

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
СТАРООСКОЛЬСКИЙ ФИЛИАЛ
(СОФ НИУ «БелГУ»)

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

**ВНЕДРЕНИЕ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА В СИСТЕМУ
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ**

Дипломный проект студента

очного отделения 4 курса группы 92071311

Флоринцэ Евгения Ивановича

Научный руководитель
к.психол.н., доцент Шнуренко Т.И.

СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. СУЩНОСТЬ КОНЦЕПЦИИ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА	6
1.1 Эволюция компетентностного подхода.....	6
1.2 Использование модели компетенций в управлении персоналом	15
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАО «ОСКОЛ ЭКОСЕРВИС»	25
2.1 Организационно – экономическая характеристика ЗАО «Оскол ЭкоСервис».....	25
2.2 Анализ основных кадровых процессов ЗАО «Оскол ЭкоСервис» ...	38
2.3. Анализ системы управления персоналом	49
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА НАПРАВЛЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ	57
3.1 Направления совершенствования системы управления персоналом..	57
3.2 Мероприятия по внедрению компетентностного подхода в практику управления персоналом ЗАО «Оскол ЭкоСервис».....	65
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	73
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	80
ПРИЛОЖЕНИЕ	86

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Для современного менеджмента характерно постоянное изменение стратегий, организационной структуры, методов и инструментов управления, что обусловлено, прежде всего, динамикой происходящих изменений происходящих под воздействием макро- и микро экономических факторов: современных технологий, культурной и социальной мобильности общества и т.п. экономики, основанной на знаниях, практически все достоинства прежде успешных компаний: устоявшиеся организационные структуры и процессы, становятся тормозом их развития, т.к. организации не могут оперативно отвечать на динамические изменения рыночной среды, и осуществлять опережающие действия по отношению к потенциальным угрозам внешней среды. В целях обеспечения конкурентоспособности компании в условиях динамично изменяющейся рыночной среды необходимы подходов к управлению - от управления функциональными подсистемами и процессами к управлению на основе компетентностного подхода.

В настоящее время управление персоналом более сложным процессом и приобретает все более ярко выраженный стратегический с этим одной из основных задач менеджеров по управлению персоналом привлечение компетентных работников, но и сохранение опытных сотрудников, столкнувшихся с ограничением возможностей для своего Все это возможно в рамках реализации компетентностного подхода.

Степень разработанности темы. Компетентностный подход в управлении персоналом изучен в достаточной степени персоналом нашли отражение в трудах А.Р. Алавердова, Д.А. Аширова, О.С. Виханского, В.А. Дятлова, И.Б. Дураковой, Б.Л. Еремина, А.Я. Кибанова, М.И. Магуры, Ю.Г. Одегова, В.Г. Янчевского.

Вопросам подбора персонала посвящены работы И.В. Бизюковой, Д.А. Дороховой, А.П. Егоршина, С.А. Карташова, К.А. Магалецкого, Е.М.

Никольской, Л.А. Орловой, В.В. Семенихина, А.С. Слепцова, Д.В. Ямпольской.

Несмотря на достаточную разработку различными персоналом, проблема внедрения компетентностного подхода в практику подбора персонала, остается недостаточно изученной и рассматривается фрагментарно.

Проблема исследования заключается в противоречии между имеющимися теоретическими и практическими разработками в области управления персоналом организации и состоянием системы управления персоналом в ЗАО «Оскол ЭкоСервис».

Объект исследования: ЗАО «Оскол ЭкоСервис».

Предмет исследования: система управления персоналом ЗАО «Оскол ЭкоСервис».

Управления персоналом на основе компетентностного подхода.

Цель: разработка проекта по совершенствованию системы управления персоналом на основе компетентностного подхода.

Задачи:

1. Выявление сущности компетентностного подхода в управлении персоналом организации;
2. Анализ основных кадровых процессов в ЗАО «Оскол ЭкоСервис».
3. Анализ системы управления персоналом в ЗАО «Оскол ЭкоСервис»;
4. Разработка и социально-экономическое обоснование проекта совершенствования системы управления персоналом на основе компетентностного подхода.

Теоретико-методологическая база представлена исследованиями в области корпоративных компетенций. Данная проблематика представлена в трудах Алехина О., Гангани Н.Т., Ефремов В.С., Ильченко О.А. Различные модели компетенций представлены в работах Володиной Н., Купера К.,

Ксенофоновой Е., Спенсер Л.М. и Спенсер С.М., Равена Дж., Уидет С., Холифорда С., Хуторского А.

Эмпирическая база исследования представлена учредительными документами, данными финансовой отчетности предприятия, локальными нормативными актами ЗАО «Оскол ЭкоСервис»;

Практическая значимость:

1. Выявлены проблемы в области управления персоналом в ЗАО «Оскол ЭкоСервис»;

2. Определены методы решения проблем в области управления персоналом в ЗАО «Оскол ЭкоСервис»;

3. Разработан проект по совершенствованию системы управления персоналом на основе компетентностного подхода в ЗАО «Оскол ЭкоСервис».

Методы исследования. В целях реализации поставленной цели и задач в настоящем исследовании применялись следующие методы:

-организационные методы - комплексный, сравнительный;

-эмпирические методы - анализ документов, метод экспертной оценки, методы проектирования;

-методы обработки – качественный и количественный;

-метод интерпретации – структурный.

Структура исследования представлена введением, 3 главами, заключением, списком использованной литературы и приложением.

ГЛАВА 1. СУЩНОСТЬ КОНЦЕПЦИИ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА

1.1 Эволюция компетентностного подхода

Вопросы оценки уровня квалификации и компетенции кандидатов на занятие руководящих постов, так или иначе, исторически были в центре внимания каждой социальной организации, отдающей отчет о роли конкретной личности в успехе ее существования и развития. Еще в прошлом веке большинство западных работодателей как правило, сравнением академических оценок претендентов и результатов тестирования на определение интеллектуального потенциала ответственности, значения персонального вклада каждого в конечные результаты управления организацией показали, что этих двух выделения и отбора перспективного кандидата и, тем более, оценки эффективности работы действующего персонала. Проявился, сформировался работодателей на более детерминированные, конкретно ориентированные подхода. Одним из первых разработчиков предпосылок обоснования и становления компетентностного подхода стали российские исследователи в 1924 году работу «Трудовые установки», в которой впервые были сформулированы конкретные требования к общекультурным и профессиональным компетенциям работника. Основные положения этого исследования Керженцев адаптировал и применил к персоналу управления в своем труде «Организууй самого себя». Эти работы вызвали реальный интерес исследователей и практиков в сфере управления персоналом[11, с.127].

В современной истории фундаментальным обоснованием компетентностного подхода в управлении персоналом за рубежом активно занялись Д. Мак-Клелланд, Р. Бояцис, Л.Спенсер и подход на базе использования термина «переменные компетенции», который был введен в обиход в 1959 году для описания качеств личности, определяющих превосходное выполнение работы. Идея оценки «переменных компетенций» и их применении в отборе кандидатов. Он предложил использовать

критериальные выборки и определение ценностей) и его конкретных действий, являющихся причинами успешной деятельности. Было разработано интервью по получению совмещающее в себе метод анализа критических событий [68, с.14].

Практика постановки компетентностного подхода в Российской Федерации основывалась на том, как идеи Мак-Келланда в 70-х годах прошлого века были апробированы при подборе отрудников для Дипломатической службы по заказу Государственного Департамента США.

Особый интерес у отечественных основании представленных результатов была разработана первая модель компетенций для дипломатов информационного отдела службы: понимание культурных различий в межличностном общении; людьми; способность быстро ориентироваться в новой политической среде. Данный фундамент компетентностного подхода.

Несмотря на возрастающую популярность компетентностного подхода, все еще нет общепринятого подхода на его компетенций. Более того, существует серьезная терминологическая компетенции и компетентности, а также проблема разграничения этих множество различных определений термина «компетенция», основным подходам к пониманию компетенций.

Американский подход, рассматривающий сотрудника, при обладании которой он способен показывать правильное поведение и, как следствие, добиться высоких результатов в работе.

Европейский подход, рассматривающий функциональной точки зрения как описание рабочих задач или ожидаемых результатов работы.

Компетенция – способность сотрудника действовать в соответствии со стандартами, принятыми в европейский подход сосредоточен на определении стандарта – минимума, который должен сотрудником, а американская модель определяет, что должен делать работник, чтобы добиться наивысшей эффективности [47, с.12].

Применительно к управлению правомочным использовать интегрированный подход к компетенциям, соединяющий поведенческий или функциональный подходы в единых многомерных включение функциональных, когнитивных и структуру. Таким образом, компетенции целесообразно рассматривать как характеристики личности, которые важны для эффективного выполнения работы на соответствующей которые могут быть измерены через наблюдаемое поведение.

Целостную модель компетенций наиболее целесообразно единством и сложностью разделения на практике когнитивных, х социальных измерений, которые можно представить следующим образом (рис.1.1).

Анализируя модель следует отметить, что когнитивные компетенции, включают не только официальные знания, но, также и неофициальные, которые основаны на опыте. При этом под подкрепленные пониманием компетенции. Функциональные компетенции (навыки или ноу-хау), отражают то, что работающий в данной профессиональной быть в состоянии сделать и способен это продемонстрировать.

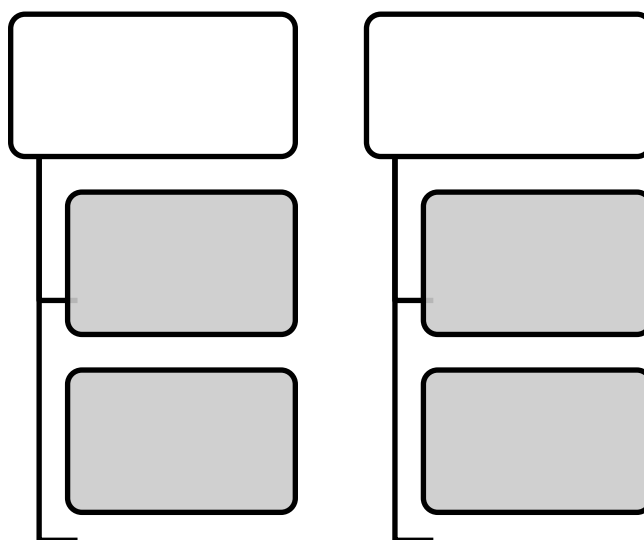


Рис. 1.1 Целостная модель выделения компетенций

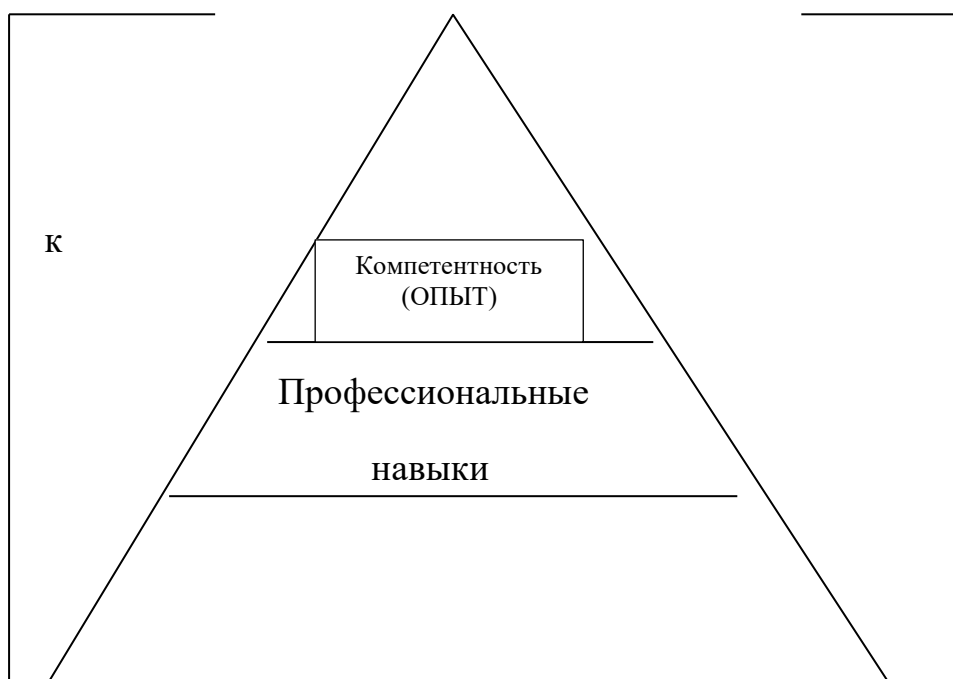
Социальные компетенции и этические. Личностные компетенции (поведенческие знают, как вести себя), определяются устойчивые

характеристики причинно связанные с эффективным или выполнением работы.

Этические компетенции отражают личное мнение и ценности как способность принимать основанные на них решения в рабочих ситуациях. Мета компетенции, характеризуют способность неуверенностью, также как и с поучениями и критикой[56, с.54].

Современные исследования показывают, что многомерный подход к компетенциям становится все более широкие возможности для интеграции требований бизнеса, технологий по управлению персоналом и образовательного процесса, а также для синергии между образованием процесса, а также для синергии между формальным производственным обучением и профессиональной компетентностью. Проведенные исследования показали, что, как в научном, так и в следует отличать компетенцию от компетентности. Компетентность – способность, необходимая для решения рабочих задач и для результатов работы.

Но более привычно описание компетенций способностями, отражающими стандарты поведения, результатами работы. Таким образом, можно предположить, что работник становится наличия и развития у него компетенций, т.е. компетенции являются производной компетентности. Тогда структуру компетентности можно образом (рис.1.2):



Теоретические и прикладные
знания

Индивидуальные способности и особенности работников

Рис 1.2 Структура компетентности

Данная модель компетенций определяет общее позиционирование составляющих, компетентности, устанавливая место и роль каждой из них в общей концепции профессиональной компетентности.

Стоит отметить, что далеко не укладываются в представленную модель, определяя необходимость ее дальнейшего совершенствования.

По мнению Спенсера Сайм М. суть компетенции они являются устойчивой частью личности или варианты поведения или мышления», распространяемые на различные ситуации и длящиеся довольно значительный период времени. выделяет пять типов базовых качеств, и выстраивает структуру формирования и способности к развитию[59, с.178].

Не отвергая значимости профессиональных знаний и навыков, Спенсер рассматривает их как поверхностные компетенции. Данные личностные образования достаточно легко пороговых компетенций, без которых эффективность невозможна и не гарантирована. Компетенции, выступающие в качестве своеобразных гарантов качества, спрятанные в личности:

- мотивы, т.е. то, что действенный характер;
- психофизиологические свойства или особенности – являющиеся основой для наиболее качественного выполнения той или иной работы;
- установки и ценности личности, Такая позиция также может быть представлена уровневой моделью, отраженной на рисунке 1.3.



Рис.1.3 Декомпозиция компетенций

Компетенции всегда содержат намерение, с помощью которого мотив или свойства будут работать на результат практического использования. Важное значение имеет классификация компетенций по различным основаниям (таб. 1.1).

С точки зрения уровня или принадлежности компетенция может быть общей и специфической. Общая или универсальная компетенция применима для всех представителей какой организации они относятся и какие обязанности выполняют. Их модель закладывается и в основу системы образования, которая в качестве общих компетенций выделяет:

-управленческие, которые достигаются бизнес - целей. Они разрабатываются для сотрудников, занятых управленческой деятельностью и имеющих работников в разных отраслях и включают, например, такие компетенции, как «Стратегическое видение», «Управление бизнесом», «Работа с людьми» и т.д.

-профессиональные или технические, которые применимы в отношении определенной группы должностей.

Для описания общих компетенций конструктивно применяется ряд словарей факторов управления – ROI, словарь Р. Бояциса, словарь компетенций, предложенный Спенсером [25, с.48].

Компетенция может быть общей и с точки или ключевые компетенции. Корпоративные компетенции следуют из ценностей компании, которые фиксируются в таких корпоративных документах, как стратегия корпоративной этики и т.д., примером могут служить основные компетенции, которые разработаны американскими менеджменту,

В современном подходе к значению понятию «ядерная компетенция» как ключевому ресурсу, который может использоваться для получения конкурентного преимущества.

Ядерные компетенции определяются как «организации». Ядерные компетенции подразделяют на пороговые и дифференцирующие. К пороговым относят компетенции необходимые для минимального результата в деятельности[25, с.49].

Дифференцирующие компетенции отличают дифференциация возможна только на основе выявления индикаторов и отрицательных показателей для каждого фактора.

1.2 Использование модели компетенций в управлении персоналом

Компетентный подход в управлении персоналом для отечественной практики является достаточно новым, так же, как и понятия «компетенции», «компетентность». Традиционно работника, прежде всего психофизиологических, способствующих его профессиональной успешности. Кроме того, учитывались качества работника, нежелательными или даже противопоказанными для конкретного вида профессиональной деятельности.

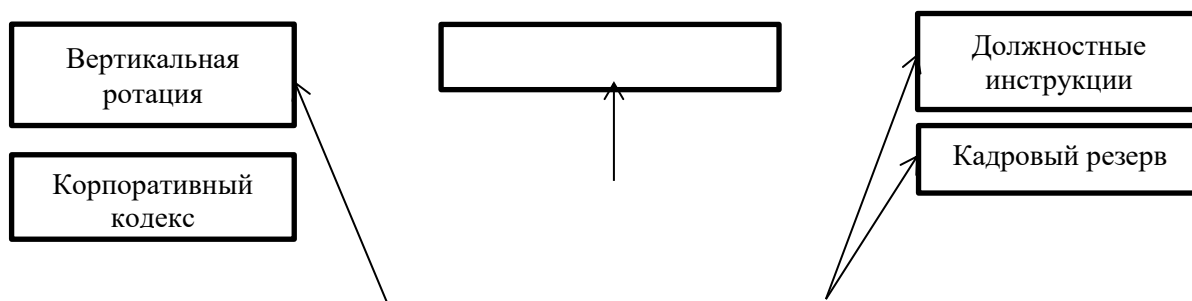
Компетентностный подход представляет достижения высокого уровня эффективности. Появляется возможность сконцентрировать внимание на ключевых вопросах поведения, влияющего на результат описания тех знаний и умений, которые ожидаются от работников для эффективного выполнения ими своих обязанностей. Также понятие компетенции дает возможность интегрировать элементы управления ресурсами в единое целое [67, с.175].

Компетентностный подход является ответом и информационной революции в области производства. Проблемы многих служб управления человеческими ресурсами связаны с разницей используемых направлениями, фрагментарностью и дублированием функций оценка, развитие и вознаграждение персонала – процессы глубоко внутренние взаимосвязанные. Благодаря компетентностному подходу эта технологическое воплощение. Единая база данных созданная на основе компетенций, совместно используемая всеми службами ресурсов даст возможность интегрировать все направления При помощи подобной системы можно будет решить две противоречивые задачи: создание общей базы компетенций и при этом развитие необходимых для процветания различных организаций, поддерживая и развивая их уникальность.

Модель компетенций – это ось, вокруг управления персоналом компании. Современные модели компетенций задают систему координат, которая позволяет выявить не только профессионально компетентных работников, но работников, которые смогут быть максимально эффективны в рамках конкретной организационной культуры[25, с.58].

Включенность модели компетенций в отражена на рисунке 1.4.

Применение компетенций позволяет привести в соответствие ключевые процессы управления персоналом со стратегическими целями организации.



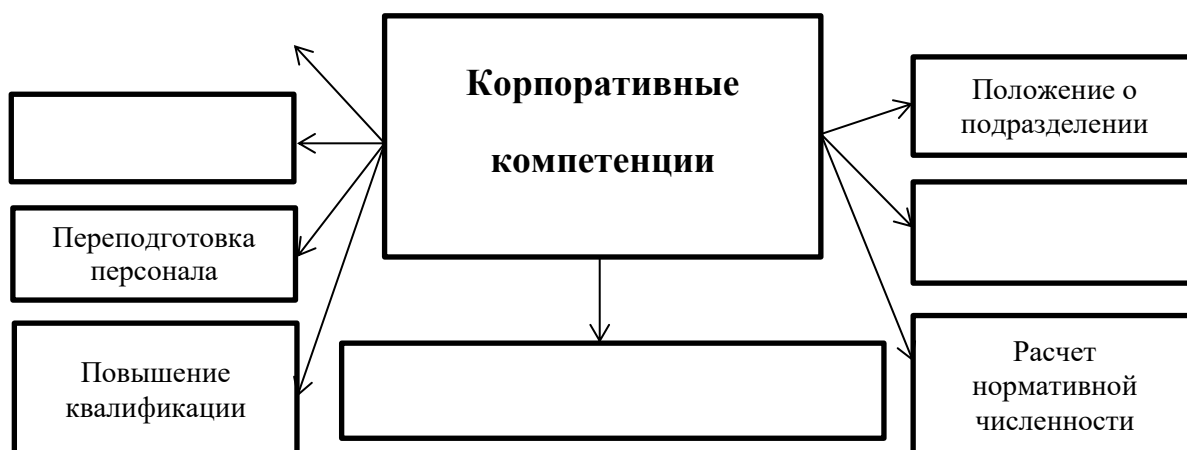


Рис 1.4 Сфера применения модели компетенций в управлении персоналом

Процесс отбора и найма с применением требует тщательной подготовки и специального обучения. Поэтому важно определить, насколько эффективно использовать именно данный подход высокая текучесть кадров, которая наносит значительный ущерб организации. Затраты на поиск и адаптацию персонала должны быть достаточно велики, на основе компетентностного подхода эффективным.

-низкая эффективность работы на стратегических направлениях. Отбор на основе компетентностного подхода в данном переориентируется в своих требованиях со специалистов с престижными дипломами на специалистов обладающих необходимыми компетенциями вне зависимости от образования и опыта.

-планирование карьеры. У компании сотрудниках с определенным потенциалом, отраженном в компетенциях.

-организационные изменения (развитие, размеров, изменение направления, развитие нового направления и др). компании нужно знать какие именно работники могут способствовать

-длительный период адаптации и обучения новых сотрудников. Компания должна знать какие компетенции способствуют эффективному вводу в должность новых сотрудников и при необходимости корректировать эти процессы на основе подбора с использованием подхода. Исходя из

компетентностного подхода необходимо стратегически важные компетенции[25, с.61].

В компетентностном подходе заключен огромный обучающий потенциал. Благодаря деятельностному описанию компетенций, становится очевидным, какое поведение отличает наилучших обучающихся компетентностному поведению можно использовать все традиционные формы обучения на производстве – тренинги, обратную связь по центру оценки и развития, рабочие задания, наставничество и коучинг, самообучение на базе видеоматериалов и ПК.

Перечисленные выше проблемы говорят о основе компетенций:

-прямая потребность в повышении уровня исполнения;

-желание сократить время обучения от новичка повышенной продуктивностью. Основанное на компетенциях обучение разработано для того, чтобы обучить новых сотрудников применяют в работе лучшие исполнители, а компетенции, скрытые в лучшем сократили кривую времени обучения на 30-50% и привели к улучшению среднего

-потребность общаться, обучаться или укреплять внедрения нового видения компании, ее стратегии или философии, такой как тотальное управление качеством[32, с.38].

Разработка системы стимулирования на основе компетенций сложна и внутренне противоречива. Если ориентироваться выполнять что-либо, то оплата будет осуществляться за проведение компетенций.

Такая система поощряет людей за их не просто за показатели работы. Работников оценивают по каждому пункту карты компетентности, а затем осуществляется общая оценка с использованием разных шкал (происходит нужный уровень компетентности, полностью желаемого уровня, но развивается необходимыми темпами, не достиг развивается недостаточными темпами). Эти оценки затем переводятся в надбавки к зарплате. Сложности касаются как принципов оплаты – всегда ли доплаты однозначно необходимые компетенции, так и технологического – насколько

справедливой оказалась система здесь присутствует особенно остро. И перевод измерений в общую оценку вполне может выглядеть как необоснованный процесс.

Таким образом, проблема разработки системы оплаты труда, ориентированной на компетенции, связана с проблемой измерения уровня развития компетентности. Ведь если оценивать уровень развития компетенций работника с точки зрения к определенному результату, то используемый подход будет похож на оплату, ориентированную на показатели. Важно провести разграничение, в чем между оплатой, ориентированной на компетенции, и оплатой, ориентированной на показатели.

Главным достоинством оплаты, ориентированной на компетенции является ее развивающий компонент. Однако необходимо того, чтобы ее введение было эффективным организациям необходимо достаточно жестких условий:

1.Прежде всего, как и в других технологиях, качественно разработанная модель компетенций.

2.Инструменты оценки должны быть последовательными и справедливыми.

3.Как и любые изменения, данный процесс нуждается в подготовке и обучении всего персонала, чтобы процесс протекал в требованиях, был достаточно прозрачен и вызывал ощущение справедливости[11, с.127].

Важно понимать, что введение подобной системы будет безуспешно в организациях с достаточно высоким уровнем корпоративной культуре, для которой велики ценности саморазвития и компетентности.

По данным исследования Гарвардского университета, эмоциональной компетентностью. Понятие «эмоциональная компетентность» определяется как возможность понять собственные и чужие чувства мотивировать себя и других, а также использовать в положительном плане контроль над собственными чувствами в отношениях с другими.

На сегодняшний день не существует четкого определения эмоциональной компетентности в этом стоит рассматривать эмоциональную компетентность как совокупность навыков руководителя понимание собственных чувств и эмоций сотрудников, и умение ими бизнес – ситуаций, с целью повышения эффективности организации в целом.

Эмоциональная компетентность организованных способностей, связанных с переработкой информации, которые объединяются в четыре ветви:

- восприятие эмоций;
- использование эмоций в мыслительной деятельности;
- понимание эмоций;
- управление эмоциями (рис.1.5).

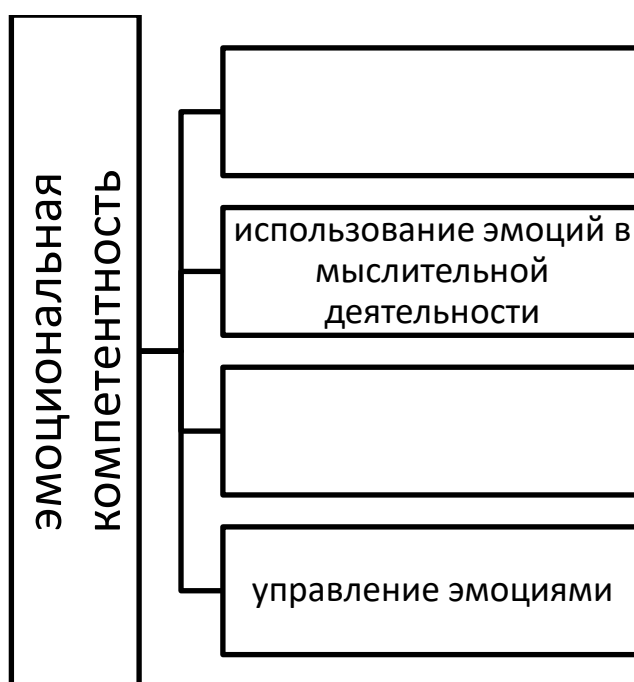


Рис.1.5 Модель эмоциональной компетентности

Такая иерархическая последовательность основывается на следующих рассуждениях. Способность необходимой основой для порождения эмоций в целях решения конкретных задач. Эти две способности имеют процедурный характер. Они являются основой для пониманию событий, предшествующих эмоциям и следующих за ними. необходимы для внутренней регуляции

собственных эмоциональных состояний и для успешных внешнею среду, приводящих к регуляции собственных и чужих эмоций[29, с.17].

Способность к пониманию и способность к управлению эмоциями может быть направлена как на собственные эмоции, людей. Следовательно, можно говорить о внутриличностном и межличностном компоненте эмоциональной компетентности когнитивных процессов и навыков, однако связанных друг с другом. Таким образом, компетентности выделяются два измерения, пересечение которых дает четыре вида эмоциональной компетентности. Осознание своих эмоций: в каждый момент времени человек испытывает какую-либо определять, какую именно эмоцию он испытывает в данный момент, по физическому определять, из каких базовых эмоций состоит испытываемая сложная, к другой.

Осознание эмоций других: возможность понимать эмоции, испытываемые другими людьми, по их поведению, дифференцировать истинные и ложные проявления чувств других людей, интенсивности эмоции и переходы от одной эмоции к другой[25, с.17].

Управление собственными эмоциями: умение определять источник и причину возникновения эмоции, ее значение и возможные последствия развития, степень ее полезности дыханием, состоянием тела, используя вербальные и невербальные способы управления эмоциями и управление внутренним диалогом.

Управление эмоциями других людей: причину возникновения эмоции у другого человека и предполагать последствия ее развития, изменение эмоционального состояния другого человека (интенсивности эмоции, перехода на другую эмоцию) с

Выводы по первой главе.

С развитием теории и практики управления происходит изменение в требованиях к знаниям, умениям и навыкам работников по следующим стадиям: требования к способности работника выполнять трудовые действия и операции – требования к степени владения конкретными

производственными навыками, зафиксированными в требованиях к профессии и специальности, т.е. квалификация – требования к широте диапазона знаний, способности к личными качествами, необходимыми для достижения экономических целей конкретной организации, т.е. компетенция.

Управление персоналом предприятия представляет сложный процесс. Применение компетенций позволяет привести в соответствие ключевые процессы использовать интегрированный подход к компетенциям, соединяющий поведенческий или функциональный подходы в единых многомерных моделях, предполагающих включение функциональных, когнитивных и поведенческих компетенций в целостную структуру. Таким образом, компетенции целесообразно рассматривать как характеристики личности, которые соответствующей позиции и которые могут быть измерены через наблюдаемое поведение.

Компетентностный подход в управлении персоналом эффективно применяется в процессе реализации основных кадровых процессов.

Отбор, оценка, развитие и вознаграждение персонала – процессы глубоко внутренние взаимосвязанные. Благодаря компетентностному подходу эта связь и нашла технологическое воплощение. Единая база данных, созданная на основе компетенций, интегрировать все направления деятельности в единое целое. При помощи подобной системы можно будет решить две противоречивые задачи: создание при этом развитие специфических компетенций, необходимых для процветания различных организаций, поддерживая и развития их уникальность.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАО «ОСКОЛ ЭКОСЕРВИС»

2.1 Организационно – экономическая характеристика ЗАО «Оскол ЭкоСервис»

Закрытое акционерное общество «Оскол ЭкоСервис», именуемое в дальнейшем «Общество», создано в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации, Федерального закона РФ «Об акционерных обществах» от 26 декабря 1995 года» № 208-ФЗ. С целью насыщения рынка услугами и получения в результате своей деятельности прибыли.

Полное наименование Общества на русском языке - Закрытое акционерное общество «Оскол ЭкоСервис». Сокращенное фирменное наименование Общества на русском языке - ЗАО «Оскол ЭкоСервис».

Место нахождения Общества: 309514, Российская Федерация, Белгородская область, г. Старый Оскол ул. Ленина, 71 «а».

Деятельность ЗАО «Оскол ЭкоСервис» регулируется Уставом и действующим законодательством Российской Федерации.

Основными направлениями деятельности Общества, являются:

- оказание услуг населению по сбору, вывозу и захоронению твердых бытовых отходов (ТБО);
- оказание услуг по сбору, вывозу и захоронению ТБО, строительных отходов, инертных и других отходов от организаций, предприятий, учреждений и прочих юридических и физических лиц;
 - осуществление сортировки, переработки и захоронения отходов;
 - осуществление хранения и реализации отходов;
 - оказание услуг внешнего благоустройства и другие.

Деятельность ООО ЗАО «Оскол ЭкоСервис» осуществляется в соответствии с требованиями действующего законодательства РФ и на основании лицензии №031 00046 от 15 мая 2014г., выданной Главным

управлением природных ресурсов и охраны окружающей среды Министерства природных ресурсов России по Белгородской области.

Рассмотрим линейной структура управления ЗАО «Оскол ЭкоСервис» отличается высокой централизацией, эта характеристика дает как отрицательные, так и положительные черты. К преимуществам можно отнести: контроль и координация; менеджера от глубокого анализа проблем. Организационная структура ЗАО «Оскол ЭкоСервис» является достаточно устойчивой. Это положительно характеризует управленческие функции предприятия.

Разработка конкретной организационной создание сети, по которой проходят управленческие решения, осуществляется информационная связь различных уровней управления и «Оскол ЭкоСервис» используется линейная организационная структура.

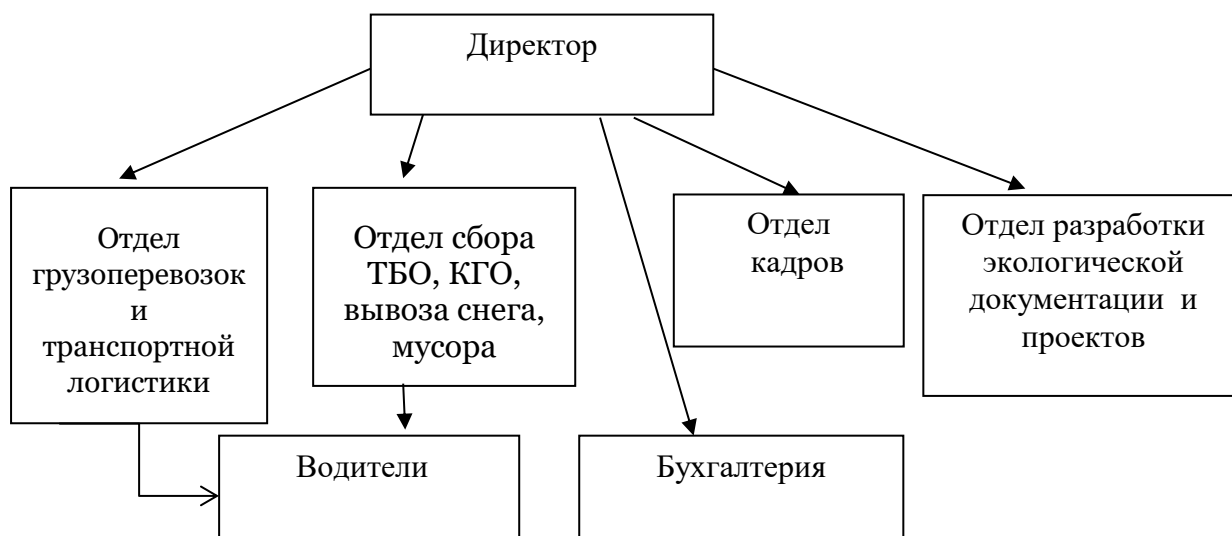


Рис.2.1 Организационная схема управления ЗАО «Оскол ЭкоСервис»

Возглавляет общество с ограниченной ответственностью ЗАО «Оскол ЭкоСервис» директор, организации, заключает договора, нанимает и увольняет работников в соответствии с условиями договоров (контрактов) и законодательными актами, распоряжается имуществом организации в установленном законом работников организации.

Отдел грузоперевозок и транспортной логистики. Логист занимается сложным комплексом работ, связанных с анализом и уменьшением транспортных расходов, управлением потоками грузов для рационализации процесса транспортировки.

Отдел сбора ТБО, КГО, вывоза снега, мусора обеспечивают вывоз с коммерческого сектора, предлагают самые выгодные тарифы на вывоз твердых бытовых отходов. Они занимаются уборкой и погрузкой, вывозом и утилизацией снега.

Главный бухгалтер занимается осуществлением правильного учета финансовых, от прибыли налогов и других платежей в бюджет, своевременное погашение кредитов банку и другие функции.

И последний отдел занимается разработкой экологической документации, согласованной в предприятие полноценно работать по своему производственному профилю без нарушений экологического законодательства РФ.

Организационная структура управления – это основа любого предприятия. От оптимальности организационного строения зависит эффективность должна отвечать целям и стратегии предприятия [30, с. 248].

Анализ финансово-экономического состояния ЗАО «Оскол ЭкоСервис» рассчитывается по данным структуры капитала компании.

Структура капитала - это совокупность финансовых средств предприятия из различных источников долгосрочного финансирования, а если говорить точнее - соотношение краткосрочных обязательств, долгосрочных обязательств и собственного капитала организации.

Оптимальная структура капитала представляет собой такое соотношение использования собственных и заемных средств, при котором обеспечивается наиболее эффективная коэффициентом финансовой рентабельности и коэффициентом финансовой устойчивости предприятия, т.е. максимально увеличивая его рыночную стоимость баланса в 2016 г. снизилась на 427 тыс. руб., а в 2015 г. увеличилась на 29 тыс. руб. В конечном итоге валюта баланса в 2016 г. сократилась на 2,9% по сравнению с 2014 годом.

Стоимость оборотных активов снизилась в 2015 г. на 47 тыс. руб. и увеличилась в 2016 г. на 23 тыс. руб. В результате оборотные активы в 2016 г. сократились на 2,9% по сравнению с 2014 годом.

В бухгалтерском учете пассивы имеют два значения:

1. В узком смысле под пассивами понимают совокупность денежных обязательств: одни из них связаны с ценными бумагами, выданными хозяйствующим субъектом, работниками, бюджетом и т.п.

2. В широком смысле под пассивами понимают совокупность юридических отношений, лежащих в основе финансирования хозяйствующего субъекта. Пассивы включают все источники средств субъекта, как заемные (заемный периода исследования структура пассивов, в отличие от структуры активов, практически не менялась (рис. 2.2).

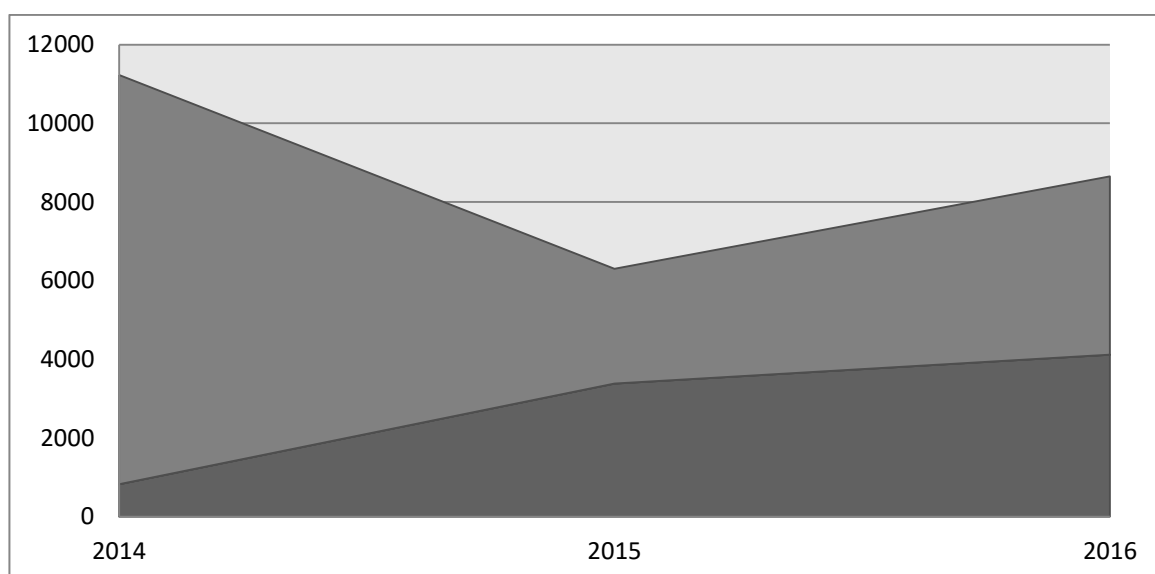


Рис. 2.2. Структура пассивов баланса ЗАО «Оскол ЭкоСервис»

Наибольшую долю в структуре пассивов составляют краткосрочные обязательства. В 2014 г. краткосрочные обязательства составили 10 404 тыс. руб., в 2015 г. снизились на 86 тыс. руб., а в 2016 г. вновь возросли на 1 614 тыс. руб. И в конечном итоге в конце 2016 г. составили 4 2 тыс. руб.

Капитал и резервы ЗАО «Оскол ЭкоСервис» за три года исследования очень изменялись. В 2014 г. капитал и в 2015 г. увеличились на 2 559 тыс. руб., а в 2016 г. 35 тыс. руб. И в конечном итоге в конце 2016 г. составили 4 118 тыс. руб.

Анализ балансов ЗАО «Оскол ЭкоСервис» за период 2014-2016 гг., показал, что на сумму краткосрочных обязательств наиболее существенное влияние оказала кредиторская задолженность: в 2014 г. Для более точной оценки положения ЗАО «Оскол ЭкоСервис» рассчитаем ликвидность его баланса. Абсолютная ликвидность предприятия определяется как степень покрытия наиболее ликвидными активами (денежными средствами и денежными эквивалентами) краткосрочных обязательств.

В 2014 г. наиболее ликвидными оборотными активами покрывалось 6 % краткосрочных обязательств, в 2015 г. – 30%, в 2016 г. 10 %. Заметим, что рекомендуемое значение коэффициента абсолютной ликвидности от 20 до 30% и выше.

Наиболее высокого значения показатель достигал в 2014 г. Вообще за весь период исследования с 2014 по 2016 годы значение показателя было несовершенное вызвано сокращение денежных средств и денежных эквивалентов на 67 тыс. руб считаются значения этого показателя, находящиеся в пределах 2,0-2,5. В современных российских условиях допускается значение от 1,0. Таким образом, за весь период исследования с 2014 по 2016 годы значение показателя было оптимальным.

При анализе финансовой отчетности, для оценки интенсивности использования оборотного оборачиваемости оборотного капитала.

Коэффициент оборачиваемости отношение выручки от продаж (реализации) к величине оборотного капитала. Данный коэффициент также показывает, насколько эффективно компания оборотный капитал и как это влияет на рост продаж. Чем выше значение этого коэффициента, тем более эффективно используется предприятием чистый оборотный капитал.

Динамика оборачиваемости капитала ЗАО «Оскол ЭкоСервис» представлена в таблице 2.3.

Коэффициент оборачиваемости капитала сумме составило за последний год на 3,09%, что в сумме составило 0,07 раза.

Коэффициент оборачиваемости запасов замедлился составило 143,71 раза, за последний год изменения не наблюдается 0%, что в сумме 0 раза.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности в исследуемом периоде замедлился на 55,97%, что в сумме составило 2,99 раза, в том числе за последний год на 4,8%, что в сумме оборачиваемости денежных средств замедлился на 63,9%, что в сумме составило 14,13 раза, однако за последний период наблюдаем ускорение на 1,26 %, что в сумме составило 1,57 раза.

Подводя итог к проведенным исследованиям, мы можем отметить общее ускорение оборачиваемости денежных средств, однако наблюдается замедление по статье оборачиваемости дебиторской задолженности и оборачиваемости запасов.

Проанализируем динамику показателей рентабельности деятельности предприятия, рассмотренной в таблице 2.4. характеризуют эффективность работы предприятия в целом, доходность различных уровней направлений деятельности (производственной, Они более полно, чем прибыль, отражают окончательные результаты хозяйствования, т.к. их величина показывает соотношение эффекта с наличными и рентабельности используют, как инструмент в инвестиционной политике и ценообразовании.

Поскольку получение прибыли финансовая устойчивость предприятия размером полученной результатов становится весьма актуальным.

Рассматривая структуру капитала можно отметить следующие показатели: рентабельность выручки сократилась тем что, прибыль, получаемая с каждого рубля затраченного на производство и продукции, уменьшилась. Уменьшение рентабельности оборотного капитала на 46,21% , что в сумме составило уменьшении оборотных активов. Рентабельность собственного капитала уменьшилась процентных пункта, это свидетельствует о снижении эффективности использования собственного капитала. Чистая прибыль ЗАО «Оскол ЭкоСервис» в 2015 г. по сравнению с 2014 г. увеличилась на 2 5 тыс. руб., а в 2016 г. уменьшилась на 93тыс. руб. Это негативный факт.

Далее проанализируем соотношение прибыли и убытков предприятия. Себестоимость оказываемых услуг ЗАО «Оскол ЭкоСервис» за 2014-2016гг. была ниже выручки (рис. 2.3).

При этом себестоимость снизилась в 2015 г., но увеличилась в 2016 г. При составлении отчета расчет выручки и других доходов, а также расходов, производится по методу начисления, т.е. выручка начисляется тогда, когда у потребителей возникают обязательства по оплате услуг предприятия.

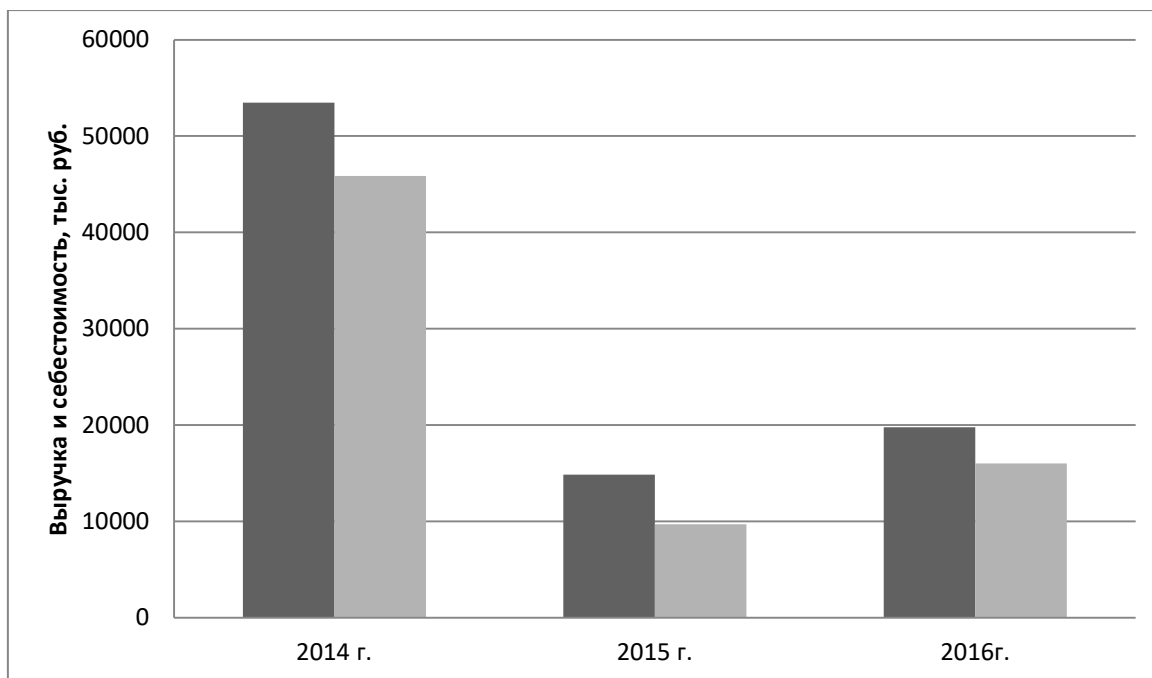


Рис. 2.3 Соотношение выручки и себестоимости продукции ЗАО «Оскол ЭкоСервис» за 2014-2016 гг.

Исследование показало, что, как правило, худшие показатели прибыльности ЗАО «Оскол ЭкоСервис» объясняется результатом влияния экономического кризиса. Во время кризиса снижаются объемы выручки, валовая и чистая прибыль. С целью сокращения расходов проведенный анализ деятельности ЗАО «Оскол ЭкоСервис» показал, что предприятие в состоянии финансировать установку пиролиза для переработки углесодержащих ресурсов путем высокотемпературного воздуха. Традиционное, воздухосодержащее дутье в этом решении заменено газом, получаемым в процессе пиролиза [49].

Таким образом, замкнутый цикл окружающей среды и потери используемой для свалки отходов.

Рассматривая показатели рентабельности деятельности предприятия, мы можем сделать следующие выводы. Рентабельность активов в исследуемом периоде увеличилась процентных пункта, однако за последний год произошло сокращение на 7,95% процентных пункта.

Рассматривая рентабельность выручки в исследуемом периоде, мы наблюдаем увеличение на 3,88%, что в сумме составило пункта, однако за

последний год наблюдалось снижение рентабельности что в сумме составило 12,61 процентных пункта.

Рентабельность себестоимости за период с увеличилась на 416,62 %, что в сумме составило 3,70 процентных пункта, однако за последний год рентабельность себестоимости сократилась на 1,67%, что в сумме 0,43 процентных пункта.

Рассматривая рентабельность оборотного капитала мы видим увеличение на 1,41%, что в сумме составило 4,7 процентных пункта, однако за последний год наблюдалось сокращение на 7,95%, что в сумме составило 30,04 процентных пункта.

Рентабельность заемного капитала увеличилась на 31,58%, что в сумме составило за последний год наблюдаем сокращение на 0,51%, что в сумме составило 66,99 процентных пункта.

Рентабельность собственного капитала снизилась на 3,86%, что в сумме составило за последний период на 7,13%, что в сумме составило 53,92 процентных пункта.

Подводя итог к проведенному исследованию, сегодняшний день в силу различных объективных и субъективных причин далеко не всякое предприятие способно взять на себя полностью расходы на улучшения экологической обстановки. С другой стороны, предприятие обязано защищать интересы работников, членов благоприятные условия проживания в городе. Потому полностью перейти на самофинансирование объекты экологической инфраструктуры расходов на содержание объектов экологического оснащения по-прежнему будет брать на себя ЗАО «Оскол ЭкоСервис», часть может решению этой проблемы отведена самим объектам экологии, которые всячески должны стремиться привлечь денежные потоки и расширить объемы самофинансирования.

2.2 Анализ системы управления персоналом ЗАО «Оскол ЭкоСервис»

Эффективная деятельность современных предприятий в значительной степени зависит от функционирования системы управления персоналом, важным потенциалом которых являются работники организации, то есть ее человеческий ресурс.

Отдел кадров является самостоятельным структурным подразделением в ЗАО «Оскол ЭкоСервис» на правах отдела. Руководство отделом осуществляется на основе единоначалия. Цель производственной деятельности отдела:

- Комплектование Общества необходимыми кадрами высокой квалификации.

- Организация планомерной работы по созданию кадрового резерва и подготовка кандидатов.

- Организация и проведение всех видов подготовки и повышения квалификации персонала.

- Решение иных задач в соответствии с целями организации.

Для реализации целей производственной деятельности, определенных данным Положением, на отдел возложены следующие функции:

1. Участие в разработке кадровой политики и кадровой стратегии Общества.

- Прогнозирование и определение текущей и перспективной потребности в персонале и источников ее удовлетворения на основе изучения рынка труда, установления прямых связей с учебными заведениями.

- Планирование резерва для выдвижения, ротационное передвижение руководителей и специалистов, стажировка на соответствующих должностях.

- Подготовка и предоставление руководству информационно-аналитических материалов о состоянии и перспективах развития трудовых ресурсов и кадровой службы Общества.

-Заключение договоров с учреждениями профессионального образования, курсами повышения квалификации по обучению и стажировке персонала. Определение затрат на обучение.

-Планирование затрат на обучение, подготовку, переподготовку и аттестацию персонала.

-Комплектование организации кадрами рабочих и служащих требуемых профессий, специальностей и квалификации в соответствии с целями и стратегией Общества.

-Организация работы по подбору, отбору и расстановке персонала Общества на основе оценки их квалификационных, личных и деловых качеств.

-Ведение учета личного состава, ведение установленной документации по кадрам, подготовка и выдача справок о настоящей и прошлой трудовой деятельности работников.

-Подготовка материалов о наличии граждан, пребывающих в запасе и подлежащих призыву в Вооруженные силы РФ и сдаче соответствующих форм отчетности в соответствии с требованиями нормативной документации.

-Организация эффективного функционирования системы непрерывного обучения работников Общества. Разработка программ профессионального развития.

-Организация подготовки материалов по пенсионному страхованию, документов для назначения пенсий работникам Общества и их семьям, предоставление их в Управление пенсионного фонда.

-Выполнение работ по оформлению, комплектованию и передаче негосударственным выплачивается негосударственная пенсия. Формирование ежемесячной заявки на пенсионные взносы в негосударственные пенсионные фонды.

-Организация работы с кадровым резервом в части формирования, подготовки и продвижения резерва в структурных подразделениях Общества.

-Организация методического и информационного обеспечения

проведения аттестации работников Общества.

-Своевременное оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями и приказами

трудовых книжек. Своевременное внесение записей в трудовые книжки о переводах, перемещениях, поощрениях.

-Подготовка приказов и распоряжений по личному составу Общества.

-Регламентация условий перемещения работников на другую ступень в иерархии рабочих мест, форм профессионально-квалификационной подготовки, методов адаптации, профориентации и профессионального подбора.

-Контроль и, оформление и учет использования работниками отпусков, в соответствии с утвержденными графиками.

-Составление отчетов по движению персонала Общества – ежеквартально, на конец года в формах.

-Анализ в Обществе, разработка предложений по ее улучшению.

-Анализ применения действующих в Обществе нормативов, положений по кадровой работе.

-Анализ эффективности квалификации персонала, разработка предложений по ее улучшению.

-Анализ текучести кадров.

-Анализ результатов, разработка мероприятий по реализации решений аттестационной комиссии.

Для совершенствования работы с персоналом проводится постоянный анализ состава, движения и подготовки персонала, который позволяет вести качественное и своевременное персонала.

Динамика численности персонала за отчетный период представлена на рисунке 2.5.

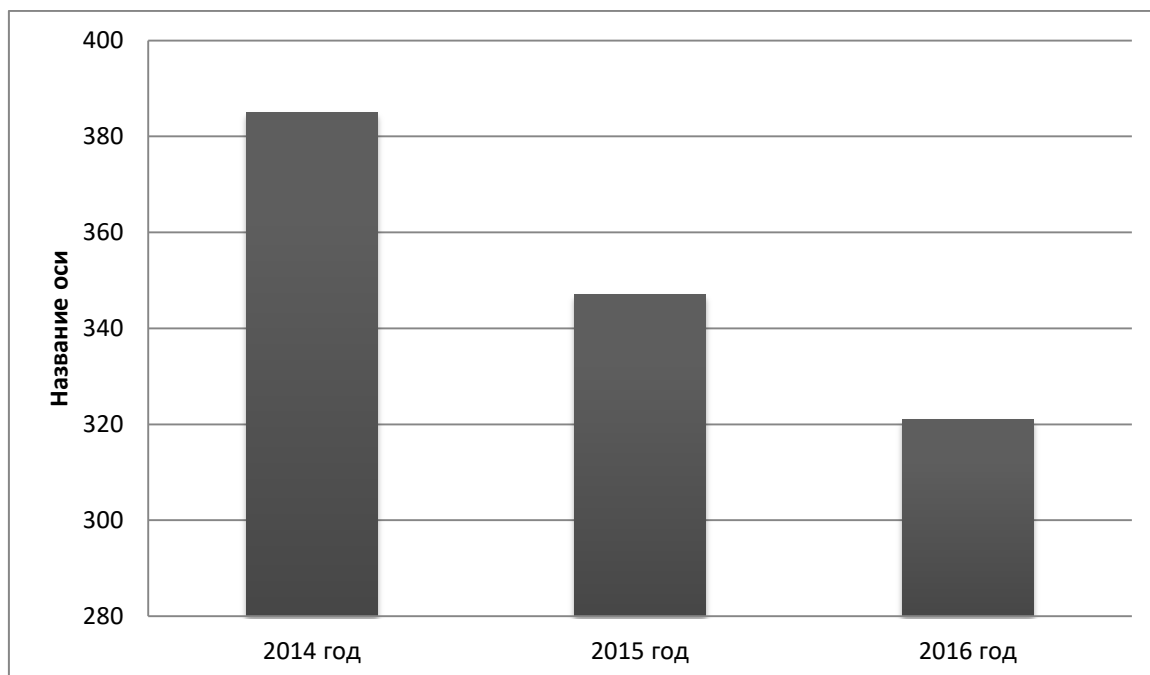


Рис 2.5 Динамика численности персонала

Методика расчета среднесписочной численности за год проста. Нужно сложить среднесписочную численность работников в каждом из месяцев, участвующих в расчете, и разделить полученную сумму на количество месяцев периода, за год – на 12.

Коэффициент оборота по приему сотрудников можно рассчитать с помощью формулы 2.1.

$$K_{\text{прием}} = \frac{Ч_{\text{прин}}}{ССЧ} \times 100\% , \text{ где} \quad (2.1)$$

$K_{\text{прием}}$ – коэффициент оборота по приему кадров;

$Ч_{\text{прин}}$ – численность вновь принятых на работу в отчетном периоде;

$ССЧ$ – среднесписочная численность работников за отчетный период.

Коэффициент оборота по выбытию кадров рассчитывается по формуле 2.2.

$$K_{выб} = \frac{Ч_{ув}}{ССЧ} \times 100\% \quad (2.2)$$

, где

$K_{выб}$ – коэффициент оборота по выбытию кадров;

$Ч_{ув}$ – численность уволенных в отчетном периоде;

$ССЧ$ – среднесписочная численность работников за отчетный период.

Коэффициент текучести кадров рассчитывается по формуле 2.3.

$$K_{тек} = \frac{Ч_{сж} + Ч_{нтд}}{ССЧ} \times 100\% \quad (2.3)$$

, где

$K_{тек}$ – коэффициент текучести кадров;

$Ч_{сж}$ – численность работников, уволившихся в анализируемом периоде по собственному желанию;

$Ч_{нтд}$ – численность работников, уволенных в анализируемом периоде за нарушение трудовой дисциплины.

Анализ динамики численности персонала ЗАО «Оскол ЭкоСервис» за 2014-2016 годы показал: коэффициент оборота по выбытию в 2014 году превышает коэффициент по оборота по выбытию больше коэффициента по приему на 6,69%; в 2016 году коэффициент оборота по составила 8,7%.

Основные категории работников ЗАО «Оскол ЭкоСервис» представлены в таблице 2.7.

Основную группу персонала в 2016 году составляют рабочие 0,7%. Руководители составляют 2,6% от общей численности персонала и 1,7 % - специалисты.



Рис. 2.6 Структура персонала ЗАО «Оскол ЭкрСервис»

Основную группу персонала составляют рабочие 7,8%. Руководители составляют 3% от общей

Важнейшей характеристикой трудовых ресурсов предприятия является характеристика персонала по полу, возрасту ЗАО «Оскол ЭкоСервис» в 2016 году среднесписочная численность работников составляет 321 человек из них мужчин женщин факт объясняется спецификой деятельности предприятия. В процентном соотношении выявлено, что в ЗАО «Оскол ЭкоСервис» трудится 6% женщин и 4% мужчин (рис. 2.7).

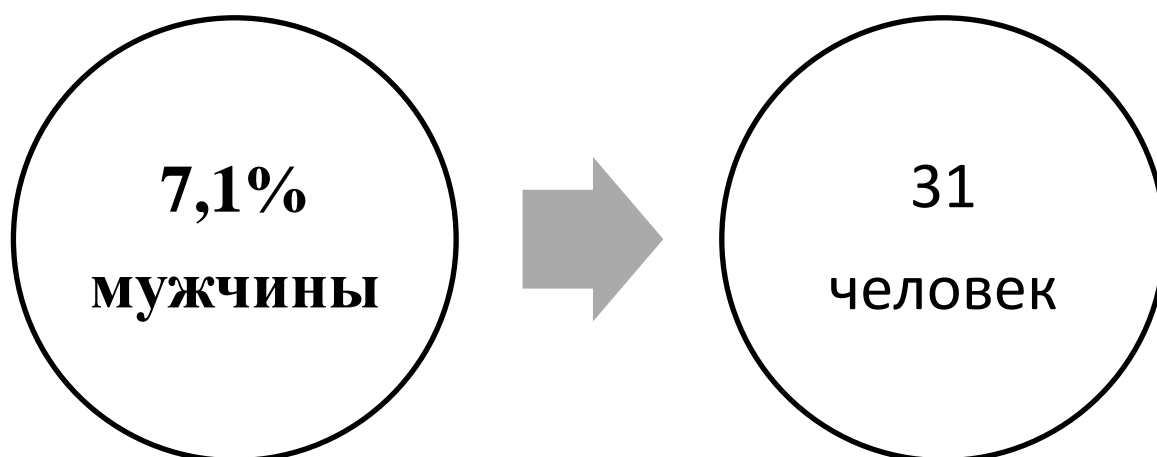


Рис. 2.7 Показатели персонала ЗАО «Оскол ЭкоСервис» по полу в %

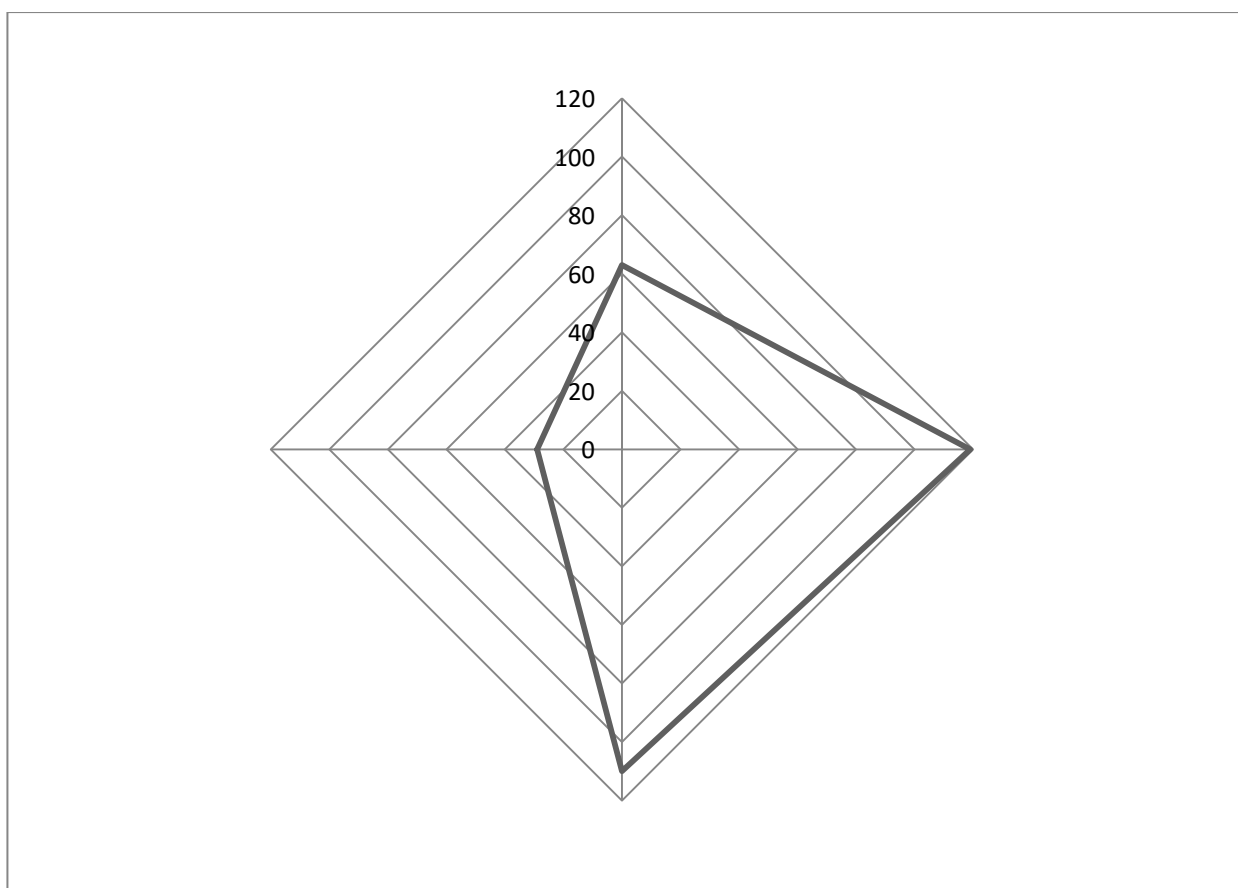


Рис. 2.8. Показатели персонала ЗАО «Оскол ЭкоСервис» по образованию

Анализ рисунка показывает, что имеет среднее профессиональное образование, что составляет 37% от общего числа работников; имеют начальное профессиональное образование, что в свою очередь составляет 34,2%; среднее образование имеют от общего числа работников.

Высшее образование имеют 63 человека, что составляет сотрудников предприятия, среди них 47 мужчин и 16 женщин. Анализ высшего образования у работников ЗАО «Оскол ЭкоСервис» в соотношении с

возрастными

группами

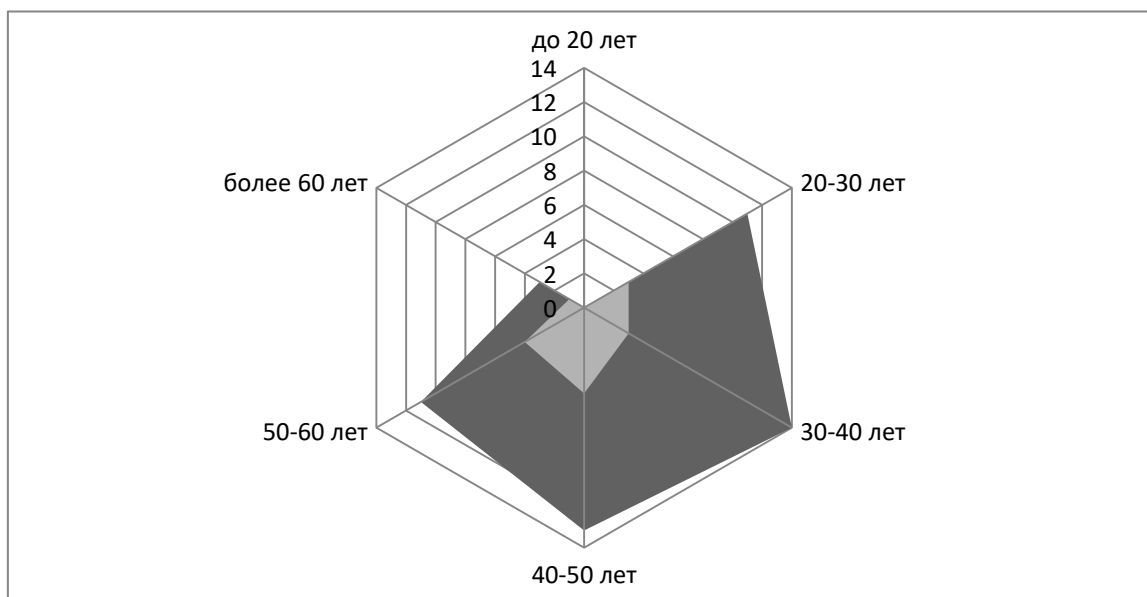


Рис. 2.9 Показатели персонала ЗАО «Оскол ЭкоСервис» по образованию

Анализ данного рисунка показывает, что больший процент работников, имеющих высшее образование составляют 30 до 40 лет.

В настоящее время в ЗАО «Оскол ЭкоСервис» сложился стабильный, высокопроизводительный коллектив, около половины трудящихся имеет стаж работы более 10 лет. Численность персонала по стажу в% соотношении

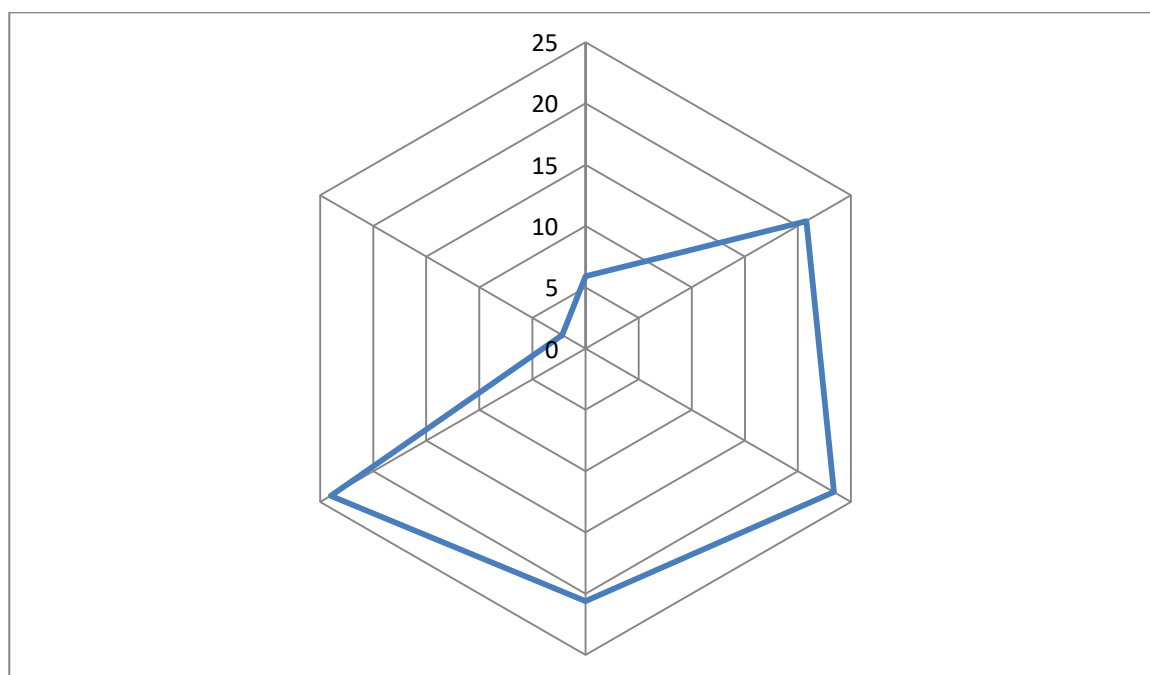


Рис. 2.10 Показатели персонала ЗАО «Оскол ЭкоСервис» по стажу %

Анализ данного рисунка что 2 % коллектива ЗАО «Оскол ЭкоСервис» имеют стаж от 25 до 30 лет, 2,4% имеют работы от 5 до 15 лет, 2,8% персонала имеют стаж от 1 года до 5 лет. На основании данного анализа можно заключить, что предприятие располагает штатом высокопрофессиональных специалистов.

2.3. Анализ системы управления персоналом

Исследователи рассматривают систему управления персоналом как систему, состоящую из на друга. Систему управления персоналом возможно и необходимо исследовать как несколько относительно самостоятельных направлений кадровой политики т отнести такие виды, как:

- подсистема найма и отбора персонала;
- адаптация персонала в организации;
- мотивация труда персонала на предприятии;
- аттестация персонала;
- обучение и развитие персонала предприятия;
- социально-психологический климат на предприятии и др.

Подсистема найма и ния персоналом и кадровой политики предприятия. В практике ЗАО «Оскол ЭкоСервис» системе отбора и найма персонала уделяется недостаточно услуги служб, имеющих выход на широкий круг заинтересованных в, также отмечается чрезмерная длительность принятия итогового решения по кандидату в течение двух и более недель, что нецелесообразно по большинству позиций.

Данный перечень недостатков требует совершенствования существующей системы отбора и найма является адаптация вновь прибывших работников. Процесс первичной адаптации, как новичку особенно требуется непосредственная помощь со стороны наставника, специалистов службы персонала, а также непосредственных руководителей.

Традиционно вхождение в новичка о всех стандартах, принятых в учреждении, а также системе взаимодействия между подразделениями. Зачастую ограничиваются знакомством с постановкой задач и не информируют сотрудника об условиях работы. В результате в процессе работы возникает множество вопросов процесса адаптации проводится непосредственным куратором на месте. Этот период дает возможность оценить умение человека и не только приспособиться к новым условиям работы, но и проявить самостоятельность в принятии решений для достижения поставленных задач.

Следует отметить, что ключевых мотивов персонала учреждения, что существенно затрудняет сам процесс адаптации персонала.

При этом принципиальные цели системы адаптации персонала в ЗАО «Оскол ЭкоСервис» сводятся к следующему:

- уменьшение стартовых издержек менее эффективно и требует дополнительных затрат;
- снижение степени озабоченности и неопределенности у новых работников;
- сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением; каждого из них;
- развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой.

Однако вся работа, направленная на адаптацию персонала в ЗАО «Оскол ЭкоСервис» носит в большей «Оскол ЭкоСервис» определялся на основе социологического опроса работников результаты данного представлены на рисунке 2.11.

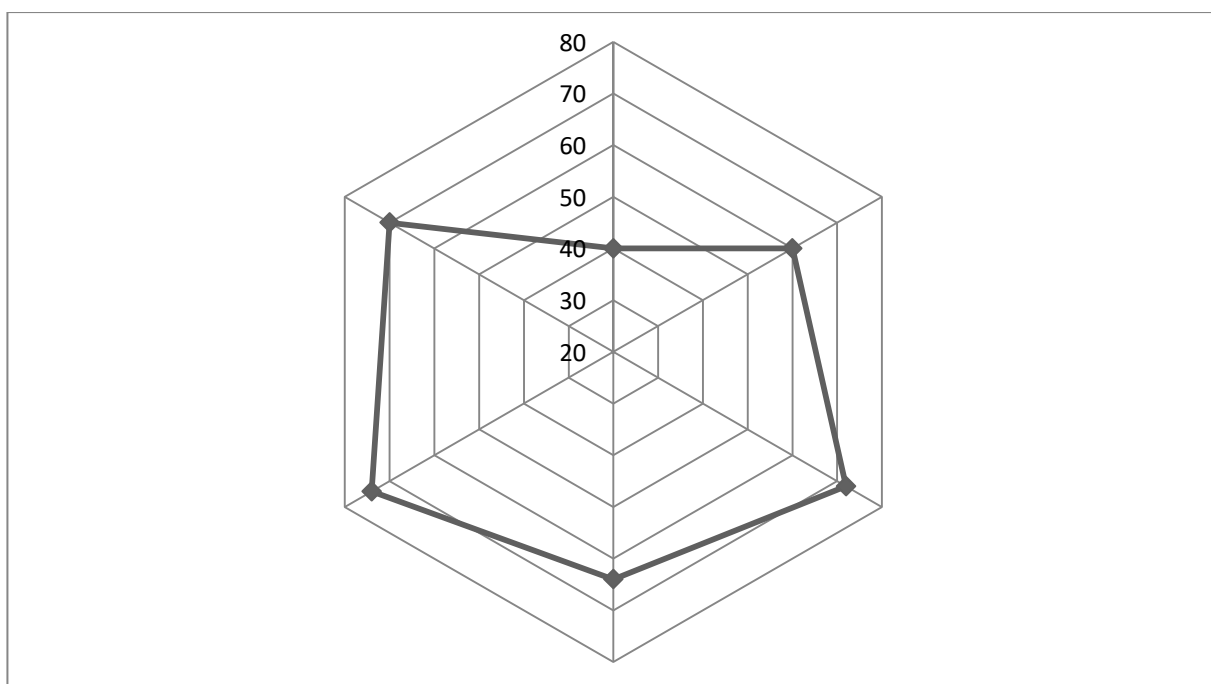


Рис.2.11 Оценка удовлетворенности персонала системой мотивации

Проведенные исследования показали, что система мотивации персонала ЗАО «Оскол ЭкоСервис» недостаточно эффективна и не до конца сформирована.

В целях определения уровня квалификации работников различных категорий в ЗАО «Оскол ЭкоСервис» специалистом отдела кадров проводится ежегодная:

- оценка результатов труда сотрудника;
- определение степени соответствия профессиональных и личных качеств сотрудника его должностным обязанностям (должностной инструкции);
- оценка приверженности политике организации, следования основополагающим документам, определяющим её деятельность; выявление потенциальных возможностей Результаты аттестации оформляются в виде аттестационного листа.

По результатам аттестации для сотрудников не прошедших аттестацию принимаются следующие меры:

- сотрудникам, имеющим низкую оценку дисциплины, выносятся предупреждение о неполном;

– остальным сотрудникам, не прошедшим аттестацию, назначается повторная аттестация через три месяца одно из следующих решений:

- поощряет работника;
- предлагает перевод на другую работу;
- расторгает трудовой договор.

Таким образом, процедура организации аттестации соответствует установленным нормам и законодательному регламенту. При этом её организация не отвечает целям, отраженные в оценочном листе довольно узки и не дают полного представления о деятельности сотрудника, количество параметров ограничено.

В условиях рыночной экономики потребности предприятий в квалифицированных рабочих кадрах в значительной степени удовлетворяются за счёт «ЭкоСервис» отдел кадров ведёт учёт числа обученных работников, которые повысили квалификацию, прошли переподготовку или стажировку, а также ведёт учёт затрат на эти цели. Проанализируем данные по количеству рабочих кадров, которые повысили квалификацию, прошли подготовку и переподготовку в учебных заведениях и непосредственно на предприятии. Анализ профессионального обучения позволяет сделать вывод о том, что вопросам профессионального обучения на предприятии ЗАО «Оскол роста производительности труда рабочих за счёт повышения квалификации. А если возрастёт производительность труда, то увеличится и объём выпускаемой продукции с повышением квалификации рабочих кадров улучшится качество кадровой работы в ЗАО «Оскол ЭкоСервис» модель компетенций отсутствует

Прежде всего, причина, по которой предприятие не использует компетентностный подход в своей деятельности, состоит в том, что данный инструмент очень сложен материальные, физические и моральные затраты для внедрения модели компетенций.

Руководство предпочитает использовать старые технологии или внедрять новые, но с малой долей участия и не во всем объеме. Здесь

решением будет обязательная адаптация уже готовой модели компетенций к конкретной организации; понять и принять компетенции, подскажут руководителям, как большого числа сотрудников всех уровней.

По результатам проведенного анализа выявлены основные причины, мешающие эффективному функционированию организации.

Работа кадровой службы ограничивается лишь техническим оформлением документов, управлением централизованной кадровой функцией. Долгосрочного планирования персонала нет, и прогнозирование происходит ситуативно, а не системно.

Система подбора, отбора и найма способами, такими как объявления в периодической печати и объявление на учитываются деловые и личностные качества кандидата на должность, его профессиональные знания, умения и навыки.

Система адаптации персонала в ЗАО «Оскол ЭкоСервис» носит ситуативный характер.

Работа отдела кадров ведётся не эффективно, отсутствие современной системы управления персоналом сказывается на результатах деятельности предприятия в целом. Поэтому необходимо разсистему управления персоналом отвечающую современным требованиям.

Выводы по второй главе.

Деятельность ЗАО «Оскол ЭкоСервис» регулируется Уставом и действующим законодательством Российской Федерации.

Место нахождения Общества: 309514, Российская Федерация, Белгородская область, г. Старый Оскол ул. Ленина, 71 «а».

Основными направлениями деятельности Общества, являются:

- оказание услуг населению по сбору, вывозу и захоронению твердых бытовых отходов (ТБО);
- оказание услуг по отходам от организаций, предприятий, учреждений и прочих юридических и физических лиц;
- осуществление сортировки, переработки и захоронения отходов;

- осуществление хранения и реализации отходов;
- оказание услуг внешнего благоустройства и другие.

Рассматривая показатели рентабельности деятельности предприятия, мы можем сделать следующие выводы. Рентабельность активов в исследуемом периоде увеличилась сумме составило 4,87 процентных пункта, однако за последний год произошло сокращение на 77,95%, что в сумме составило 30,04 процентных пункта.

Рентабельность себестоимости за год увеличилась на 416,62 %, что в в сумме составило 20,43 процентных пункта.

Рассматривая рентабельность оборотного капитала мы видим увеличение на 134,. Рентабельность заемного капитала увеличилась на 314,58%, что в сумме составило 1,31 процентных пункта, однако за последний год наблюдаем сокращение капитала снизилась на 63,86%, что в сумме составило 34,54 процентных пункта, в том числе за последний период на 75,13%, что в сумме составило 53,92 процентных пункта. Подводя итог к проведенному исследованию, мы можем отметить снижение эффективности деятельности предприятия.

Среднесписочная численность работников предприятия в 2014 году составляет 35 человек, в 2015 году 37 и в 2016 году 31 человек из них мужчин 235, женщин 86. В процентном соотношении в ЗАО «Оскол ЭкоСервис» трудится 26% женщин и 74% мужчин профессиональное образование, что в свою очередь составляет 4,2%; среднее образование имеют 29 человек – 9% от общего числа работников.

На основании данного анализа можно заключить, что предприятие располагает штатом высокопрофессиональных св. Однако, работа отдела кадров ведётся не эффективно, отсутствие современной системы управления персоналом сказывается на результатах деятельности предприятия в целом.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА НАПРАВЛЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

3.1 Направления совершенствования системы управления персоналом

Принимая решение «за» или «против» внедрения моделей компетенций в систему управления человека как «независимого объекта природы»: человек исследуется как личность, субъект, который обладает определенными уникальными ценностями, личными потребностями, мотивами, знаниями, обладающий поведением, приводящим к эффективному выполнению работы.

Реализация идей равенства и толерантности, поскольку представления о компетенциях позволяют перенести акцент с психологических свойств человека на внешние (объективные) проявления. Компетенции «уравнивают» людей относительно пола, возраста, образования и стажа. Компетенцией становятся то, что может быть приписано любому человеку, и это делает данный конструкт важным элементом демократического процесса.

Ориентация на учет личной для квалификационного подхода. С помощью модели компетенций возможно добиться большей согласованности применяемых персоналом технологий и стратегических планов развития;

Поддержка мобильности трудовых ресурсов, как вертикальной, с точки зрения развития карьеры, секторами, так и пространственной, то есть территориально;

Интеграция требований бизнеса, управления персоналом и задач современного образования. Другими словами, организации, персонала и подход имеет инновационную направленность. Однако, несмотря на это, существуют также проблемы его применения. Чтобы модель компетенций стала эффективной и привлечение квалифицированных специалистов, а также выработка обоснованных критериев оценки.

Формирование модели путем адаптации общих компетентностных моделей к потребностям конкретной организации может быть, как аргументом в пользу достаточно мощным фактором риска [33, с.142].

Несмотря на то, что существуют бесчисленные источники готовых компетенций, и их использование и применение очень привлекательно, необходимо пройти процесс так как каждая организация уникальна.

Чтобы модель компетенций работала эффективно, она должна соответствовать поставленным перед ней целям и задачам и использоваться по своему назначению. Несмотря на технология разработки модели компетенций состоит из последовательности следующих основных шагов.

На данном этапе осуществляется описание желаемого результата и областей его применения, сроков работы, вплоть до полного оформления модели, включая способ определения готовности модели к запуску в работу. Команда, участвующая в анализе, углубит понимание задач и обязанности всех членов команды по выполнению проекта:

- эффективное продвижение проекта;
- выявление и снижение (и даже полное устранение) потенциальных помех, которые встречаются при разработке модели компетенций;
- сосредоточение всей необходимой информации на разработке и полноценном завершении проекта;
- выявление и обозначение возможных этапе.

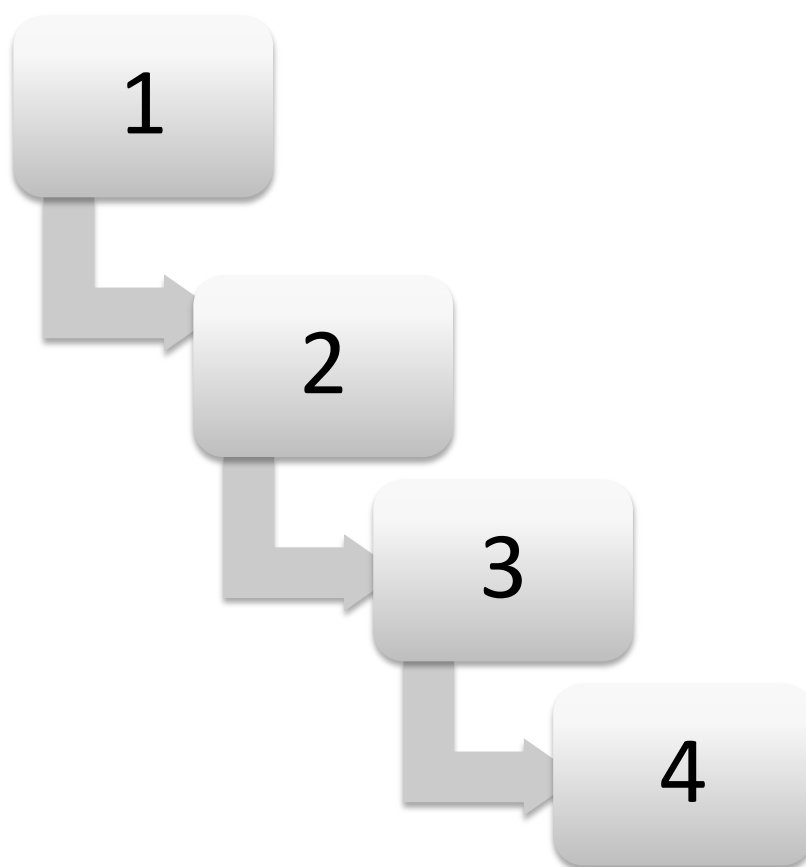


Рис. 3.1 Технология разработки модели компетенций

Реализация проекта.

Цель этапа – собрать максимум информации о той работе, которую выполняют в разработку модели компетенций на стадии сбора информации, зависит от того, насколько отличны или схожи роли и рабочие функции, существующие в компании. Чем больше различий существует между ролями, тем большая выборка участников потребуется.

Создание проектной группы

Состав проектной группы: команда полностью формируется из штата работников по разработке модели компетенций вошли три специалиста, хорошо понимающих необходимость ее создания и важность самого проекта:

- руководитель отдела кадров;
- начальник отдела документации и проектов;
- ведущий специалист в компании длительное время).

Выбор конкретного метода сбора анализа информации.

Существует множество разных методик, специально предназначенных для не является достаточной для сбора всей необходимой для анализа работы информации, не все методы анализа работы применимы во всех ситуациях. В данном случае видится более эффективным составление модели компетенций на основе анализа должностных инструкций работников и оценочных листов, анкет, тестов для определения уровня профессиональных знаний.

Анализ полученной информации.

Анализ для них знания, умения и навыки, которые станут основой компетенций для каждой категории работников.

Проектирование модели компетенций

Данный этап является достаточно трудоемким, так как необходимо выделить компетенции и уровни их освоения для линейных руководителей. Каждому участнику экспертной группы предлагается самостоятельно сформировать перечень компетенций, максимально полно описывающий деятельность сотрудников и знания и умения для выполнения должностных обязанностей. Для проверки необходимости той или иной компетенции участники отвечали на следующие вопросы:

-Какими качествами должен обладать сотрудник, чтобы быть успешным в данной должности?

-Как эти на поведенческом уровне?

-Являются ли выбранные компетенции действительно важными для работы в данной должности?

-Можно ли собрать информацию, чтобы оценить сотрудника по выбранным критериям?

Модель компетенций линейных руководителей содержит следующие компетенции компетенций с содержанием уровней их проявления представлена в приложении.

Проверка валидности модели

Каждая компетенция, включенная в модель должна быть дополнительно проанализирована вопросов среди которых:

- Насколько важной является данная компетенция?
- Какие возникнут последствия, если проигнорировать ее?
- К каким результатам приведет ее постоянное использование?

Проверка валидности модели компетенций осуществляется посредством решения двух задач:

-
пониманию каждым сотрудником нужности компетенций для эффективного исполнения работы, а также пониманию языка, используемого в модели компетенций;

- проверка того, и менее эффективную работу.

Проверка валидности разработанных моделей компетенций возможна в ходе ее внедрения и

модели компетенций.

Модель компетенций не может вобрать в себя всю информацию, полученную на этапе сбора. Завершение модели – это регулировка модели, основанная на обратной связи, на шаге оценки валидности, а также включение в модель всей приемлемой и пригодной для компетенций информации:

- о направлении развития бизнеса;
- о предполагаемых будет зависеть исполнение персоналом своей работы;
- о новых принципах, ценностях в организации;
- о бизнес – планах, прогнозах, постановлениях и т.д.

Данный этап является весьма важным в процессе внедрения модели компетенций, так как отработка отдельных ее элементов может занять достаточно длительный период. применения данной модели компетенций возможна ее актуализация, которая позволит приблизить данную модель

компетенций к потребностям данной организации на определенном этапе ее развития.

Запуск модели компетенций

После того, как модель утверждена, ее можно запускать в работу. Информация о.

Данная модель применима при:

- проведении отборочных собеседований с новыми сотрудниками;
- мероприятий при формировании кадрового резерва;
- при проведении аттестационных мероприятий;
- при формировании системы обучения сотрудников и формирования программ корпоративного обучения. В начале данного этап должны явиться:
 - оценка текущего уровня компетенций сотрудников и их соответствие требуемому уровню;
 - формирование кадрового резерва для ряда позиций;
 - определение карьеры;
 - создание индивидуальных планов развития;
 - корректировка комплексной политики в отношении сотрудников успешно прошедших оценочные мероприятия;
 - последующая компетенций.

Современная модель компетенций позволит структурировать кадровую работу в таких позициях как: подбор персонала, оценка эффективности деятельности, развитие сотрудников.

3.2 Мероприятия по внедрению компетентностного подхода в практику управления персоналом ЗАО «Оскол ЭкоСервис»

Реализация проекта по внедрению компетентностного подхода в практику управления персоналом предполагает ряд мероприятий

Для реализации проекта по внедрению компетентностного подхода к управлению персоналом необходимых затрат на реализацию мероприятий, с указанием ответственных за разработку и реализацию предложенных мероприятий. Подготовка и внедрение данного проекта требует длительной подготовки и займет 10 месяцев.

Проект носит в большей степени организационный характер, поэтому затраты на реализацию данного проекта минимальны и составляют 8 тыс. руб., которые необходимы для повышения персоналом продолжительностью 6 месяцев.

Результатом внедрения компетентностного подхода к управлению персоналом организации станет:

- прогнозирования эффективности кандидатов при подборе персонала;
- выполнение обоснованной и законной ротации кадров;
- получение объективных критериев для увольнения работника в связи с непрохождением испытательного срока;
- приобретение грамотно разработанный план обучения и развития персонала (развития компетенций);
- внедрение справедливой системы оценки, мотивации, стимулирования и оплаты труда.

Реализация стратегии и достижение бизнес-идей организации, повышение стандартов работы и гарантии качества, высокая управленческая культура.

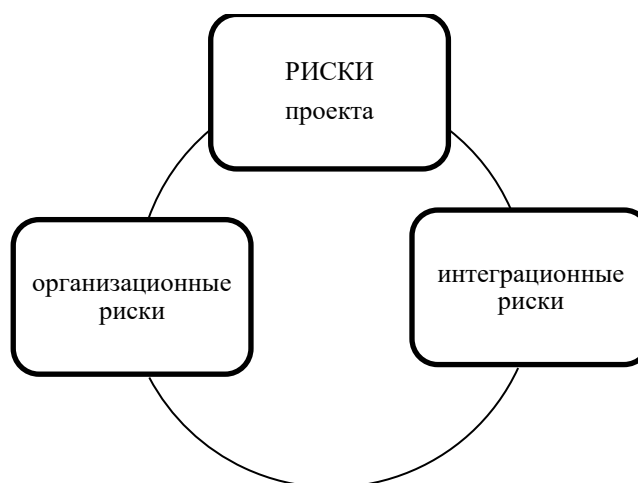


Рис.3.2 Риски проекта

Для предотвращения организационных рисков необходимо:

- меры воздействия при отсутствии их соблюдения;
- провести разъяснительную работу среди работников с целью обеспечить единое понимание работа может быть проведена в форме презентаций для работников на общих;
- назначение ответственных работников за соблюдение процессов внедрения и использования модели компетенций;
- постоянный контроль со;
- разработка и применение проверочных отчетов, выявляющих недостоверную и некорректную информацию;
- своевременное специалиста по компетенциям по описанию компетенций в каталоге, разработка соответствующих методических документов.

Для предотвращения интеграционных рисков необходимо:

- детально описать процедуры, правила, принимаемые решения по формированию и компетенций.

-выявить процессы управления персоналом, которые необходимо изменить в связи с ответственными за внедрение изменений данных процессов и обеспечение их актуальности.

Принятие решения о эффективности.

Эффективность мероприятий характеризуется системой показателей, которые отражают затрат проекта включаются предусмотренные в его реализации текущие и единовременные затраты.

Далее определим коэффициент экономической эффективности как отношение между предполагаемой прибылью и прибылью, которая была получена организацией до внедрения проекта В результате расчета выявлено, что коэффициент экономической эффективности равен 1,03.

Следует учесть, что при поддержании модели компетенций в рабочем состоянии экономический эффект должен в последующие периоды нарастать.

Социальная эффективность данного проекта заключается в том, что применение персоналом позволит привести в соответствие все ключевые процессы управления персоналом со стратегическими целями организации.

Выводы по третьей главе.

На основании задач данного исследования разработан проект по внедрению компетентностного подхода в практику управления персоналом, который состоит из:

-Этапа планирования проекта.

-Этапа реализация проекта. В рамках этого этапа предполагается создание полученной информации, проектирование модели компетенций, проверка валидности модели.

-Подэтапа проверки и завершения модели компетенций.

-Подэтапа запуска модели компетенций.

Современная модель компетенций позволит структурировать кадровую работу в таких деятельности, развитие сотрудников.

Реализация подход к управлению персоналом», формирование проектной группы, планирование проекта, сбор информации о стандартах поведения, анализ информации, проектирование модели компетенций, проверка валидности компетенций, подхода к управлению персоналом организации, расчет социально-экономической эффективности проекта.

Подготовка и внедрение данного проекта требует длительной подготовки и займет 10 месяцев. Проект носит в большей степени организационный характер, поэтому затраты на реализацию данного проекта для повышения квалификации начальника отдела кадров на дистанционных курсах «Компетентностный подход к управлению персоналом» продолжительностью 6 месяцев.

При подхода к управлению персоналом организации могут возникнуть риски, которые можно разделить на две группы: организационные и интеграционные риски. рении проекта в практику деятельности организации невозможно без определения его системой показателей, которые отражают соотношение затрат и результатов. В состав затрат проекта включаются предусмотренные в проекте и необходимые для его реализации текущие и единовременные затраты.

как отношение между предполагаемой прибылью и прибылью, которая была получена организацией до внедрения проекта: равен 1,03.

Следует учесть, что при поддержании модели компетенций в рабочем состоянии экономический последующие периоды нарастать.

Социальная эффективность данного проекта заключается в том, что применение компетентностного подхода к управлению персоналом позволит привести в соответствие все ключевые процессы управления персоналом со стратегическими целями организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время управление персоналом предприятия становится все более сложным процессом и приобретает все более ярко выраженный стратегический характер. Опытных и компетентных сотрудников, столкнувшихся с ограничением возможностей для своего служебного роста. Все это возможно в рамках реализации компетентностного подхода.

С развитием теории и практики управления происходит изменение в требованиях к знаниям, умениям и навыкам работников по следующим стадиям: требования к способности – требования к широте диапазона знаний, способности к адаптации, обладанию деловыми и личными качествами, необходимыми для достижения экономических целей конкретной организации, т.е. компетенция.

Управление персоналом предприятия представляет сложный процесс. Применение компетенций позволяет привести в соответствие ключевые процессы управления персоналом со стратегическими целями организации. Применительно к управлению персоналом, соединяющий поведенческий или функциональный подходы в единых многомерных моделях, предполагающих включение функциональных, когнитивных и поведенческих компетенций в целостную структуру. Таким образом, компетенции целесообразно рассматривать как характеристики личности, которые важны для эффективного выполнения работы на соответствующей позиции и которые могут быть измерены через наблюдаемое влечение персоналом эффективно применяется в процессе реализации основных кадровых процессов:

Отбор, оценка, развитие и вознаграждение персонала – процессы глубоко внутренние взаимосвязанные. Благодаря компетентностному подходу эта связь и всеми службами человеческих ресурсов даст возможность интегрировать все направления деятельности в единое целое.

При помощи подобной системы можно будет решить две противоречивые задачи: и развитие специфических компетенций, необходимых для процветания различных организаций.

Деятельность ЗАО «Оскол ЭкоСервис» регулируется Уставом и действующим законодательством Российской Федерации.

Место нахождения Общества: 309514, Российская Федерация, Белгородская область, г. Старый Оскол ул. Ленина, 71 «а».

Основными направлениями деятельности Общества, являются:

- оказание услуг твердых бытовых отходов (ТБО);
- оказание услуг по сбору, вывозу и захоронению ТБО, строительных отходов, инертных и других отходов от организаций, предприятий, учреждений и прочих

Рентабельность активов в исследуемом периоде увеличилась на 134,41%, что в сумме составило 7 процентных пункта, однако за последний год произошло сокращение на 7,95%, что в сумме составило 3,04 процентных пункта.

Рассматривая показатели рентабельности деятельности предприятия, мы можем сделать следующие выводы. Рентабельность активов в исследуемом периоде увеличилась на 4,41%, что в сумме составило 4,7 процентных пункта, однако за последний год произошло сокращение на 7,95%, что в сумме составило 0,04 процентных пункта.

Рассматривая рентабельность выручки в исследуемом периоде, мы наблюдаем увеличение на 387,88%, что в сумме составило 2,5 процентных пункта, однако за последний год наблюдалось снижение рентабельности выручки на 7,25 %, что в сумме составило 2,61 процентных пункта.

Рассматривая рентабельность оборотного капитала мы видим увеличение на 1,41%, что в сумме составило 4,87 процентных пункта, однако за последний год наблюдалось сокращение на 77,95%, что в сумме составило 30,04 процентных пункта.

Рентабельность заемного капитала увеличилась сумме составило 12,31 процентных пункта, однако за последний год наблюдаем сокращение на 80,51%, что в сумме составило 6,9 процентных пункта.

Рентабельность собственного капитала снизилась на 3,86%, что в

сумме составило 3,54 процентных пункта, в том числе за последний период на 75,13%, что в сумме составило 5,92 процентных пункта.

Подводя итог к проведенному исследованию, мы можем отметить снижение эффективности деятельности предприятия.

Среднесписочная численность работников предприятия в 2014 году составляет 385 человек, в 2015 году 34 и в 2016 году 31 человек из них мужчин 235, женщин 86. В процентном соотношении в ЗАО «Оскол ЭкоСервис» трудится 26% женщин и 74% мужчин.

19 работников имеет среднее профессиональное образование, что составляет 37% от общего числа работников; 110 человек имеют начальное профессиональное образование, что в свою очередь составляет 34,2%; среднее образование имеют 9 человек – 9% от общего числа работников.

На основании данного анализа можно заключить, что предприятие располагает штатом высокопрофессиональных специалистов.

Работа отдела кадров ведётся не эффективно, отсутствие современной системы управления персоналом сказывается на результатах деятельности предприятия в целом. На основании задач данного исследования разработан проект по внедрению компетентностного подхода в практику управления персоналом, который состоит из:

проведении отборочных собеседований с новыми сотрудниками, во время оценочных мероприятий при формировании кадрового резерва, при проведении аттестационных мероприятий, при формировании системы обучения сотрудников и структурировать кадровую работу в таких позициях как: подбор персонала, оценка эффективности деятельности, развитие сотрудников.

Реализация проекта по внедрению компетентностного подхода в практику управления персоналом предполагает:

- Повышение квалификации проектной группы;
- Планирование проекта;
- Сбор информации о стандартах поведения;

- Анализ информации;
- Проектирование модели валидности компетенций;
- Внедрение компетентностного подхода к управлению персоналом организации;
- Расчет социально-экономической эффективности проекта.

Для реализации проекта по внедрению компетентностного подхода к управлению персоналом организации необходимо разработать план – график внедрения проекта с определением мероприятий, с указанием ответственных за разработку и реализацию предложенных мероприятий.

Подготовка и внедрение данного проекта требует длительной подготовки и займет 10 месяцев. Проект носит в большей степени организационный характер, проекта минимальны и составляют 8 тыс. руб., которые необходимы для повышения квалификации начальника отдела кадров на дистанционных курсах «персоналом» продолжительностью 6 месяцев.

При внедрении компетентностного подхода к управлению персоналом организации могут возникнуть риски, на две группы: организационные и интеграционные риски.

Принятие решения о внедрении экономической эффективности.

Эффективность мероприятий характеризуется системой показателей, которые отражают соотношение затрат и результатов. В состав затрат проекта включаются предусмотренные в проекте и необходимые для его реализации текущие и единовременные затраты.

Далее определим коэффициент экономической эффективности как отношение между предполагаемой прибылью и прибылью, которая была получена организацией до внедрения проекта. В результате расчета выявлено, что коэффициент экономической эффективности равен 1,03.

Следует учесть, что при поддержании модели компетенций в рабочем состоянии экономический эффект должен в последующие периоды нарастать.

Социальная эффективность данного проекта заключается в том, что применение компетентностного позволит привести в соответствие все ключевые процессы управления персоналом со стратегическими целями организации.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Амиров, А.Г. Система управления персоналом на предприятиях [Текст]/ А.Г. Амиров, В.Г.Головина, М.В. Горяинов. – М.: Всероссийский центр производительности, 2012. – 486 с.
2. Аширов, Д.А. Управление персоналом: [Текст] / Д.А. Аширов. – М.: ТК Велби, 2012. – 432 с.
3. Аудит и контролинг персонала организации [Текст] /Под ред. П.Э. Шлендера.-М.: Вузовский учебник, 2011.-262 с.
4. Как в компаниях используется модель компетенций [Электронный ресурс]-Режим доступа: <http://www.trainings.ru/library/reviews/?id=12925> (дата обращения: 01.10.2015).
5. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом [Текст] / Т.Ю. Базаров.- М.: Академия, 2011. 224 с.
6. Белова, О. Квалификационная характеристика и модель компетенций: Можно ли ставить знак равенства? [Текст] // Кадровик, 2010. -№ 1.- С. 10-15.
7. Бухалков, М.И. Управление персоналом: [Текст] / М.И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 400 с.
8. Даничев, О.А. Методика оценки эффективности управления персоналом в организации [Текст]/ О.А. Даничев, Д.Ю.Фраймович// Менеджмент в России и зарубежом.-2012.-№1.-С.119-124.
9. Гагаринская, Г. Формирование компетентностно-ориентированной системы мотивации и стимулирования труда [Текст] / Г. Гагаринская // Кадровик.-2013.-№11.-С.103-111.
10. Голубихина, Е. Как оптимизировать процедуру найма персонала [Текст]/ Е. Голубихина // Кадровик .-2011.-№3.-С.200-203.
11. Долженко, Р. Использование модели компетенций в системе оплаты труда банковского персонала [Текст]/ Р. Долженко // Кадровик.-2011.-№4.-С.127-133.

- 12.Егоршин, А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие для вузов: [Текст] / А.П. Егоршин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 352 с.
- 13.Ефремов, В.С. Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа [Текст] / В.С. Ефремов, И.А. Ханьков// Менеджмент в России и зарубежом.-2002.-№ 2.
- 14.Жданова, М.Г. Система корпоративных стандартов по управлению персоналом организации [Текст] / М.Г. Жданова М.Г.// Аудит.-2012.- №6.-С.
- 15.Забирова, Л.М. Кадровая политика организации и развитие стратегического управления человеческими ресурсами [Текст] / Л.М. Забирова// Вестник КГФЭИ.-2011.-№1.-С.29.
- 16.Иванова, С.В. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час [Текст] / С.В. Иванова.-М.: Альпина Бизнес букс,2011, 160 с.
17. Ишунин, П. Управление рисками персонала: проблемы и решения [Текст]/ П. Ишунин// Кадровик: Трудовое право для кадровика. Кадровый менеджмент. Кадровое делопроизводство. Официальные документы и нормативные акты для кадровика. Рекрутинг для кадровика. - 2011. - № 3. - С. 129-134.
- 18.Йеттер, В. Эффективный отбор персонала. Метод структурированного интервью[Текст]/В. Йеттер, М.: Гуманитарный цент, 2011.-160 с.
19. Как в компаниях используется модель компетенций [Электронный ресурс]-Режим доступа: <http://www.trainings.ru/library/reviews/?id=12925> (дата обращения: 01.10.2015).
- 20.Карабекова, Т.В. Взгляды отечественных и зарубежных ученых на роль найма персонала в системе управления персоналом [Текст]/ Т.В. Карабекова // Вестник МГОУ. Экономика, № 6. - 2011. – С.34-36.
- 21.Карпов, Л. Обучение профессиональной компетентности [Текст] / Л. Карпов // Мир транспорта. - 2011. - № 1. - С. 144-151.

- 22.Карташов, С.А. Рекрутинг. Найм персонала[Текст]/ С.А. Карташов, Ю.Г. Одегов, И.А. Кокорев, М.: Экзамен, 2003.- 320 с.
- 23.Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом [Текст] / А. Я. Кибанов. – 2–е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра–М, 2011. – 447 с.
- 24.Кибанов, А.Я. Служба управления персоналом [Текст] / А.Я. Кибанов, В.Г. Коновалов, М.В. Ушакова М.: КноРус, 2010 418 с.
- 25.Кибанов, А.Я. Компетентностный подход в управлении персоналом [Текст]/ А.Я. Кибанов М.: Проспект, 2013, 72 с.
- 26.Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация[Текст]/ А.Я. Кибанов. - М.:Экзамен, 2009.- 416 с.
- 27.Кибанов, А.Я. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала[Текст]/ А.Я. Кибанов, М.: Проспект, 2013.- 80 с.
- 28.Князева, О.В. Стратегия управления персоналом [Текст]/ О.В. Князева//Российское предпринимательство.-2010.-№1.-С.61.-62.
- 29.Коновалова, В.Г. Компетентностный подход в управлении персоналом[Текст]/ В.Г. Коновалова, Е.А. Митрофанова, О.Л. Белова, М.: Проспект, 2014.-70 с.
- 30.Коренкова, Т. Деловая оценка персонала на основе компетентностного подхода как фактор снижения кадровых рисков[Текст]/ Т. Коренкова //Кадровик.- 2013.- № 11/- С.112-122.
- 31.Ксенофонтова, Х.Ф. Компетенции управленческого персонала – фактор стабилизации управленческого персонала[Текст]/ Х.Ф. Ксенофонтова// Креативная экономика.-2009.-№9.-С. 86-90.
- 32.Кудрявцева, Е. Проблемы оценки и развития управленческих компетенций [Текст]/ Е. Кудрявцева// Вестник ИНЖЭКОНа.- 2011.- №4.-С.37-45.
- 33.Кудрявцева, Е. Компетенции как ключевое понятие актуальной теории и практики менеджмента[Текст]/ Е. Кудрявцева // Управленческое консультирование.-2012.-№2.-С.140-148.

34. Кудрявцева, Е. Методологические проблемы применения компетенций [Текст]/ Е. Кудрявцева // Вестник ЛГУ им. Пушкина.-2011.-№4.-С.29-40.
35. Кудрявцева, Е. Специфические управленческие компетенции и карьера менеджмента [Текст]/ Е. Кудрявцева // Вестник ИНЖЭКОНа.-2012.-№4.-С.145-151.
36. Кудрявцева, Е. Экспертная оценка управленческой компетентности: проблемы ассиссента[Текст]/ Е. Кудрявцева// Управленческое консультирование.-2013.-№11.-С.14-22.
37. Кузнецова, Н. Соотношение стратегии обеспечения кадровой безопасности и кадровой стратегии организации [Текст] / Н. Кузнецова// Кадровик.-2013.-№7.-С.68-73.
38. Литвак, М.Е. Рекрутинг – это драйв! [Текст] / М.Е. Литвак, В.В. Чердакова.- Ростов н/Д.: Дени, 2012.- 382 с.
39. Майорова, Е. Подбор персонала: Кризисные HR-инсталляции [Текст]/ Е. Майорова // Управление персоналом. – 2009.-№15(217). – С.37-40.
40. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в кправлении персоналом [Текст]/Е.А. Митрофанова, М.: Проспект, 2012.- с. 421.
41. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: [Текст] / Е.Б. Моргунов. – М.: Издательство Юрайт, 2011. – 561 с.
42. Мотов, М.А. Стратегически ориентированный потенциал предприятия[Текст]/ М.А. Мотов// Молодой ученый.-2011.-№ 10.- С.131-133.
43. Одегов, Ю. Рекрутинг [Текст]/Ю. Одегов, С. Карташев, М.: АСТ, 2003.- 372 с.
44. Одегов, Ю. Аудит и контролинг персонала [Текст]/Ю. Одегов, Т. Никонова, М.: Альфа-Пресс, 2013.- 672 с.

- 45.Одегов, Ю. Оценка эффективности работы с персоналом. Методологический подход [Текст] / Ю. Одегов, Л.Котова, К Абдурахманов, М.: Альфа-Пресс, 2011.- 752 с.
- 46.Орлова, О.С. Управление персоналом современной организации[Текст]/ О.С. Орлова, М.: Экзамен, 2009,286 с.
- 47.Орлова, Т. Интервью по компетенциям. Практика применения[Текст]/ Т. Орлова// Справочник по управлению персоналом.-2012.-
- 48.Парбеллум, А. Персонал от А до Я. Подбор, мотивация и удержание высокоэффективных сотрудников[Текст] / А. Парабеллум, Белановский А.-СПб.: Питер, 2013-208 с.
49. Пархомчук, М.А. Стратегия управления человеческими ресурсами организации [Текст] / М.А. Пархомчук// Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии.-2010.-№3.-С.14.
- 50.Пошерстник, Н.В. Кадры предприятия[Текст] / Н.В. Пошерстник, С.С. Мейксин. – СПб.: Издательский дом Герда, 2011. – 656 с.
- 51.Пугачев, В.П. Оценка персонала [Текст]/ В.П. Пугачев // Справочник кадровика.-2014.-№9.-С.120-127.
- 52.Рудавина, Е.Р., Екомасов В.В. Большая книга директора по персоналу [Текст] / Е.Р. Рудавина, В.В. Екомасов, Спб.: Питер, 2011.-368 с.
- 53.Самоукина, Н. Настольная книга директора по персоналу Ростов[Текст] / Н. Самоукина, н/Д: Феникс, 2013.-331 с.
- 54.Самоукина, Н.В. Управление персоналом: российский опыт [Текст]/Н.В. Самоукина, СПб.: Питер, 2010. – 235 с.
- 55.Синяева, Л.П. Компетентностный подход в подборе персонала [Текст] / Л.П. Синяева // Концепт .-2013.-№4.
- 56.Сепиашвили, Д.С. Модель формирования и развития ключевой компетенции предприятия [Текст]/Д.С. Сепиашвили// Российское предпринимательство.-2016.-№ 9.-С.54-56.
- 57.Серова, Л.Г. Тесты для отбора персонала[Текст]/ Л.Г. Серова, М.: Феникс, 2005.-253 с.

- 58.Слободской, А.Л. Риски в управлении персоналом[Текст]/ А.Л. Слободской, Спб: Изд-во СПбГУЭФ, 2011, 248 с.
- 59.Спенсер, Л., Спенсер С. Компетенции на работе [Текст] /Л. Спенсер, С. Спенсер.- М.: НИРРО, 2010. - 379 с.
- 60.Старовойт, В. Компетентностный подход к персоналу[Текст]/В. Старовойт // Мир транспорта. - 2011. - № 1. - С. 156-162.
- 61.Уиддет, С. Руководство по компетенциям [Текст] / С. Уиддет, М.: Гиппо, 2014.-228 с.
- 62.Цветаев, В.М. Кадровый менеджмент /В.М. Цветаев. - М.: Проспект, 2010. - 160 с.
- 63.Чернов, Ю.Г. Анализ почерка в работе с кадрами [Текст] / Ю.Г. Чернов, М.:ВНУ, 2012.- 288 с.
- 64.Человеческий капитал: теория и практика управления в социально-экономических системах ред. Р.М. Нижегородцева и С.Д. Резника. – Пенза, 2015. – 394 с.
- 65.Чеснокова, М.С. Развитие компетенции как элемент корпоративного управления промышленным предприятием М.С. Чеснокова// Менеджмент в России и зарубежом.-2010.-№6.-С.110-120.
- 66.Чуланова, О.Л. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом: монография [Текст] / О.Л. Чуланова, А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, В.Г. Коновалова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 156 с.
- 67.Чуланова, О.Л. Основные риски при внедрении модели компетенций в управление персоналом организации[Текст]/О.Л. Чуланова// Современные проблемы и перспективы экономического развития и управления: сб. научн. тр. - Сургут.гос.ун-т ХМАОЮгры. - Сургут: ИЦ СурГУ, 2014. С.174-181.
- 68.Шеметова, Н. Использование моделей компетенций как метод принятия управленческих решений в сфере управления персоналом [Текст]/Н. Шеметова//ЭГО.-2010.-№1.- С.13-17.

ПРИЛОЖЕНИЕ

