товаров в отдельном периоде поставки, обязан восполнить недопоставленное количество товаров в следующем периоде (периодах) в пределах срока действия договора поставки, если иное не установлено договором. Таким образом, по общему правилу поставщику дается возможность исполнить свое обязательство в течение всего срока действия договора, пусть и с нарушением сроков поставки отдельных партий³⁷.

Так же в договоре может быть предусмотрен просто срок поставки товара (например, не позднее конкретной даты или в течение определенного количества дней с момента получения предварительной оплаты от покупателя). В силу п. 3 ст. 511 ГК РФ³⁸ покупатель вправе, уведомив поставщика, отказаться от принятия товаров, поставка которых просрочена, если договором поставки не установлено иное. Например, в контракте может быть конкретизировано право отказаться от принятия товара, поставка которого просрочена по вине поставщика более чем на 30 календарных дней³⁹. Однако товары, поставленные до получения поставщиком уведомления, покупатель обязан принять и оплатить (таким образом, должен быть

³⁵ГК РФ Статья 508. Периоды поставки товаров//Консультант Плюс//

http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/bccf54d1513408a4d95c09812c4a62ec17b58f0f/

³⁶ ГК РФ Статья 511. Восполнение недопоставки товаров//Консультант Плюс//

http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/49b3c12f6c5f344be53ffa19525e3a163dd3768c/

³⁷ Постановление ФАС ПО от 29.09.2009 N А65-4145/2009//Гарант.ру: Информационный портал//

<http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/34452426/>

³⁸ ГК РФ Статья 511. Восполнение недопоставки товаров//Консультант Плюс//

http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/49b3c12f6c5f344be53ffa19525e3a163dd3768c/

³⁹ Постановление ФАС СЗО от 04.10.2010 N А56-9982/2009// Сейчас.ру: Информационный портал//

<https://www.lawmix.ru/sev-zap/2453>

подтвержден не только факт направления уведомления, но и момент его получения). Следовательно, нарушение срока поставки и уведомление покупателя об отказе от принятия товаров означают, что обязательство покупателя по принятию и оплате данного товара прекращается. При этом сам договор поставки может продолжать действовать (расторжение договора не является обязательным следствием действий сторон). Аналогичное условие (о праве покупателя отказаться от не поставленного в срок товара при направлении уведомления поставщику) может быть предусмотрено договором, предполагающим периоды поставки.

Диверсификация поставщиков — чуть ли не самый проверенный способ предотвратить срыв сроков. Когда в процессе работы появляются признаки того, что поставки могут быть задержаны, мы начинаем прорабатывать «запасных» производителей и сообщаем об этом основному поставщику. Иногда сама эта новость стимулирует партнера не пренебрегать сроками, а иногда все же приходится уходить к другому контрагенту. Мы стараемся не зависеть от одного поставщика, всегда находим альтернативу. Если какие-то «одиночки» у нас и остались, то это производители узкоспециального оборудования. В этой категории отойти от схемы «один поставщик на один продукт» гораздо сложнее. Всем партнерам мы присваиваем статус надежности — от А до С. Если контрагент получил категорию С как самый ненадежный, то к нему мы будем обращаться в последнюю очередь. Подобное ранжирование — очень полезный внутренний инструмент⁴⁰

Борьба с задержкой поставки начинается еще на стадии заключения контракта. Мы помогаем партнеру настроиться на долгосрочное сотрудничество, объясняем, что мы производители с большой клиентской базой и большими заказами. Соответственно, если все получится в срок, то подобные заказы

⁴⁰ Что делать, если поставщик срывает сроки?// Журнал «Контур»// 18.02.2015 г. <https://kontur.ru/articles/1608>

продолжаться на регулярной основе. В течение всего срока поставки мы держим поставщика в тонусе: звоним, напоминаем о себе, торопим.⁴¹

Для привлечения новых клиентов необходимо использовать все возможные ресурсы и способы, особенно информационные. В настоящее время подавляющее большинство людей ищут нужную им информацию, организацию на просторах всемирной сети. Очень важно для компании иметь привлекательный сайт, где клиент смог бы найти всю нужную информацию о товаре или услугах компании. При анализе настоящего сайта АО «ПО «Электроприбор» было выявлено, что последние записи были опубликованы в 2018 году, значит маловероятно, что информация о товарах или вакансиях является достоверной. Следовательно, необходимо обновлять информацию о жизни предприятия и улучшить дизайн сайта.

Кроме влияния факторов внешней среды могут оказывать влияние внешняя макросреда и внутренняя среда на систему управления персоналом, как положительное, так и отрицательное. Поэтому нужно создать команду по учету и снижению рисков от влияния внешних и внутренних факторов, и поддерживать или предотвращать их влияние на персонал.

Таким образом, были рассмотрены более подробно рекомендации по улучшению системы управления персоналом именно такие как: создание базы данных резерва кадров определенной квалификации; обучение персонала юридического отдела для участия в торгах на госзаказы; отбор персонала с помощью метода коучинг; ограждения от задержек поставщиков с помощью правильного заключения договора, в течение срока поставок не терять связь с поставщиком и всегда иметь альтернативный вариант поставщиков или материалов; создание социальных программ для удержание высококвалифицированных сотрудников; налаживание обратной связи с клиентами организации; улучшения официального сайта АО «ПО «Электроприбор» и обновления информации для привлечения новых клиентов и

⁴¹ Что делать, если поставщик срывает сроки?// Журнал «Контур»// 18.02.2015 г. <https://kontur.ru/articles/1608>

создание команды по учету и снижению рисков от влияния внешних и внутренних факторов на систему управления персоналом и организации в целом.

3.3 Обоснование экономической и социальной эффективности предлагаемых мероприятий на АО «ПО Электроприбор»

Для того, чтобы оценить экономический эффект от проведения предлагаемых мероприятий, рассмотренных и предложенных в предыдущем разделе, дадим им экономическое обоснование табл. 3.1

Таблица 3.1

Дополнительные затрат на проведения мероприятий в АО «ПО «Электроприбор».

Мероприятия	Наименование статьи затрат	Результат	Затраты
Создание базы данных резерва кадров определенной квалификации	Доплата сотруднику за выполнение новых обязанностей	Меньшая потеря времени на поиск нового сотрудника	3 000 руб. в месяц (3000*12=36000)
Обучение персонала юридического отдела для участия в торгах на госзаказы	Обучение сотрудника	Успешное участие в торгах на госзаказы	10 000 руб.
Отбор персонала с помощью метода коучинг	Обучение сотрудника технологиям коучинга	Сокращение ошибок в отборе кандидатов, а так же сокращение времени адаптационного периода, что позволяет получить результат эффективности от работы нового сотрудника гораздо быстрее	15 000 руб.
Снижение рисков задержки поставок с помощью грамотного заключения договора	Работа юридического отдела	Снижения риска срыва поставок	
Налаживание обратной связи с клиентами организации	Работа отдела маркетинга	Повышение качества товаров и услуг	
Улучшение официального сайта АО «ПО «Электроприбор» и обновление информации на нем	Доплата сотруднику за выполнение обязанностей	Получение доверия клиентов и увеличение их количества	3 000 руб. в месяц. (3000*12=36000)

Диверсификация поставщиков	Время на поиски поставщиков и их ранжирование	Снижение риска срыва поставок	
Социальная программа для сотрудников	Оплата первоначального взноса по ипотеке	Удержание высококвалифицированных сотрудников	200 000 руб. на семью
	Дополнительный взнос в пенсионный фонд		5000 руб. на 1 сотрудника в год (5000*15=75000)
Создание команды по учету и снижению рисков от влияния внешних и внутренних факторов	Доплата сотрудникам за выполнение новых обязанностей	Поддержка или предотвращать влияния факторов внешней и внутренней среды на персонал организации.	5000 руб. на 1 сотрудника в год (5000*15=75000)
Итого:			516 000 рублей

Создание базы данных резерва кадров определенной квалификации позволит затрачивать меньше времени на поиск сотрудников на вакантные места. Для этого необходимо одному из сотрудников отдела кадров добавить в перечень обязанностей данную работу и к окладу прибавить 3 000 руб. в месяц, в год на этой уйдет 36 000 рублей.

Обучение персонала юридического отдела для участия в торгах на госзаказы поможет успешному оформлению и предоставлению необходимых документов для участия в торгах и получение нужного госзаказа. Одного из сотрудника необходимо обучить с помощью онлайн курса, не отрываясь от имеющихся трудовых обязанностей. Стоимость курса составляет 10 000 рублей, продолжительность 14 дней⁴².

Использовать метод коучинга при отборе персонала при приеме на работу поможет сократить ошибки в отборе кандидатов, а так же сократить время адаптационного периода, что позволяет получить результат эффективности от

⁴² Объединенный курс "Госзаказ" и "Закупки по 223-ФЗ"//Рустендер. Финансы и консультации // <https://tender-rus.ru/learning/44-fz-223-fz>

работы нового сотрудника гораздо быстрее. Для этого нужно обучить одного из сотрудника отдела кадров, стоимость курса составляет 15 000 рублей.

Грамотно составленный договор специалистами юридического отдела снизить риск срыва поставок необходимых ресурсов, а так же диверсификация поставщиков сотрудниками отдела по экономике. В договоре будут прописаны сроки поставок и штрафные санкции в случае задержек, диверсификация позволит проранжировать существующих поставщиков по надежности доставок и найти возможную замену самым не надежным.

Налаживание обратной связи с клиентами организации сотрудниками отдела кадров повысит качество товаров и услуг. А сотрудники службы информационных технологий с помощью улучшения официального сайта АО «ПО «Электроприбор» и обновления информации смогут получить доверие клиентов и увеличат их количество. Для этого необходимо одному из сотрудников добавить в перечень обязанностей данную работу и к окладу прибавить 3 000 руб. в месяц, в год на этой уйдет 36 000 рублей.

Для осуществления социальной программы необходимо раз в год одной нуждающейся семье сотрудника оплатить первоначальный взнос 200 000 руб., так же сотрудникам, которые производят дополнительные взносы в Пенсионный фонд для накопления пенсии, осуществлять финансовую поддержку добавляя 5000 рублей в год к основным взносам.

Так же необходимым мероприятием является создание команды по учету и снижению рисков от влияния внешних и внутренних факторов, поддерживать или предотвращать отрицательное влияние на систему управления персоналом и организации в целом. Финансовыми вложениями в данное мероприятие это доплата сотрудникам за выполнение новых обязанностей в размере 2 000 руб., необходимое количество сотрудников от 6 человек. В эту команду будут входить состоящей из заместителя генерального директора по развитию, руководителя отдела кадров, начальника службы информационных технологий, руководителя

отдела маркетинга, председателя профкома сотрудников и руководителя юридического отдела

Как видно из таблицы 3.1, дополнительные затрат на осуществления предложенных мероприятий составят примерно 516 тыс. руб. в первый год. Учитывая, что некоторые затрат носят единовременный характер, то можно сказать, что цель - оградить систему управления персоналом от негативного влияния факторов внешней среды, оправдывает данные средства. Эта сумма быстро окупиться, так как увеличиться количество клиентов, сотрудники будут замотивированы работать с помощью дополнительных социальных программ.

Результатом от внедрения мероприятий, предложенных в рамках комплексной выпускной квалификационной работы, прогнозируется рост выручки на 5%, что составляет 203 123 150 руб. Таким образом, выручка составит 4 265 586 150 руб. Чистая прибыль предприятия в общем объеме выручки занимает приблизительно 1,5%. Следовательно, реализация рекомендаций позволит достичь чистой прибыли в размере 63 983 792 руб., т.е. прирост прибыли составит 2 401 792 руб.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Результаты проведенного в рамках научной работы исследования позволили сформулировать следующие выводы и рекомендации:

1. Определено понятие внешней среды организации как все условия и факторы, возникающие в окружающей среде, независимо от деятельности конкретной фирмы, но оказывающие или могущие оказать воздействие на ее функционирование и поэтому требующие принятия управленческих решений.
2. Внешняя среда организации прямого воздействия – это поставщики, потребители, конкуренты и другие факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе их прямое влияние. Все факторы прямого воздействия оказывают влияние на организацию система персонала.
3. В ходе проведения исследования был применен метод изучения официальных документов предприятия, анкетирование, а так же количественно оценить значимость факторов внешней микросреды дал возможность метод составления профиля среды. Таким образом, разработанный комплекс методических подходов позволил целостно изучить систему управления персоналом в акционерном обществе «Пензенское производственное объединение «Электроприбор»», а также оценить степень влияния каждого из факторов внешней микросреды предприятия. Применение вышеуказанных инструментов изучения способствовало достижению всех поставленных целей исследования. Результаты проведенного анализа стали основой для разработки рекомендаций по развитию кадровой политики промышленного предприятия с учетом факторов внешней микросреды, а также мероприятий по оптимизации системы управления персоналом предприятия.

4. АО «ПО «Электроприбор» - ведущее предприятие по изготовлению программно-аппаратных средств телекоммуникации и связи специального назначения, которые обеспечивают надежную криптографическую защиту конфиденциальной информации на стационарных и подвижных пунктах управления различного назначения. Средний возраст сотрудников предприятия равен 37 годам у женщин, 42 – у мужчин. Исходя из данных, следует, что по составу доминируют сотрудники в возрасте от 30 до 39 лет, сотрудники предпенсионного (593 человека) и молодого возрастов (575 человек). На предприятии в настоящее время действует линейно-функциональная организационная структура. В линейно-функциональных структурах управления помимо линейного управления добавляется еще и функциональное, связанное с дальнейшей специализацией управленческого труда. Делопроизводство в компании основано на собственной ERP-систему «Платон» (на платформе «1С: Предприятие v.8.2»), которая разрабатывается в данный момент. Она объединяет все другие специализированные информационные системы с целью охвата всего жизненного цикла изделий. Кадровое делопроизводство также базируется на данной системе. На ее основе проводится кадровый учет и расчет зарплаты, создается архив личных дел сотрудников и т.д. Так же рассмотрены особенности проведения основных процессов системы управления персоналом в организации: формирование кадрового резерва, прием новых работников, их адаптация, обучение и аттестация, мотивирование, а также корпоративная культура.

5. В результате исследования выявлено:

– поставки необходимых ресурсов для производственной деятельности происходят, от поставщиков, выигравших тендер на поставки; главными ресурсами, получаемыми от поставщиков, являются оборудование, сырье, в меньшей степени электроэнергию, топливо и кадры; поставщики

сосредоточены по всей России, в частности в Пензенской области, а также за рубежом;

- конкуренты АО «ПО «Электроприбор» располагаются не только по всей России, но и в своем регионе, Пензенской области; основными конкурентными преимуществами конкурентов АО «ПО «Электроприбор» является качество товара или предоставляемых услуг;
- главным клиентом является Министерство обороны РФ, но также АО «ПО «Электроприбор» работает с физическими и юридическими лицами;
- поставщики на взгляд, респондентов, оказывают влияние на уровень мотивации сотрудников в работе, снижение заработной платы сотрудников и кадровый состав;
- респонденты, задумываются о влиянии конкурентов на организацию работы предприятия и работу самих сотрудников: конкуренты могут предложить более комфортные условия работы и более высокую зарплату и соц. гарантии по сравнению с настоящими;
- клиенты на взгляд, респондентов, оказывают влияния на персонал организации: из-за отсутствия спроса на товар или услугу организация не получит прибыли, сотрудникам уменьшат заработную плату; в связи с индивидуальностью заказа у сотрудников могут появиться трудности в его выполнении из-за отсутствия нужной квалификации и так же, к примеру, срочное выполнение заказа может увеличить продолжительность рабочего дня работников;
- так же на базе АО «ПО «Электроприбор» был проведен опрос руководителей подразделений предприятия о степени влияния факторов среды на организацию и отрасль в целом; по мнению опрошенных экспертов, при управлении персоналом наибольшую важность для отрасли и наибольшее влияние на организацию оказывают государственные заказы, а также поставщиков оборудования, поставщики сырья, наличие

конкурентов прямого и косвенного воздействия, юридические лица, поставщики электроэнергии и топлива. Наименьшее - поставщики трудовых ресурсов, физические лица.

6. Были рассмотрены основные направления развития системы управления персоналом с учетом влияния факторов внешней среды. Так, предлагается в связи с разными производственными линиями сформировать требования к численности и квалификации персонала, в связи с возможным увеличением объема выпускаемой продукции необходимо создать резерв кадров определенной квалификации. Так же очень важно выполнять все требования клиента к качеству товара, скорости его изготовления и другим критериям. Для выполнения данных требований необходимо, отбирать и нанимать высококвалифицированный персонал. В связи с увеличением объема производства следует увеличить заработную плату работников, а так же создавать благоприятные условия работы, так как существуют конкурентная борьба за специалистов. Для улучшения качества товара, услуги и работы персонала с клиентами необходимо наладить обратную связь, изучить рекламации, отзывы клиентов. В связи с возможными срывами поставок необходимых ресурсов следует найти методы их избежания. Для привлечения новых клиентов необходимо модернизировать сайт организации. Кроме влияния факторов внешней среды могут оказывать влияние внешняя макросреда и внутренняя среда на систему управления персоналом, поэтому нужно создать команду по учету и снижению рисков от влияния внешних и внутренних факторов, и поддерживать или предотвращать их влияние на персонал.
7. Дополнительные затраты на осуществления предложенных мероприятий составят примерно 516 тыс. руб. в первый год. Учитывая, что некоторые затраты носят единовременный характер, то можно сказать, что цель - оградить систему управления персоналом от негативного влияния факторов внешней среды, оправдывает данные средства. Эта сумма быстро

окупиться, так как увеличится количество клиентов, сотрудники будут замотивированы работать с помощью дополнительных социальных программ.

8. Результатом от внедрения мероприятий, предложенных в рамках комплексной выпускной квалификационной работы, прогнозируется рост выручки на 5%, что составляет 203 123 150 руб. Таким образом, выручка составит 4 265 586 150 руб. Чистая прибыль предприятия в общем объеме выручки занимает приблизительно 1,5%. Следовательно, реализация рекомендаций позволит достичь чистой прибыли в размере 63 983 792 руб., т.е. прирост прибыли составит 2 401 792 руб.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Астафьева Н. В., Швецов И. А. Построение стратегического взаимодействия с поставщиками на основе логистического подхода // Вестник СГТУ. 2016. №2 (60). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/postroenie-strategicheskogo-vzaimodeystviya-s-postavschikami-na-osnove-logisticheskogo-podhoda> (дата обращения: 30.05.2019).
2. Багузова О.В. Особенности проведения интеллектуальной диагностики внутренней и внешней среды промышленного предприятия // Приволжский научный вестник. 2013. №5 (21).
3. Вдовина О.А. Повышение вовлеченности персонала компании в работу. Сборник материалов Международной научно-практической конференции «Научный потенциал XXI века». г. Астана, Казахстан, 2017
4. Герман Ольга Валериевна, Штрикова Дарья Борисовна Система подбора персонала на производственном предприятии // Вестник науки и образования. 2019. №1-1 (55). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-podbora-personala-na-proizvodstvennom-predpriyatii> (дата обращения: 30.05.2019).
5. ГК РФ Статья 508. Периоды поставки товаров//Консультант Плюс// http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/bccf54d1513408a4d95c09812c4a62ec17b58f0f/
6. ГК РФ Статья 511. Восполнение недопоставки товаров//Консультант Плюс// http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/49b3c12f6c5f344be53ffa19525e3a163dd3768c/
7. ГК РФ Статья 511. Восполнение недопоставки товаров//Консультант Плюс// http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/49b3c12f6c5f344be53ffa19525e3a163dd3768c/
8. Гримашевич О.Н., Скасырский Н.С. Методы стратегического анализа в условиях неопределенности внешней среды // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2016. №4 (63).

9. Данилина Е. И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: Учебник для бакалавров / Е. И. Данилина, Д. В. Горелов, Я. И. Маликова. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. — 208 с.
10. Джевицкая Е.С., Алимова Д.О. Экономические методы управления персоналом предприятия (на примере предприятия ОАО «Биосинтез», г. Пенза) // Матрица научного познания. – 2017 –
11. Джон, Уитмор Внутренняя сила лидера : коучинг как метод управления персоналом / Уитмор Джон.— М. : Альпина Паблишер, 2017. — 310 с.
12. Долина Н.Н. Система элементов микросреды в конкурентоспособности предприятия /Научные записки ОрелГИЭТ. 2015. № 2 (8). С. 328-330.
13. Емельянова, Е. А. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Е. А. Емельянова. — 2-е изд. — Томск : Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, Эль Контент, 2015. — 114 с.
14. Инжиева, Д. М. Управление персоналом: учебное пособие (курс лекций) / Д. М. Инжиева.— Симферополь : Университет экономики и управления, 2016. — 268 с.
15. Как принять участие в электронных торгах: расширяем горизонты бизнеса//Электронный журнал «Комсомольская правда» <https://www.kp.ru/guide/kak-prinjat-uchastie-v-ielektronnykh-torgakh.html> (дата обращения 30.05.2019 г.)
16. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А.Я.Кибанова. — 4-е изд., доп. и перераб. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 695 с
17. Китаевская Ольга Николаевна, Картушина Елена Никифоровна Корпоративные социальные программы как способ удержания персонала в организации // Социально-экономические явления и процессы. 2014. №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnye-sotsialnye-programmy-kak-sposob-uderzhaniya-personala-v-organizatsii> (дата обращения: 31.05.2019).

18. Кондратьев Э.В. Развитие управленческого персонала предприятия: системно-институциональный подход: монография. – М.: Академический проект, 2016 – 352 с. 22
19. Конев А.Н. Управление организационными изменениями: поведенческий и информационный аспекты: монография / А.Н. Конев.— Саратов: Вузовское образование, 2018. — 137 с.
20. Коршикова М.В. Теория организации [Электронный ресурс] : учебное пособие / М.В. Коршикова. — Электрон. текстовые данные. — Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2016. — 144 с.
21. Левина С.Ш. Основы теории управления. Конспект лекций. - Пенза: ПГУАС, 2018 – 292 с.
22. Левушкина, С. В. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие для вузов / С. В. Левушкина. — Электрон. текстовые данные. — Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, Секвойя, 2017. — 80 с. — 5-7567-0164-8. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/76122.html>
23. Манн И. Фидбек. Получите обратную связь! – СПб., МаннИвановФарберс, 2015.
24. Мелихов Ю.Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий (2-е издание) [Электронный ресурс] : учебно-практическое пособие / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. — Электрон. текстовые данные. — М. : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2017. — 193 с. — 978-5-394-01758-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/57162.html>, с. 30-31.
25. Мирошниченко Марина Александровна, Бондаренко Татьяна Ивановна
Сеть Интернет как эффективный канал обратной связи с клиентом в агропромышленном секторе экономики // Научный журнал КубГАУ - Scientific Journal of KubSAU. 2017. №126. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/set-internet-kak-effektivnyy-kanal-obratnoy-svyazi->

- [s-klientom-v-agropromyshlennom-sektore-ekonomiki](#) (дата обращения: 30.05.2019).
26. Моисеева Е.Г. Управление персоналом. Современные методы и технологии: учебное пособие / Е.Г. Моисеева.— Саратов: Вузовское образование, 2017. — 139 с.
27. Николаев Д.М. Укрепление обратной связи взаимоотношений с клиентами как резерв наращивания объема продаж // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». 2018. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ukreplenie-obratnoy-svyazi-vzaimootnosheniy-s-klientami-kak-rezerv-naraschivaniya-obema-prodazh> (дата обращения: 30.05.2019).
28. Николаев Н.С. Системы качества управления персоналом [Электронный ресурс] : учебное пособие / Н.С. Николаев. — Электрон. текстовые данные. — М. : Русайнс, 2016. — 260 с.
29. Нойкин Сергей Анатольевич Анализ и оценка внешней среды организации // Вестник ПензГУ. 2015. №3 (11).
30. Объединенный курс "Госзаказ" и "Закупки по 223-ФЗ"//Рустендер. Финансы и консультации // <https://tender-rus.ru/learning/44-fz-223-fz> (дата обращения: 31.05.2019).
31. Официальный сайт АО «ПО «Электроприбор» [Электронный ресурс] URL: <https://electropribor-penza.ru/ru>
32. Панов, А. И. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению (080100) «Экономика и управление» / А. И. Панов, И. О. Коробейников, В. А. Панов. — 3-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 304 с. — 5-238-01052-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71059.html>
33. Попович А.М. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / А.М. Попович. — Электрон. текстовые данные. — Омск: Омский

- государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2016. — 320 с. — 978-5-7779-1916-8. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/59657.html>, с. 82.
34. Постановление ФАС ПО от 29.09.2009 N А65-4145/2009//Гарант.ру: Информационный портал// <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/34452426/>
35. Постановление ФАС СЗО от 04.10.2010 N А56-9982/2009// Сейчас.ру: Информационный портал// <https://www.lawmix.ru/sev-zap/2453>
36. Расселл А. Курс МВА по стратегическому менеджменту [Электронный ресурс] / Айзенштат Расселл [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — М. : Альпина Паблишер, Альпина Бизнес Букс, 2016.
37. Резник С.Д. Менеджмент: бакалаврская работа: учебное пособие, 2-е изд., перераб. и доп. / Под ред. С.Д. Резника. – М.: ИНФРА-М, 2017 – 260 с.
38. Резник С.Д., Макарова С.Н., Сазыкина О.А. Проведение, оформление и представление результатов исследования: учебное пособие / С.Д. Резник, С.Н. Макарова, О.А. Сазыкина. – Пенза: ПГУАС, 2017. – 106 с.
39. Резник С.Д., Юдина Т.А., Черниковская М.В., Чемезов И.С. Теория организации и организационное поведение. Учебное пособие. – Пенза: ПГУАС, 2018 – 166 с.
40. Ружанская Л.С. Теория организации [Электронный ресурс] : учебное пособие / Л.С. Ружанская, А.А. Яшин, Ю.В. Солдатова. — Электрон. текстовые данные. — Екатеринбург: Уральский федеральный университет, ЭБС АСВ, 2015. — 200 с.
41. Сазыкина О.А. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. - Пенза: ПГУАС, 2018 – 172 с.
42. Сазыкина О.А., Буровкина М.М. Кадровая политика и кадровая стратегия современной организации // Друкеровский вестник. – 2018 - №2. – С. 104-110
43. Селезнев А.А. Факторы внешней среды, оказываемые прямое влияние на деятельность предприятия сферы услуг // Российское предпринимательство. – 2014. – Том 31. – № 12. – С. 146-150.

44. Силич М.П. Теория организации : учебное пособие / М.П. Силич, Л.В. Кудряшова. — Томск: Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, 2016. — 200 с.
45. Смирнова, И. Ю. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : методическое пособие (курс лекций) / И. Ю. Смирнова. — Электрон. текстовые данные. — Симферополь : Университет экономики и управления, 2017. — 156 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/73283.html>
46. Сутина А.А., Бакеева Й.Р. Внутренняя и внешняя среда организации // Научная Идея. 2017. №3.
47. Тараненко, О. Н. Основы управления персоналом: учебное пособие / О. Н. Тараненко.— Ставрополь : Северо-Кавказский федеральный университет, 2015. — 129 с.
48. Тарасова Анна Олеговна Изучение системы найма персонала в Сбербанке // Научный журнал. 2018. №7 (30). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/izuchenie-sistemy-nayma-personala-v-sberbanke> (дата обращения: 30.05.2019).
49. Тарасова Анна Олеговна Особенности найма персонала в России и в Америке // Проблемы науки. 2018. №7 (31). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-nayma-personala-v-rossii-i-v-amerike> (дата обращения: 30.05.2019).
50. Тарасова Анна Олеговна Специфика найма персонала в банковской сфере // Academy. 2018. №8 (35). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/spetsifika-nayma-personala-v-bankovskoy-sfere> (дата обращения: 30.05.2019).
51. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / А. А. Томпсон, Стрикленд Дж. А. ; под ред. Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 577 с.
52. Ультан С.И. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / С.И. Ультан. — Электрон. текстовые данные. — Омск: Омский государственный

- университет им. Ф.М. Достоевского, 2016. — 412 с. — 978-5-7779-1936-6. —
Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/59616.html>
53. Управление изменениями в современных компаниях : монография / под
общ. ред. Р.М. Нижегородцева, С.Д. Резника. — М. : ИНФРА-М, 2018 — 263
с.
54. Фёдорова Н.В. Управление персоналом : учебник / Н.В. Фёдорова, О.Ю.
Минченкова. — М. : КНОРУС, 2014. — 432 с.
55. Холькина О.В. Оценка эффективности управления человеческими
ресурсами в организациях // Кадровый менеджмент. – 2016 - №9.
56. Хуат Тхи Фыонг Зунг. Повышение адаптивности компании к изменениям
внешней среды: диссертация кандидата экономических наук: 08.00.05 / Хуат
Тхи Фыонг Зунг; [Место защиты: Московский государственный университет
путей сообщения].- Москва, 2016.- 142 с.
57. Чемезов И.С., Башкирова Ю.Н. Российская модель управления
организацией / Глава в монографии
58. Чернышова В.С., Лымарева О.А. Роль коучинга в системе найма персонала
// Символ науки. 2017. №3. URL: [https://cyberleninka.ru/article/n/rol-kouchinga-
v-sisteme-nayma-personala](https://cyberleninka.ru/article/n/rol-kouchinga-v-sisteme-nayma-personala)
59. Чиликина, И. А. Основы управления персоналом: курс лекций / И. А.
Чиликина. — Липецк : Липецкий государственный технический университет,
ЭБС АСВ, 2016. — 76 с.
60. Что делать, если поставщик срывает сроки?// Журнал «Контур»// 18.02.2015
г. <https://kontur.ru/articles/1608> (дата обращения: 30.05.2019).
61. Шайбакова А.В. Экономика организации: учебное пособие для
обучающихся по направлению подготовки бакалавриата «Менеджмент» / А.В.
Шайбакова.— Краснодар, Саратов: Южный институт менеджмента, Ай Пи Эр
Медиа, 2018. — 220 с.
62. Шелегина С. М. Нормативно-правовое регулирование резерва
управленческих кадров в субъектах Российской Федерации//Электронный

научно-практический журнал «Молодежный научный вестник». Май, 2016. (дата обращения: 30.05.2019).

63. Шлендер П.Э. Управление персоналом: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / П.Э. Шлендер [и др.].— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 118 с.

64. Штонда Анна Сергеевна Геймификация как новый тренд при отборе и найме персонала // Бизнес-образование в экономике знаний. 2016. №3 (5). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/geymifikatsiya-kak-novyiy-trend-pri-otbore-i-nayme-personala> (дата обращения: 30.05.2019).

65. Яськов Е.Ф. Теория организации [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации», «Государственное и муниципальное управление» / Е.Ф. Яськов. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 273 с.

66. Яшкова Елена Вячеславовна, Синева Надежда Леонидовна, Бездетко Ксения Андреевна, Егорова Татьяна Александровна Формирование кадрового резерва как источника стабильного экономического развития организации // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2018. №3 (29). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-kadrovogo-rezerva-kak-istochnika-stabilnogo-ekonomicheskogo-razvitiya-organizatsii> (дата обращения: 30.05.2019).

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Анкета на тему «Развитие системы управления персоналом организации с учетом влияния факторов внешней среды»

Пензенский государственный университет архитектуры и строительства проводит комплексное исследование

Приглашаем Вас принять участие в этом исследовании и ответить на вопросы предлагаемой анкеты. Результаты опроса будут использованы для разработки практических рекомендаций по оптимизации системы управления персоналом.

Ответ, который совпадает с Вашим мнением, обведите кружком или подчеркните.

Заранее благодарим за участие!

1. Какую форму принимает сотрудничество в Вашей организации с поставщиками?
 - a) Ваша организация сама ищет поставщиков;
 - b) Поставщики предлагают сами свои услуги (сырье и др.);
 - c) Руководство холдинга определяет поставщиков;
 - d) Поставки осуществляются по результатам тендеров, наша организация не может повлиять на их выбор;
 - e) Затрудняюсь ответить.

2. Если ваше предприятие сотрудничает с поставщиками, то какие ресурсы приобретает из ниже перечисленных?
 - a) Сырье;
 - b) Оборудование;
 - c) Топливо;
 - d) Электроэнергию;
 - e) Трудовые ресурсы;
 - f) Затрудняюсь ответить
 - g) Свой вариант _____

3. Какое количество поставщиков сотрудничает с вашим предприятием?
 - a) 2-3;
 - b) 5-7;
 - c) 8-10;
 - d) Более 10;
 - e) Более 20.
 - f) Затрудняюсь ответить

4. Часто ли меняются поставщики, сотрудничая с организацией?
 - a) Часто
 - b) Редко

- c) Практически не меняются
 - d) Затрудняюсь ответить
 - e) Свой вариант _____
5. Где территориально располагаются поставщики вашей компании?
- a) На территории Пензенской области;
 - b) В других регионах РФ;
 - c) В других странах;
 - d) Затрудняюсь ответить
 - e) Свой вариант _____
6. Каким образом, на Ваш взгляд, может повлиять деятельность поставщика на систему управления персонал Вашей организации?
- a) Уменьшение заработной платы;
 - b) Снижение уровня мотивации сотрудников в работе;
 - c) Уменьшение кадрового состава;
 - d) Затрудняюсь ответить;
 - e) Свой вариант _____
7. Имеются ли у Вашей организации конкуренты?
- a) Да, их мало численно, и они не оказывают сильной конкуренции;
 - b) Да, но находятся в других областях;
 - c) Да, несколько крупных, находящиеся в нашем регионе;
 - d) Нет, конкурентов нет;
 - e) Затрудняюсь ответить
8. Если существуют конкуренты в вашем сегменте, то в каком количестве они представлены?
- a) 1-2;
 - b) 3-5;
 - c) Более 5;
 - d) Затрудняюсь ответить
 - e) Свой вариант _____
9. В чем Ваша организация конкурирует с другими организациями?
- a) Цена товара/услуги;
 - b) Качество товара/услуги;
 - c) Высококвалифицированные работники;
 - d) Свой вариант _____
10. На ваш взгляд, какими конкурентными преимуществами обладает ваши конкуренты?
- a) Цена товара/услуги;
 - b) Качество товара/услуги;
 - c) Высококвалифицированные работники;
 - d) Свой вариант _____
11. Где территориально располагаются конкуренты вашей компании?
- a) На территории Пензенской области;
 - b) В других регионах РФ;
 - c) В других странах;

d) Затрудняюсь ответить

e) Свой вариант _____

12. Могут ли конкуренты влиять на систему и организацию работы с персоналом в вашей организации? Каким образом?

13. Каких клиентов в большей степени обслуживает ваша организация?

a) Физических лиц;

b) Юридических лиц;

c) Государство;

d) Затрудняюсь ответить;

e) Свой вариант _____

14. Где территориально располагаются потребители вашей продукции/услуги?

a) На территории Пензенской области;

b) В других регионах РФ;

c) В других странах;

d) Затрудняюсь ответить

e) Свой вариант _____

15. Как вы думаете, клиенты могут, каким либо образом повлиять на персонал организации?

Расскажите, пожалуйста, о себе:

16. Должность _____

17. Направленность выполняемой работы _____

18. Опыт работы в данной организации, лет _____.

Благодарим за участие!

Сводные анкетные данные

Таблица 1.1

Форма сотрудничества в организации с поставщиками

№	Варианты ответа	% респондентов
1	Ваша организация сама ищет поставщиков	7,6
2	Поставщики предлагают сами свои услуги (сырье и др.)	7,6
3	Руководство госкорпорации определяет поставщиков	7,6
4	Поставки осуществляются по результатам тендеров, наша организация не может повлиять на их выбор	61,5
5	Затрудняюсь ответить.	38,4

Таблица 1.2

Приобретенные ресурсы от поставщиков для предприятия

№	Варианты ответа	% респондентов
1	Сырье	46,1
2	Оборудование	46,1
3	Топливо	30,8
4	Электроэнергию	38,4
5	Трудовые ресурсы	30,8
6	Затрудняюсь ответить	38,4
7	Все выше перечисленное	15,3

Таблица 1.3

Количество поставщиков сотрудничающих с предприятием

№	Варианты ответа	% респондентов
1	2-3	0
2	5-7	0
3	8-10	7,6
4	Более 10	23,1
5	Более 20	46,1
6	Затрудняюсь ответить	23,1

Таблица 1.4

Частота смены поставщиков организации

№	Варианты ответа	% респондентов
1	Часто	0
2	Редко	30,8
3	Практически не меняются	46,1
4	Затрудняюсь ответить	23,1
5	Свой вариант	0

Таблица 1.5

Территориальное расположение поставщиков компании

№	Варианты ответа	% респондентов
1	На территории Пензенской области	23,1
2	В других регионах РФ	69,2
3	В других странах	7,6
4	Затрудняюсь ответить	23,1
5	Во всех регионах РФ	7,6

Таблица 1.6

Влияние деятельности поставщика на систему управления персоналом организации

№	Варианты ответа	% респондентов
1	Уменьшение заработной платы	23,1
2	Снижение уровня мотивации сотрудников в работе	30,8
3	Уменьшение кадрового состава	23,1
4	Затрудняюсь ответить	7,6
5	Никакого влияния	15,3

Таблица 1.7

Наличие у организации конкурентов

№	Варианты ответа	% респондентов
1	Да, их мало численно, и они не оказывают сильной конкуренции	0
2	Да, но находятся в других областях	46,1
3	Да, несколько крупных, находящихся в нашем регионе	46,1
4	Нет, конкурентов нет	0
5	Затрудняюсь ответить	38,4

Таблица 1.8

Количество конкурентов организации в данном сегменте

№	Варианты ответа	% респондентов
1	1-2	0
2	3-5	23,1
3	Более 5	53,8
4	Затрудняюсь ответить	23,1
5	Свой вариант	0

Таблица 1.9

Сфера конкуренции с другими организациями

№	Варианты ответа	% респондентов
1	Цена товара/услуги	46,1
2	Качество товара/услуги	38,4
3	Высококвалифицированные работники	7,6
4	Затрудняюсь ответить	38,4

Таблица 1.10

Конкурентные преимущества конкурентов организации

№	Варианты ответа	% респондентов
1	Цена товара/услуги	23,1
2	Качество товара/услуги	69,2
3	Высококвалифицированные работники	7,6
4	Свой вариант	0
5	Затрудняюсь ответить	23,1

Таблица 1.11

Территориальное расположение конкурентов компании

№	Варианты ответа	% респондентов
1	На территории Пензенской области	46,1
2	В других регионах РФ	46,1
3	В других странах	0
4	Затрудняюсь ответить	0
5	Свой вариант	0

Таблица 1.12

Влияние конкурентов на систему и организацию работы с персоналом организации

№	Варианты ответа	% респондентов
1	Затрудняюсь ответить	15,3
2	Предлагая более высокую зарплату и соц. гарантии	30,8
3	Никакого влияния	23,1
4	Предоставление более комфортные условия работы	30,8

Таблица 1.13

Клиенты обслуживаемы в большей степени организацией

№	Варианты ответа	% респондентов
1	Физических лиц	7,6
2	Юридических лиц	7,6
3	Министерство обороны РФ	38,4
4	Затрудняюсь ответить	61,5

Таблица 1.14

Территориальное расположение потребители продукции/услуги организации

№	Варианты ответа	% респондентов
1	На территории Пензенской области	7,6
2	В других регионах РФ	69,2
3	В других странах;	7,6
4	Затрудняюсь ответить	30,8
5	Свой вариант	0

Таблица 1.15

Влияние клиентов на персонал организации

№	Варианты ответа	% респондентов
1	Уменьшение заработной платы	30,8
2	Никакого влияния	15,3
3	Затрудняюсь ответить	7,6
4	Влияние на квалификацию работника	23,1
5	Влияние на продолжительность рабочего дня	23,1

Таблица 1.16

Должность респондентов в организации

№	Варианты ответа	% респондентов
1	Инженер-технолог	30,8
2	Инженер-технолог 1 категории	7,6
3	Инженер	23,1
4	Инспектор по кадрам	30,8
5	Начальник бюро	7,6

Таблица 1.17

Направленность выполняемой работы респондентов в организации

№	Варианты ответа	% респондентов
1	Инженер-технолог	30,9
2	Инженер-технолог 1 категории	7,6
3	Инженер	23,1
4	Инспектор по кадрам	30,8
5	Начальник бюро	7,6

Таблица 1.18

Опыт работы респондентов в данной организации, лет

№	Варианты ответа	% респондентов
1	1-5	23,1
2	Более 10 лет	30,8
3	5-10 лет	46,1

Опросный лист для руководителей

Факторы среды	Важность для отрасли (оцените по трехбалльной шкале (1 балл — фактор для отрасли не представляет какой-либо важности, 2 — важен и 3 — очень важен))	Влияние на организацию (оцените по шкале (0 — отсутствует влияние, 1 — слабое влияние, 2 — умеренное и 3 — сильное))	Направленность влияния (оцените по двухточечной шкале (+1 — позитивное влияние, -1 — негативное))	Степень важности
Госзаказы				
Физические лица				
Юридические лица				
Наличие конкурентов прямого воздействия (производящие одну и ту же продукцию)				
Наличие конкурентов косвенного воздействия (предприятия, удовлетворяющие те же потребности другим способом, либо удовлетворяющие часть потребностей узкоспециализированные предприятия)				
Поставщики сырья				
Поставщики оборудования				
Поставщики топлива				
Поставщики электроэнергии				
Поставщики трудовых ресурсов				

Заказ от производства на разработку реальной выпускной квалификационной
работы

ЗАКАЗ С ПРОИЗВОДСТВА НА РАЗРАБОТКУ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Зав. кафедрой «Менеджмент»
Пензенского ГУАС
д.э.н., проф. Резнику С.Д.

Предприятие (организация, фирма) Акционерное общество
«Производственное объединение «Электроприбор»,
Российская Федерация, 440011, г. Пенза, пр-т Победы, д.69, 8 (8412)
477-888

(полное название, юридический адрес, телефон)

просит поручить студенту Поперечневой Кристине Сергеевне, МЕН-41
(фамилия, имя, отчество, № группы)

разработать бакалаврскую работу на тему:

Комплексная ВКР. Развитие системы управления персоналом организации с
учетом влияния факторов внешней микросреды (на примере АО «ПО
Электроприбор», г.Пенза)

Руководителем от производства назначается начальник бюро по федеральным
целевым программам и инвестициям Камендровская Светлана Геннадьевна
(должность, фамилия, имя, отчество)

Генеральный
директор



Трошин А.А.

Справка о внедрении результатов выпускной квалификационной работы

СПРАВКА

о результатах внедрения решений,
разработанных в бакалаврской работе студентом
Пензенского государственного университета
архитектуры и строительства
Поперечневой Кристины Сергеевны

(ф. и. о. полностью)

В процессе выполнения бакалаврской работой на тему: Комплексная ВКР. Развитие системы управления персоналом организации с учетом влияния факторов внешней среды (на примере АО «ПО Электроприбор», г.Пенза) студентка Поперечнева К.С приняла непосредственное участие в исследовании системы управления персоналом с учетом влияния факторов внешней среды АО «ПО «Электроприбор». Ею разработаны рекомендации по развитию кадровой стратегии с учетом факторов внешней среды и предложены мероприятия по оптимизации системы управления персоналом предприятия.

Полученные ею результаты нашли отражение в методических разработках, в докладных и аналитических записках АО «ПО «Электроприбор».

В настоящее время методические разработки, включающие результаты данной работы, находятся на стадии рассмотрения о возможности включения в инструктивные документы по регламентации кадровой работы АО «ПО «Электроприбор».

Генеральный
директор



Трошин А.А.

Резюме

Профессиональное резюме
Поперечнева Кристина Сергеевна



Возраст: 13.09.1996 г.р.

Семейное положение: не замужем

Адрес: Саратовская обл., г.Ртищево, ул.Советская 17/11

Контактные данные: kristina.poperechneva@yandex.ru, 89063950990

Цель:	получение должности в отделе по работе с персоналом в ПАО "Совкомбанк", поступление в магистратуру ИЭИМ, в дальнейшем открытие собственного бизнеса по реализации детских товаров.
Образование: <u>август 2015 – наст.в.</u>	ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет архитектуры и строительства». Институт экономики и менеджмента. Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент», Профиль (направленность): «Менеджмент организации», очная форма обучения.
<u>2004 - 2015 гг.</u>	МОУ сош № 2 г. Ртищево, Саратовской области.
Опыт работы: <u>сентябрь 2016 – наст.в.</u>	Пензенский государственный университет архитектуры и строительства (ПГУАС), г. Пенза, Институт экономики и менеджмента, Кафедра « Экономика, организация и управление производством», лаборант. Функции: Помощь в ведении документации, помощь в решении интересующих вопросов студентов и преподавателей.
<u>сентябрь 2016 – наст.в.</u>	Институт студенческих лидеров, г. Пенза, Заместитель декана факультета «Менеджмент в деловом администрировании ». Функции: замещение декана факультета, помощь директорам фирм в разных вопросах.
<u>сентябрь 2016 – наст.в.</u>	Институт студенческих лидеров, г. Пенза, « Ассоциация выпускников », Директор фирмы. Функции: обработка и систематизация данных о выпускниках ИЭИМ.
<u>4 июня -17 июня 2016</u>	Учебно-ознакомительная практика, г. Пенза, ООО «Консалтинг. Инновационные технологии», Менеджер. Функции: поиск и обработка информации о кластерном развитии.
<u>январь 2016 – сентябрь 2016</u>	Институт студенческих лидеров, г. Пенза, «Бизнес стажировки и практики», Заместитель Директора фирмы. Функции: замещение директора фирмы, помощь директору и сотрудникам в каких-либо важных вопросах, поиск вакансии для студентов и публикация их в группе в ВКонтакте.
<u>сентябрь 2015 – наст.в.</u>	Институт студенческих лидеров, г. Пенза, Студенческая дирекция ИЭИМ, Зам. по учебной работе. Функции: помощь в ведении документации, помощь в организации собраний дирекции, помощь в решении интересующих вопросов студентов
<u>июнь 2015 – сентябрь 2015</u>	АО АКБ "ЭКСПРЕСС-ВОЛГА", г. Ртищево, Стажер. Функции: привлечение клиентов продукцией банка.
Научная деятельность:	Разработка бакалаврской работы на тему: Развитие системы управления персоналом организации с учетом влияния факторов внешней среды (на примере АО «ПАО Электроприбор»), руководитель ВКР: Вдовина О.А., к.п.н., доцент. Публикации по управлению орг. структурой и системой персонала: «Разработка системы мотивации сотрудников предприятия банковской сферы»; «Разработка системы коммуникации организации налоговой службы»; «Применение методов «платежной матрицы» и «дерева решений» при подготовке, принятии и реализации управленческих решений»; «Методические основы исследования влияния факторов внешней среды на систему управления персоналом».
Успехи и достижения: <u>2015 г.</u>	Сертификат участника во II всероссийской олимпиаде по истории российского предпринимательства среди студентов и аспирантов на региональном этапе ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет»; Грамота за активную и добросовестную работу в фирме «Студенческая дирекция института» ИЭИМ.
<u>2016 г.</u>	Диплом за 2 место в предметной олимпиаде по дисциплине «Экономическая теория» в ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет архитектуры и строительства».
<u>2017г.</u>	Диплом за 1 место в Десятом Всероссийском Конкурсе на лучший проект по молодежному самоуправлению «Россия сильна тобою!» в номинации «Проекты и идеи, направленные на лидерство и самореализацию в молодежной сфере»; Свидетельство об успешном обучении в фирмах ИСЛ «Деловое администрирование».
<u>2018 г.</u>	Диплом за 1 место в Восьмом Всероссийском Конкурсе молодых аналитиков в номинации «Аналитическое обеспечение производственной деятельности предприятия»;
Дополнительная информация: <u>Работа с компьютером:</u>	Офисные программы – MS Office (Word, Excel), Интернет, уровень владения – продвинутый пользователь. Навыки работы с оргтехникой (принтер, ксерокс, факс).
<u>Знание иностранного языка:</u>	Английский язык, уровень владения - чтение и перевод со словарем.
<u>Личные качества:</u>	Ответственность, целеустремленность, коммуникабельность, добросовестность.

Эссе

Поперечнева Кристина Сергеевна

**ЭССЕ О МОЕЙ ГОТОВНОСТИ
К РЕАЛЬНОЙ ПРАКТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В
СФЕРЕ МЕНЕДЖМЕНТА**



За время обучения в ВУЗе я смогла достичь определенного уровня развития в сфере образования и науки.

В течение обучения в Институте экономики и менеджмента я научилась составлять профессиональное резюме, вести еженедельник студента, эффективно планировать свое время, писать статьи в научные журналы и конференции, приобрела опыт работы в команде, опыт работы в организации, получила необходимые знания и опыт для работы по своей направленности. На данный момент стремлюсь к расширению полученных навыков и умений. Экзамены и курсовые работы за время обучения я сдавала на оценку «отлично».

В Институте студенческих лидеров я заняла активную позицию с самого начала обучения. С первого курса я работала в фирме «Студенческая дирекция», на факультете «Деловое администрирование», далее я стала заместителем декана факультета «Менеджмент в деловом администрировании» и по совместительству директором «Ассоциация выпускников» факультета «Менеджмент в деловом администрировании». Работая, в ИСЛ я обрела много полезных знакомств, получила полезный опыт работы с документацией и управленческой деятельности.

Новым шагом для меня стала работа лаборанта на кафедре «Экономика, организация и управление производством» в ИЭиМ ПГУАС. Работая, лаборантом я получила полезный опыт работы с документацией; приобрела навыки работы с ПК, с конкретными компьютерными программами и оргтехникой, развила навыки общения с людьми и, немало важно, умение быстро и эффективно решать поставлены задачи.

За период обучения в университете я достигла определенных высот и в научной сфере. На втором курсе обучения я принимала участие во Всероссийской олимпиаде народного хозяйства и заняла 1 место в Десятом Всероссийском Конкурсе на лучший проект по молодежному самоуправлению «Россия сильна тобой!», номинация: Проекты и идеи, направленные на лидерство и самореализацию в молодежной сфере». На третьем курсе я так же участвовала во Всероссийской олимпиаде народного хозяйства и заняла 1 место в Восьмом Всероссийском Конкурсе молодых аналитиков в номинации «Аналитическое обеспечение производственной деятельности предприятия»; опубликовала научные статьи в российских журналах. Одной из них стала статья: «Разработка системы коммуникации организации налоговой службы», которая была опубликована в журнале «Вектор экономики».

За время обучения в вузе я проходила практики на предприятиях. На 1 и 2 курсе – ООО «Консалтинг. Инновационные технологии» г. Пенза, где в мои обязанности входил поиск, обработка и систематизация данных. Благодаря этому я научилась быстро находить информацию в сети Интернет, узнала многое о кластерах и консалтинговых услугах. На 3 курса мною была пройдена практика в отделе на кафедре «ЭОиУП» в ИЭиМ ПГУАС, в ходе которой я научилась работать с входящей документацией, вести деловые телефонные переговоры. На 4 курсе мною была пройдена практика в отделе кадров на АО «ПО «Электронприбор», в ходе, которой я научилась работать с документацией.

Таким образом, на основе проделанной работы за 4 года обучения в ИЭиМ ПГУАС, можно сказать, что я готова к реальной практической деятельности в сфере менеджмента. Все описанные достижения подтверждают успешное освоение мною основ специальности и являются хорошей базой для поступления в магистратуру по направлению «Менеджмент», а также получение работы в должности управляющего филиалом в ПАО "Совкомбанк".

Выпускник (-ца) 2019 г. _____ / Поперечнева К.С./
подпись Ф.И.О

_____ Дата

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них. Оригинальность текста бакалаврской работы составляет 87 %.

Отпечатано в 2 экземпляре(ах).

Библиография 66 позиция.

Один экземпляр сдан в архив университета.

« ____ » _____ 2019 г.

(подпись автора работы)

_____ Поперечнева К.С.

(Ф.И.О.)