

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
Кафедра экономической теории и прикладной экономики

РЕКОМЕНДОВАНО К ЗАЩИТЕ В  
ГЭК И ПРОВЕРЕНО НА ОБЪЕМ  
ЗАИМСТВОВАНИЯ

Заведующий кафедрой  
д-р экон. наук, профессор  
И.А. Лиман

«   »     2018г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
(магистерская диссертация)

**ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ  
ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ**

38.04.01 Экономика

Магистерская программа «Экономика и правовое регулирование бизнеса»

Выполнила работу  
студентка 3 курса  
заочной формы обучения

  
(подпись)

Треногина  
Наталья  
Владимировна

Научный руководитель  
канд.экон.наук, доцент

  
(подпись)

Науменко  
Егор  
Евгеньевич

Рецензент  
Главный бухгалтер  
АО «ТОДЭП»

  
(подпись)

Ключникова  
Елена  
Петровна

г. Тюмень, 2018

Работа выполнена на кафедре экономической теории и прикладной экономики

Финансово-экономического института ТюмГУ

по направлению «Экономика»,

магистерская программа «Экономика и правовое регулирование бизнеса»

Защита в ГЭК

протокол от \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_

оценка \_\_\_\_\_

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|   |     |
|---|-----|
| ВВЕДЕНИЕ.....   | 4   |
| ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СИСТЕМЫ<br>УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....                                 | 7   |
| 1.1. Сущность и содержание системы управления персоналом.....   | 7   |
| 1.2. Методы, принципы и элементы системы управления персоналом  | 16  |
| 1.3. Критерии эффективности системы управления персоналом.....  | 23  |
| 1.4. Оптимизации системы управления персоналом.....   | 30  |
| ГЛАВА 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ<br>СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ .....                          | 36  |
| 2.1. Особенности системы управления персоналом в российском и<br>зарубежном менеджменте .....                     | 36  |
| 2.2. Анализ методов оценки эффективности системы управления<br>персоналом в современных условиях.....             | 44  |
| 2.3. Алгоритм по улучшению эффективности системы управления<br>персоналом.....                                    | 54  |
| ГЛАВА 3. ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ<br>УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ.....                         | 63  |
| 3.1. Организация системы управления персоналом на предприятии   | 63  |
| 3.2. Оценка эффективности системы управления персоналом<br>предприятия.....                                       | 73  |
| 3.3. Разработка комплекса мероприятий по повышению<br>эффективности системы управления персоналом в организации.. | 78  |
| 3.4. Оценка экономических результатов приведенных рекомендаций  | 89  |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....   | 96  |
| СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....  | 98  |
| ПРИЛОЖЕНИЕ.....   | 102 |

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время усложнение экономической ситуации в нашей стране, ужесточение внутренней и внешней конкуренции между товаропроизводителями обуславливает повышение требований к качеству труда и управления персоналом, а следовательно, вызывает необходимость совершенствования систем управления персоналом коммерческих организаций.

Появление управленческой функции, связанной с обеспечением должного уровня кадрового потенциала организации означало революцию в традиционных формах кадровой работы и существенным образом расширило диапазон задач, увеличило значение этого направления менеджмента. Если раньше чаще всего в управлении персоналом использовались иерархические модели и принудительные меры, то сейчас большинство современных организаций отдают предпочтение матричным структурам и методикам управления, в которых важным моментом является мотивация сотрудников.

Так как эффективность функционирования системы управления персоналом обуславливается ее вкладом в достижение организационных целей, оно эффективно настолько, насколько успешно персонал организации использует свой потенциал для реализации стоящих перед ней целей. Для того, чтобы организация оставалась конкурентоспособной, ей нужно не только обеспечивать своих сотрудников достойными и конкурентоспособными условиями труда, заработной платой, но и современными рабочими инструментами, которыми человек привык пользоваться для решения своих текущих задач.

С другой стороны, для эффективного управления персоналом необходимо применять гибкие информационные системы, которые соответствуют потребностям персонала в самореализации, признании, постоянном обучении, социальной среде общения. С этой точки зрения получает особую важность формирование и использование действенных инструментов эффективного управления персоналом, позволяющих наиболее комплексно использовать имеющийся трудовой потенциал, что дает возможность приобрести существенные социально-экономические результаты без вложения

существенных дополнительных ресурсов. Системы, представляющие подобные инструменты, позволяют качественно повысить уровень бизнес-культуры компании, развивать и использовать весь накопленный ресурс знаний, как отдельного работника, так и всего коллектива.

Таким образом, формирование эффективной системы управления персоналом представляет собой одну из главных задач для любой современной организации. Это создает необходимость проведения исследований и актуальность инновационных разработок в данной области, которые дают возможность объективнее оценивать труд персонала, повышать уровень использования его потенциала, увеличивать рост эффективности производственной деятельности и конкурентоспособности организации. Поэтому тема совершенствования системы управления персоналом является актуальной и своевременной.

Проблемы управления персоналом исследовались с различных точек зрения и по этой теме опубликовано достаточно много трудов. В частности, проблемы эффективности управления персоналом изучались такими отечественными учеными, как: В.И. Гончаров, Т.В. Зайцева, А.Я. Кибанов, Л.И. Лукичева, В.П. Пугачев. В. Шкатулла и др.

Целью работы является разработка предложений по повышению эффективности системы управления персоналом в организации.

В соответствии с поставленной целью в работе сформулированы следующие задачи:

- исследовать сущность и содержание системы управления персоналом;
- изучить основные элементы системы управления персоналом;
- проанализировать критерии эффективности управления персоналом;
- изучить проблематику исследования эффективности системы управления персоналом;
- провести анализ и дать оценку эффективности системы управления персоналом в организации;
- разработать комплекс мероприятий по повышению эффективности системы управления персоналом исследуемого предприятия.

Объектом исследования является персонал АО «ТОДЭП».

Предметом исследования является процессы управления персоналом предприятия.

Нормативной базой исследования послужили положения Трудового кодекса, отражающие и регламентирующие те или иные аспекты построения, функционирования и организации работы управления персоналом.

Методической основой исследования стали положения системного анализа, использующего экономико–статистические, социально–психологические методы, а также сравнительный метод.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы. Во введении показана актуальность темы исследования в настоящее время.

Первая глава посвящена теоретическим аспектам оценки эффективности управления персоналом предприятия.

Во второй главе дана общая характеристика АО «ТОДЭП», проанализирован количественный и качественный состав персонала; дана оценка эффективности управления персоналом предприятия; выявлены направления для разработки комплекса мероприятий по повышению эффективности системы управления персоналом в организации.

В третьей главе разработаны мероприятия по повышению эффективности системы управления персоналом АО «ТОДЭП», а также произведен расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий.

В заключении проведён краткий обзор и выводы о проделанной работе.

Практическая значимость работы обеспечивается возможностью применения результатов исследования на предприятиях. Полученные результаты могут быть использованы при разработке рекомендаций по эффективности управления персоналом на предприятиях.

Элементом научной новизны является разработка алгоритма и мер по созданию эффективной системы управления персоналом в организации в современных условиях.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

## 1.1. Сущность и содержание системы управления персоналом

Предприятие (организация, фирма), будучи целостной производственно–хозяйственной системой, тем не менее может быть представлено как совокупность составляющих ее элементов (подсистем), естественно взаимосвязанных (взаимодействующих) друг с другом.

Так, одни авторы в качестве подсистем выделяют техническую, административную (управленческую) и человеческую. Другие в управлении производством (предприятием) выделяют две части: управление деятельностью и управление людьми.

Управление деятельностью складывается из планирования деятельности, постановки производственных задач, создания системы измерения производимой работы, контроля за выполнением заданий.

Управление людьми включает обеспечение сотрудничества между всеми членами трудового коллектива, кадровую политику, обучение, информирование, мотивацию работников и другие составные части работы руководителя как менеджера [33, с. 91].

Производственная система, ее вещественная и личностная составляющие находятся под воздействием многих факторов. Изменяются техника и технология, которые определяют требования к рабочей силе, направленность ее специальной подготовки, уровень квалификации и т.д. Состав рабочей силы изменяется под действием как объективных, так и субъективных факторов. Возникает необходимость в постоянном управленческом воздействии на структуру рабочих мест, на численность и состав работников.

Специфический вид управленческой деятельности, объектом которой является коллектив работников – персонал, получил название управления персоналом (кадрами).

Так, согласно исследованию Галенко В.П., управление персоналом – это

комплекс взаимосвязанным экономических, организационных и социально–психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности и конкурентоспособности предприятия [13, с. 11].

Авторы Иванцевич Дж.М. и Лобанов А.А. считают, что управление персоналом представляет собой деятельность, выполняемая на предприятиях, которая способствует наиболее эффективному использованию работников для достижения организационных и личных целей. Эффективность управления персоналом определяется степенью и сроками выполнения, поставленных УП-структурами специфических, верифицируемых задач [8, с. 22].

Кибанова А.Я. в своих трудах указывает, что управление персоналом – это формирование и направление мотивационных установок работника в соответствии с задачами, стоящими перед организацией. В свою очередь, авторы Марр Р. И Флиастер А. рассматривают данное понятие как область деятельности, важнейшими элементами которой являются определение потребности, привлечение, введение в работу, развитие, контроллинг, высвобождение персонала, а также структурирование работ, политика вознаграждений и социальных услуг, управление затратами на персонал и руководство сотрудниками [3, с. 23].

Также Шекшня С.В. считает, что Управление персоналом – это обеспечение организации необходимым числом работников, выполняющих требуемые производственные функции. Эффективность управления персоналом определяется степенью реализации общих целей организации [22, с. 105].

В широком смысле, система управления персоналом означает совокупность определенных методов, способов, процедур и технологий работы с кадрами, работающими в какой-либо организационной структуре.

В последние годы в научной литературе и практике широко используются и другие понятия: управление трудовыми ресурсами, управление трудом, управление кадрами, управление человеческими ресурсами, управление человеческим фактором, кадровая политика, кадровая работа и др., так или иначе относящиеся к трудовой деятельности человека, управлению его поведением на производстве.



Большой разницей вносит и переводная литература с ее различной терминологией, свойственной различным школам управления. Наиболее часто встречаются такие термины, как:

– *personnel administration* – управление кадрами ( набор, контроль, расстановка, подготовка, использование людских ресурсов предприятия), отношения между административным персоналом и подчиненными ; "человеческие отношения" в промышленности;

– *personnel management* – руководство кадрами ( включая подбор, подготовку, условия труда, оплату, вопросы техники безопасности); отношения; взаимоотношения администрации с индивидуальными работниками;

– *personnel relations* – управление кадрами и т.д. [23, с. 17].

Концепция управления персоналом несколько лет назад стала логически перерасти в концепцию управления человеческими ресурсами как составной частью производственных ресурсов (наряду с финансовыми, материальными, технологическими).

В управлении кадрами как составной части менеджмента на предприятии имеются два крайних подхода – технократический и гуманистический.

При технократическом подходе управленческие решения подчинены прежде всего интересам производства (максимизация выпуска продукции , выполнение плана и т.п.): численность и состав работников определяются исходя из применяемой техники, технологического и операционного разделения труда, заданного ритма производства, внутрипроизводственной кооперации труда и т.д. Таким образом, управление кадрами как бы поглощается процессом управления производством и сводится к подбору кадров с соответствующими профессионально-квалификационными характеристиками и их расстановке исходя из задач организации производства и труда [19, с. 40].

Гуманистический подход к управлению кадрами подразумевает создание таких условий труда и такое его содержание, которые позволили бы снизить степень отчуждения работника от его трудовой деятельности и от других работников. Поэтому, согласно данной концепции, функционирование производства, а главное – его результативность (эффективность) во многом

зависят уже не только от соответствия численности и состава рабочей силы требованиям техники и технологии, но и от уровня мотивации работников, степени учета их интересов и т.д., что требует большего внимания к учету интересов работника как личности: повышения содержательности труда, улучшения условий труда, реализации личностных устремлений человека, его представлений о месте работы среди жизненных целей и т.д. [15, с. 28].

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

Управление производством осуществляется через человека: через людей вносятся определенные коррективы в техническую, технологическую и организационную стороны процесса производства. Но и сами работники являются объектом управления. Это касается прежде всего количества и качества рабочей силы, формирования трудового потенциала, его развития и использования, мотивации трудового поведения, трудовых и личностных отношений и т.д.

И чтобы раскрыть содержание этого специфического вида управленческой деятельности, уточним сначала, что является объектом и субъектом управления.

Объект управления – это отдельный работник, а также некая их совокупность, выступающая как трудовой коллектив. Совокупность работников может включать как весь персонал предприятия (организации, фирмы), на который распространяются управленческие решения общего характера, так и персонал структурного подразделения (отдела, цеха) или производственной ячейки( бригады) [42, с. 88].

Отличительная особенность группы работников как объекта управления состоит в определенной взаимоувязке деятельности работников благодаря

общим целям, что и характеризует их как коллектив.

В качестве субъектов управления персоналом выступают группа специалистов, выполняющих соответствующие функции в качестве работников кадровой службы, а также руководители всех уровней, выполняющие функцию управления по отношению к своим подчиненным.

Сущность управления персоналом – это системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер на процесс формирования, распределения, перераспределения рабочей силы на уровне предприятия, на создание условий для использования трудовых качеств работника (рабочей силы) в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия и всестороннего развития занятых на нем работников [11, с. 11].

Существо любой деятельности может быть охарактеризовано конкретным перечнем составляющих ее работ или ее составными элементами. Содержание управления персоналом составляют:

- определение потребности в кадрах с учетом стратегии развития предприятия, объема производства продукции, услуг;
- формирование численного и качественного состава кадров (система комплектования, расстановка);
- кадровая политика (взаимосвязь с внешним и внутренним рынком труда, высвобождение, перераспределение и переподготовка кадров);
- система общей и профессиональной подготовки кадров;
- адаптация работников на предприятии;
- оплата и стимулирование труда, система материальной и моральной заинтересованности;
- оценка деятельности и аттестация кадров, ориентация ее на поощрение и продвижение работников по результатам труда и ценности работника для предприятия;
- система развития кадров (подготовка и переподготовка, повышение гибкости в использовании на производстве, обеспечение профессионально-квалификационного роста через планирование рабочей

(трудоустрой) карьеры;

- межличностные отношения между работниками, между работниками, администрацией и общественными организациями;
- деятельность многофункциональной кадровой службы как органа, ответственного за обеспечение предприятия рабочей силой и за надежную социальную защиту работника [29, с. 17].

Классифицируя цели, для достижения которых создается система управления персоналом, можно объединить все направления в несколько крупных групп:

- экономические (все цели подразумевающие повышение конечной прибыли);
- научно-технические (рост производительности и внедрение инноваций);
- коммерческо–производственные (рост объемов производства и реализации);
- социальные (организация условий труда) [19, с. 103].

Целями управления персоналом предприятия( организации) являются:

- повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях;
- повышение эффективности производства и труда, в частности достижение максимальной прибыли;
- обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

Успешное выполнение поставленных целей требует решения таких задач, как:

- обеспечение потребности предприятия в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации;
- достижение обоснованного соотношения между организационно-технической структурой производственного потенциала и структурой трудового потенциала;
- полное и эффективное использование потенциала работника и

производственного коллектива в целом;

- обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивированности, самодисциплины, выработка у работника привычки к взаимодействию и сотрудничеству;

- закрепление работника на предприятии, формирование стабильного коллектива как условие окупаемости средств, затрачиваемых на рабочую силу (привлечение, развитие персонала);

- обеспечение реализации желаний, потребностей и интересов работников в отношении содержания труда, условий труда, вида занятости, возможности профессионально–квалификационного и должностного продвижения и т.п.;

- согласование производственной и социальных задач (балансирование интересов предприятия и интересов работников, экономической и социальной эффективности);

- повышение эффективности управления персоналом, достижение целей управления при сокращении издержек на рабочую силу. Эффективность управления персоналом, зависят от выбора вариантов построения самой системы управления персоналом предприятия, познания механизма его функционирования, выбора наиболее оптимальных технологий и методов работы с людьми [22, с. 82].

Обобщение опыта российских и зарубежных организаций позволяет определить главную цель системы управления персоналом: обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие.

Функции управления персоналом – это специализированные направления деятельности организации, её кадровой службы по отношению к задачам, решаемым в процессе управления персоналом.

Существуют три основные макрофункции управления персоналом, включающие в себя по несколько показателей (см. рис 1.1):

- формирование персонала (планирование потребностей, маркетинг и мониторинг персонала, подбор и т.д.);

- использование ( функционирование ) персонала ( проектирование рабочих мест, управление рабочим временем, аттестация , стимулирование и т.д.);
- развитие персонала ( обучение , работа с кадровым резервом , планирование карьеры и т.д.) [31, с. 18].

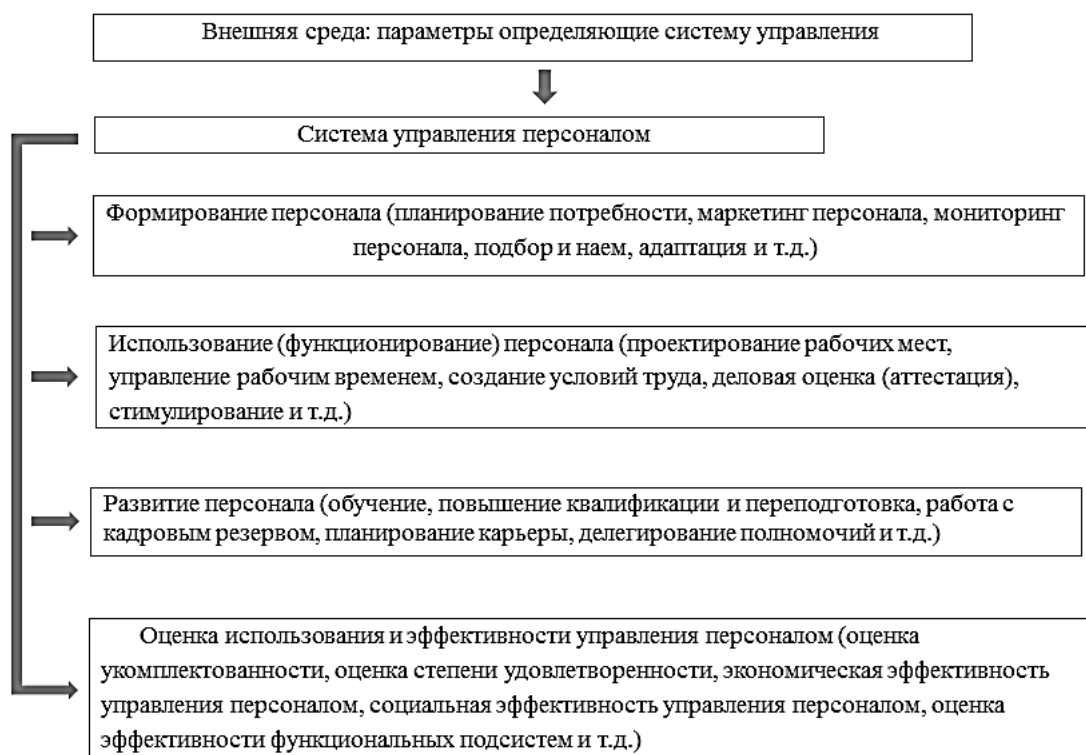


Рисунок 1.2 – Состав подсистем системы управления персоналом организации.

Источник: [составлен автором]

Функциональные подсистемы объединяют однородные, близкие по содержанию функции по важнейшим направлениям работы с персоналом . Носителями функций этих подсистем выступают отдельные функциональные подразделения и должностные лица: руководители данных подразделений, их заместители, специалисты и другие служащие. В зависимости от размеров организации состав подразделений изменяется: в мелких организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а в крупных функции каждой подсистемы выполняет отдельное подразделение [33, с. 91].

Обобщив все вышесказанное, определим управление персоналом следующим образом. Управление персоналом – это область организационного менеджмента , направленная на максимально эффективное использование

работников для достижения общих, частных и индивидуальных целей в пределах рассматриваемой организации.



Рисунок 1.2 – Состав подсистем системы управления персоналом организации.

Источник: [33, с. 91]

Функциональные подсистемы объединяют однородные, близкие по содержанию функции по важнейшим направлениям работы с персоналом. Носителями функций этих подсистем выступают отдельные функциональные подразделения и должностные лица: руководители данных подразделений, их заместители, специалисты и другие служащие. В зависимости от размеров организации состав подразделений изменяется: в мелких организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а в крупных функции каждой подсистемы выполняет отдельное подразделение [13, с. 87].

Обобщив все вышесказанное, определим управление персоналом следующим образом. Управление персоналом – это область организационного менеджмента, направленная на максимально эффективное использование

работников для достижения общих, частных и индивидуальных целей в пределах рассматриваемой организации.

## 1.2. Методы, принципы и элементы системы управления персоналом

Трудовой коллектив представляет собой некую систему "Кадры", состоящую конструктивно из элементов, находящихся во взаимосвязи. Она имеет свою внутреннюю структуру, поскольку работники различаются по выполняемым функциям, категориям, профессиям и по многим другим характеристикам: демографическим (пол, возраст), экономическим (стаж, подготовка, мотивация), социально-психологическим (дисциплина, способность к взаимодействию) и др. Сама по себе система представляется достаточно сложной, так как для нее характерно множество связей между элементами как по горизонтали (между работниками), так и по вертикали (между структурными подразделениями, органами Управления и т.п.) [28, с. 25].

В основе управления персоналом лежит определение траектории развития системы "Кадры" и регулирование ее поведения в динамике в соответствии с развитием внешнего окружения, внутренних противоречий, задач предприятия (организации, фирмы) как производственно-хозяйственной системы.

Применительно к персоналу предприятия управление означает разработку и реализацию управленческого воздействия на совокупность характеристик трудового потенциала работника и коллектива с целью приведения их в соответствие как с текущими задачами функционирования предприятия, так и со стратегией его развития, необходимостью полного использования возможностей, связанных с ролью человеческого фактора в современном производстве.

Управленческие решения направлены не только на отдельных работников как элементы системы "Кадры", но и на поддержание производственных взаимосвязей между ними, на саму структуру системы, ее пропорции, на поведение системы в целом, ее развитие [45, с. 63].

Состояние системы "Кадры" определяется как собственными целями, так и целями производства. Рабочая сила, занятая на предприятии, должна



соответствовать вещественному фактору производства (применяемой технике, технологии, обусловленной ими организации производства и труда).

Итак, с одной стороны, имеются рабочие места с их требованиями к работникам в отношении квалификации, подготовки, личных качеств, с другой – имеются рабочие с различными качествами, профессиональной подготовкой, квалификацией. Управление персоналом предполагает воздействие на обе стороны с целью обеспечить требуемое соответствие. Это сложная задача, так как меняются и требования к работникам, и сам персонал предприятия [10, с. 8].

Управление идет по следующим направлениям:

- изменение численности работников и форм занятости;
- изменение структуры персонала;
- изменение мотивации персонала и т.д.

Для этого используются различные методы, имеющие отношение к технологии работы с кадрами: подбор, наем, требования при найме, обучение и продвижение, оценка и оплата труда и т.п.

Механизм управления представляет собой систему органов управления, средств и методов, направленных на удовлетворение потребности предприятия в рабочей силе требуемого количества, качества и к определенному времени. Цели управления достигаются путем реализации определенных принципов и методов.

Принципы, трактуемые в теории управления как устойчивые правила сознательной деятельности людей в процессе управления, обусловлены действием объективных законов. Методы выступают как способы реализации принципов [25, с. 123].

Принципы в общем виде представляют собой исходные положения теории, учения, науки. В ходе накопления эмпирической информации о целесообразной деятельности людей, ее изучения анализа и обобщения шел отбор всего того положительного, что легло в основу принципов и правил поведения, действия, труда, управления, создания условий, обеспечивающих эффективную деятельность отдельных людей и трудовых коллективов [8, с. 95].

Принципы, положенные в основу эффективного управления персоналом,

достаточно многообразны . Они носят многоуровневый характер (общие, частные , специальные , отдельные) и распространяются на разные сферы деятельности ( управление трудом в масштабах всего общества, отрасли , предприятия , отдельного работника ). В числе общих принципов как инструментов управления персоналом выделяются : научность, плановость , комплексность (системность), непрерывность, нормативность, экономичность, заинтересованность, ответственность и т.п.

Таблица 1.1

## Методы управления персоналом

| Административные   | Экономические   | Социально–психологическое   |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– установление госзаказов формирование структуры органов управления;</li> <li>– утверждение административных норм и нормативов;</li> <li>– правовое регулирование;</li> <li>– издание приказов, указаний и распоряжений;</li> <li>– инструктирование;</li> <li>– отбор, подбор и расстановка кадров;</li> <li>– утверждение методик и рекомендаций;</li> <li>– разработка положений, должностных инструкций, стандартов организации;</li> <li>– разработка другой регламентирующей документации;</li> <li>– установление административных санкций и поощрений.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– технико–экономический анализ;</li> <li>– технико–экономическое обоснование;</li> <li>– технико–экономическое планирование;</li> <li>– экономическое стимулирование;</li> <li>– мотивация трудовой деятельности;</li> <li>– оплата труда;</li> <li>– капиталовложения;</li> <li>– кредитование;</li> <li>– ценообразование;</li> <li>– участие в прибылях и капитале;</li> <li>– участие в собственности;</li> <li>– налогообложение;</li> <li>– установление экономических норм и нормативов;</li> <li>– страхование;</li> <li>– установление материальных санкций и поощрений.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– создание творческой атмосферы;</li> <li>– участие работников в управлении;</li> <li>– социальное и моральное стимулирование;</li> <li>– удовлетворение культурных и духовных потребностей;</li> <li>– формирование коллективов, групп, создание нормального психологического климата;</li> <li>– установление социальных норм поведения;</li> <li>– развитие у работников инициативы; и ответственности;</li> <li>– социально–психологический анализ и планирование.</li> <li>– установление моральных санкций и поощрений.</li> </ul> |

Источник: [41, с. 13]

К частным принципам относятся соответствие функций управления целям производства; индивидуализация работы с кадрами( индивидуализация подбора кадров , учет пожеланий конкретного работника , индивидуализация при высвобождении, продвижении, оплата по результатам труда и т.п.); демократизация работы с кадрами (с учетом коллективного мнения работников

при приеме важнейших кадровых решений, конкурсное замещение вакантных должностей, демократичность в методах управления и стиле руководства и т.п.); информатизация кадровой работы, обеспечение ее уровня, достаточного для принятия обоснованных решений; подбор кадров для первичного производственного коллектива с учетом психологической совместимости и др.

Аналогичное положение и с методами, используемыми в управлении персоналом. Методы управления персоналом — это способы воздействия на коллектив и отдельных сотрудников в целях осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации (см. табл. 1.1).

Среди них есть общие, широко применяемые в управлении другими объектами (производством, народным хозяйством в целом): административные, экономические, социальные — и большое количество конкретных, частных методов. [41, с. 13].

Так, административные методы, для которых характерно прямое централизованное воздействие субъекта на объект управления, включают: организационно-стабилизирующие (законы, уставы, правила, инструкции, положения и др.), распорядительные (приказы, распоряжения), дисциплинарные (установление и реализация форм ответственности).

Экономические методы — это целая система мотивов и стимулов, побуждающих всех работников плодотворно трудиться на общее благо.

Социальные методы связаны с социальными отношениями, с моральным, психологическим воздействием. С их помощью активизируются гражданские и патриотические чувства, регулируются ценностные ориентации людей через мотивацию, нормы поведения, создание социально-психологического климата, моральное стимулирование, социальное планирование и социальную политику на предприятии (в организации) [25, с. 74].

Отличительной особенностью административных методов является то, что они базируются на власти, дисциплине и взысканиях, известны в истории как «методы кнута». Эти методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, стремление человека трудиться в определенной организации, чувство долга, культура трудовой

деятельности.

Отличительной особенностью экономических методов является то, что они основываются на правильном использовании экономических законов, известны в истории как «методы пряника».

Отличительной особенностью социально–психологических методов является то, что они основаны на способах мотивации и морального воздействия на людей, известны в истории как «методы убеждения».

Управление персоналом должно основываться на принципах системного подхода и программно-целевого управления.

Построение управления персоналом на принципах системного подхода и анализа означает охват всего кадрового состава предприятия, увязку конкретных решений в пределах подсистемы с учетом влияния их на всю систему в целом, анализ и принятие решений в отношении кадров с учетом внешней и внутренней среды, всей полноты взаимосвязей [22, с. 121].

Необходимость комплексного, программно-целевого по своему характеру подхода обусловлена тем, что отдельные виды деятельности в рамках управления персоналом осуществляются не сами по себе, а во взаимосвязи с целями управления [9, с. 32].

Предприятие является целостной производственно-хозяйственной системой. Но несмотря на это оно может быть представлено как совокупность составляющих ее элементов, которые естественно взаимосвязаны, то есть взаимодействуют друг с другом.

В литературе и практике используются часто и другие понятия, например управление трудовыми ресурсами, управление кадрами, управление трудом, управление человеческим фактором, управление человеческими ресурсами, кадровая работа, кадровая политика и др. Это всё понятия, которые так или иначе относятся к трудовой деятельности человека и управлению его поведением на производстве.

Авторы акцентируют внимание на наиболее важной, по их мнению, стороне, задачах, формах проявления и т.д., когда пытаются дать определение и раскрыть содержание того или иного понятия.

Персонал ( трудовой персонал) предприятия – основной состав квалифицированных работников предприятия, фирмы, организации [9, с. 32].

Как правило трудовой персонал предприятия разделяют на производственный персонал и персонал , занятый в непроизводственных подразделениях (см. рис. 1.3).

Первые – это работники, которые заняты в производстве и его обслуживании . Эта группа составляет основную часть трудовых ресурсов предприятия.

Существуют две основные группы , на которые делятся работники производственного персонала: рабочие и служащие [19, с. 32].

Рабочие предприятия – это основная категория производственного персонала, она является самой многочисленной. Это лица, а именно работники, которые заняты непосредственно созданием материальных ценностей или работами по оказанию производственных услуг и перемещению грузов. Рабочие предприятия делятся на основных и вспомогательных [22, с. 121].

Основные рабочие – это те, которые непосредственно создают товарную (валовую) продукцию предприятия и заняты в технологических процессах, то есть изменяют формы, размеры, состояние, положение, структуру, химические, физические, и другие свойства предметов труда.

Вспомогательные рабочие – это те, которые обслуживают оборудование и рабочие места в производственных цехах , а также это все, кто является рабочими вспомогательных цехов и хозяйств [15, с. 81].

Вспомогательные работники делятся на несколько функциональных групп : транспортная и погрузочная, контрольная , инструментальная , ремонтная, хозяйственная, складская и т.д. [7, с. 25].

Группа «служащие» подразделяется на такие категории работающих, как руководители, специалисты и собственно служащие.

Структура кадров предприятия, участка или цеха характеризуется соотношением различных категорий работников в их общей численности. Это структура также может определяться по признакам: возраст, пол, стаж работы, квалификация, уровень образования, степень выполнения норм и т.д.

Рабочие подразделяются на неквалифицированных, малоквалифицированных, квалифицированных и высоко квалифицированных по уровню квалификации. Специалисты подразделяются на специалистов 1, 2, 3 – й категории и без категории по тому же уровню [7, с. 25].

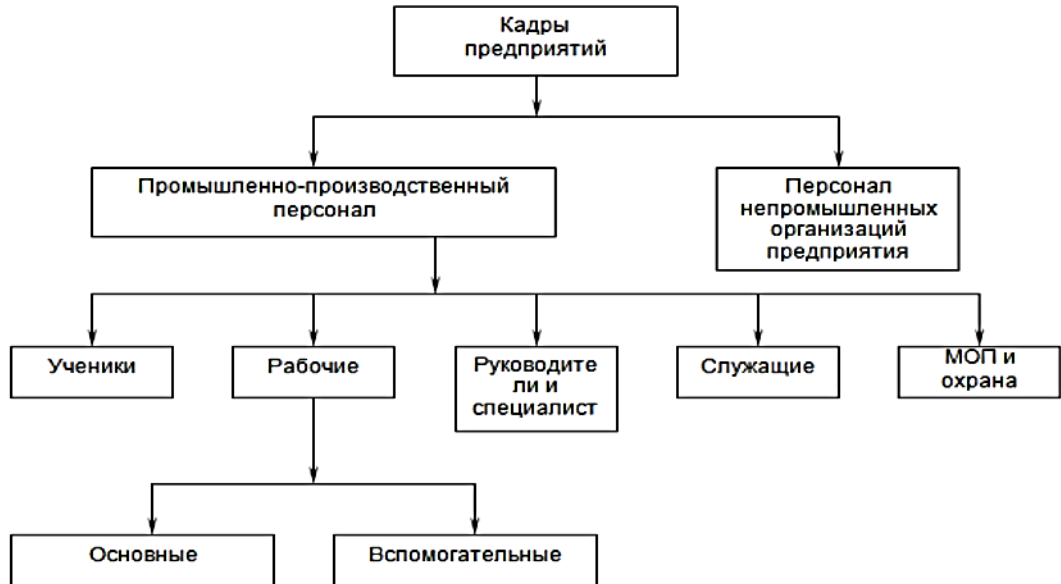


Рисунок 1.3 – Схема состава кадров предприятия.

Источник: [38, с. 73]

Руководители распределяются по структурам и звеньям управления.

По структурам управления руководители бывают линейные и функциональные.

По звеньям управления руководители бывают : высшего, среднего и низшего звена. Менеджеры разного уровня – это руководители всех звеньев управления и специалисты управленческих служб : менеджер по рекламе, менеджер по персоналу, менеджер по сбыту и т.д. [19, с. 32].

Существует еще и количественный аспект управления персоналом . Он заключается в том, что предприятие должно иметь достаточное для реализации своих целей число работников [25, с. 28].

Управление человеческими ресурсами сводится к обеспечению предприятия необходимым количеством сотрудников, выполняющих требуемые производственные функции . В этом случае эффективность управления персоналом определяется степенью реализации общих целей организации. А эффективность использования каждого отдельного работника

зависит от его способности выполнять требуемые функции и мотивации, с которым эти функции выполняются. Это можно представить математически следующим образом [15, с. 81]:

$$\text{Результат} = F(\text{способность, прилежание}) \dots \dots \dots (1)$$

Под способностью в данном случае понимается наличие у сотрудника необходимых для выполнения своих функций профессиональных навыков, а также сообразительности, достаточной физической силы, выносливости, общей культуры и т.п. (см. рис. 4).

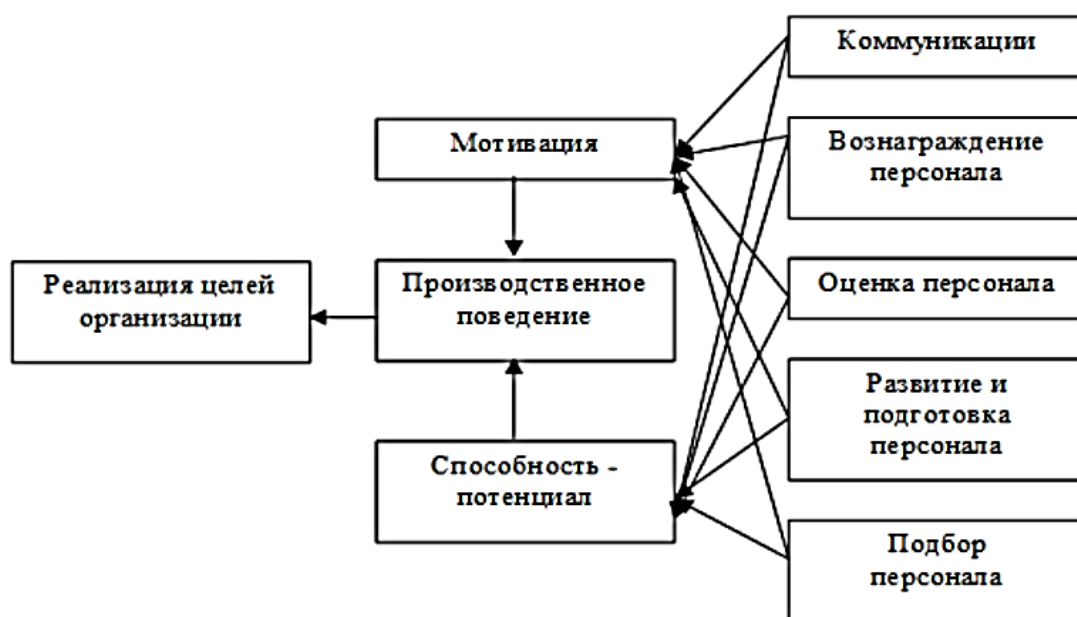


Рисунок 1.4 – Модель управления человеческими ресурсами

Источник: [28, с. 41]

Следовательно, управление человеческими ресурсами заключается в подборе и сохранении требуемого предприятию персонала, а также его профессиональном обучении и развитии, оценке деятельности каждого из сотрудников с точки зрения реализации целей организации, дающей возможность скорректировать его поведение, вознаграждении персонала.

### 1.3. Критерии эффективности системы управления персоналом

Оценка эффективности управления персоналом – это систематический, четко формализованный процесс, направленный на измерение издержек и выгод, связанных с программами деятельности управления персоналом для

соотнесения их результатов с итогами базового периода , с показателями конкурентов и с целями предприятия [15, с. 81].

Оценка эффективности управления персоналом основана, прежде всего, на информации о работниках: продвижение по службе, их профессиональные, квалификационные , половозрастные характеристики, медицинские и психологические параметры, производительность и новаторская активность.

Оценка должна осуществляться на протяжении всех фаз управленческой деятельности. Она тесно связана с другими этапами процесса управления и своими результатами способна побуждать руководителя вносить в него необходимые коррективы.

Анализ публикаций в этой области позволяет выделить две основные концепции, положенные в основу оценки эффективности управления персоналом [15, с. 81].

Согласно первой из них эффективность управления персоналом оценивается исходя из органического единства управления и производства, но при этом вклад собственно управления персоналом в эффективность производства не определяется.

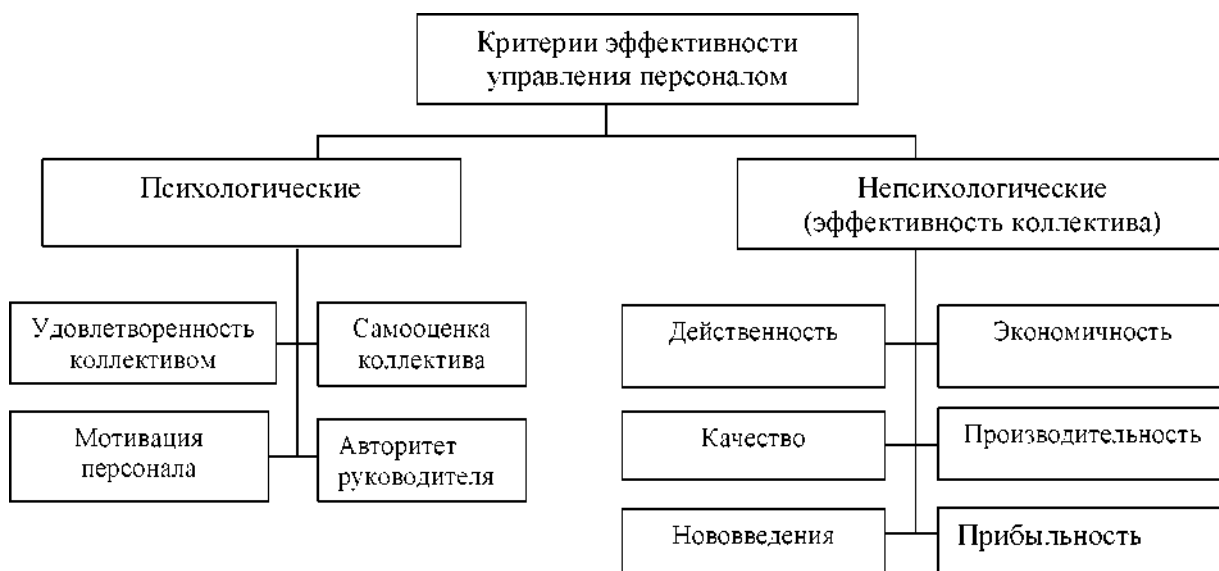


Рисунок 1.5 – Критерии эффективности управления персоналом

Источник: [41, с. 28]

Вторая концепция делает акцент на определение вклада управления персоналом в эффективность производства.

Чтобы судить, насколько эффективна та или иная система управления



персоналом, нужны, критерии, позволяющие произвести такую оценку.

Критерии эффективности управления персоналом можно разделить на три группы. В первую входят критерии, которые характеризуют результативность функционирования системы управления персоналом в целом [15, с. 81].

Во вторую группу – критерии, характеризующие результативность работы отдельных функциональных подсистем управления персоналом.

Третья группа представлена затратами на управление персоналом.

В экономической литературе наиболее часто представлены следующие критерии эффективности управления персоналом, рассмотренные на рисунке 1.5 [5, с. 27].

Как видно, прибыль входит в число критериев эффективности, не подменяя собой все прочие.

Для проведения анализа результатов труда персонала требуется использовать следующие критерии:

- критерии, характеризующие динамику производительности труда (количество, качество, сроки выполнения работ);
- критерии, отражающие тенденции в текучести персонала [21, с. 77].

Для оценки уровня производительности труда используются следующие показатели:

$$q = \frac{Q_T}{P}; q_p = \frac{Q_T}{P_p}; q_{p.д} = \frac{Q_T}{F_{чел.-дн.}}; q_{p.ч} = \frac{Q_T}{F_{чел.-ч}} \quad (2)$$

где  $Q_T$  – товарная продукция в сопоставимых ценах, руб.;

$p$  – среднесписочная численность производственного персонала, чел.;

$p_p$  – среднесписочная численность рабочих, чел.;

$F_{чел.-дн.}$  – общее число дней, отработанное всеми рабочими за год;

$F_{чел.-ч.}$  – общее число часов, отработанных всеми рабочими за год.

В современных условиях важно детальное изучение изменения производительности труда по сравнению с достигнутым уровнем в предыдущем периоде. Поэтому при оценке динамики производительности труда рассчитывают темп роста фактической производительности по указанным

показателям и их абсолютное отклонение в отчетном году по сравнению с предыдущим годом. Важно не только дать оценку динамики производительности труда, но и выявить влияние отдельных факторов на нее.

Изменение производительности труда за определенный период может быть определено при помощи формулы:

$$I_{\text{ПТ}} = (B_0/B_б) \quad (3)$$

где  $I_{\text{ПТ}}$  – индекс роста производительности труда;

$B_0$  и  $B_б$  – выработка продукции соответственно в отчетном и базовом периодах в соответствующих единицах измерения.

Темпы роста производительности труда (ПТ) и темпы ее прироста (АПТ) рассчитываются по формулам:

$$\text{ПТ} = (B_0/B_б) * 100\% \quad (4)$$

$$\text{АПТ} = [(B_0 - B_б)/B_б] * 100\% \quad (5)$$

Следующим показателем, характеризующим эффективность управления персоналом является показатель текучести.

Текучесть персонала – показатель, характеризующий, в самом широком смысле, общую удовлетворенность трудом на предприятии. Уровень текучести, анализируемый с определенной периодичностью, позволяет достаточно оперативно отследить как благоприятные, так и негативные тенденции в динамике персонала [21, с. 77].

Провести оценку текучести персонала организации можно, используя следующие расчетные формулы:

– коэффициент оборота по приему  $K_{\text{пр}}$ , определяемый отношением числа всех принятых на работу рабочих  $P_{\text{пр}}$  к среднесписочной их численности  $R_{\text{спис}}$ ;

$$K_{\text{пр}} = P_{\text{пр}} / R_{\text{спис}} \quad (6)$$

– коэффициент оборота по выбытию  $K_{\text{выб}}$ , исчисляемый отношением числа выбывших рабочих  $R_{\text{выб}}$  к среднесписочной их численности [21, с. 77];

$$K_{\text{выб}} = P_{\text{выб}} / P_{\text{числ}} \quad (7)$$

– коэффициент текучести работающих  $K_t$ , представляющий собой отношение рабочих, уволенных по собственному желанию и за нарушения трудовой дисциплины, т.е. внеплановое выбытие  $P_{\text{вн}}$  к среднесписочной численности рабочих, т.е. по формуле [21, с. 77]:

$$K_t = P_{\text{вн}} / P_{\text{числ}} \quad (8)$$

Кроме того, важно определять коэффициент неизменности (стабильности) кадров  $K_{\text{неизм}}$ , так как стабильность состава кадров создает благоприятные условия для роста производительности труда и эффективности производства.

Он характеризует удельный вес рабочих, работающих на данном предприятии в течение всего года, и определяется как отношение числа рабочих, состоящих в списочном составе предприятия весь год  $P_{\text{год}}$  к среднесписочной численности рабочих  $P$ , т.е.

$$K_{\text{неизм}} = P_{\text{год}} / P_{\text{числ}} \quad (9)$$

В целом динамику числа занятых на предприятии можно оценить с помощью следующего коэффициента [21, с. 77]:

$$K_{\text{дин}} = (P_{\text{пос}} - P_{\text{ув}}) / P_{\text{н.г.}} \times 100 \quad (10)$$

где  $P_{\text{пос}}$  – число принятых рабочих;

$P_{\text{ув}}$  – число уволенных;

$P_{\text{н.г.}}$  – число рабочих на начало года.

Основу концепции снижения текучести персонала должно составлять повсеместное развитие ее кадрового потенциала по сравнению с изменениями внешней среды. Формируя в организации программу снижения текучести и удержания персонала, особое внимание следует уделять конкретной целевой аудитории, т.е. формировать мотивационную программу в соответствии с целями организации по поддержанию баланса ее кадрового состава. При регулировании текучести персонала необходимо выдерживать определенные

пропорции в рамках различных категорий персонала, стремясь к формированию рационального кадрового состава организации [21, с. 77].

Если производительность труда стабильно удерживается на уровне плановых показателей, уровень текучести в течение полугода не превышает 7 – 10%, а в деятельности предприятия не прослеживаются какие-либо изменения, то дальнейшее исследование не имеет смысла [17, с. 48].

Для более глубокого анализа могут быть использованы также анализ документов и ряд вспомогательных инструментов. Возможна подготовка специализированного опросника о должностных инструкциях, используемых системах оценки рабочих показателей, поощряемых рабочих качествах, рабочих результатах и др.

Независимо от размера, типа или вида конкретной организационной системы критерии эффективности должны находиться в центре внимания менеджеров и директоров.

Эти критерии могут быть использованы применительно к оценке эффективности любого производственного коллектива. Итог жизнедеятельности коллектива – его эффективность, отражающая степень эффективности руководства им [33, с. 42].

Итак, к объективным показателям и критериям оценки управления персоналом организации следует отнести: обеспеченность организации необходимым для эффективной работы количеством и качеством персонала; производительность труда персонала организации; текучесть кадров на предприятии; дисциплину труда; безопасность труда, скорость и качество решения проблем службой кадров.

К субъективным критериям оценки качества работы относят: удовлетворенность работников службой в организации; удовлетворенность руководителя и его команды, линейных менеджеров работой службы кадров.

Таким образом, оценка эффективности деятельности по управлению персоналом – это систематический процесс, нацеленный на сопоставлении затрат и результатов, а также на соотношении этих результатов с итогами деятельности предприятия( организации) в прошлом.

Для оценки эффективности деятельности по управлению персоналом используют различные методы и приемы. Результаты оценки являются индикатором, который отражает основные проблемы работы с персоналом, таких как: качество выполняемой работы, удовлетворенность работников, исполнительская дисциплина, текучесть кадров и т.д.

Основные критерии оценки эффективности управления персоналом могут быть сгруппированы по показателям экономической эффективности; уровню удовлетворенности работников: обучением; оплатой (мотивацией) труда; продвижением по службе (карьерой); условиями труда.

К косвенным критериям эффективности персоналом можно отнести показатели текучести персонала; невыходы на работу; качество труда; количество жалоб; безопасность труда.

Таким образом, управление персоналом – это процесс обеспечения кадрами предприятия, организация их эффективного и рационального использования, а также их профессионального и социального развития.

Руководство каждой компании выбирает свой подход, на котором строится работа с кадрами.

Классический подход – это управление кадрами, целью которого является наиболее рациональное и эффективное управление человеческим потенциалом предприятия для обеспечения целей и задач, стоящих перед организацией. Другим подходом является гуманистический, включающий в себя такие концепции, как управление человеческими ресурсами, теория человеческого капитала, управление человеческим фактором и некоторые другие [33, с. 32].

При технократическом же подходе мотивация работника строится в основном на удовлетворении первичных потребностей, таких как материальная заинтересованность, уверенность в завтрашнем дне и чувство коллективизма.

Таким образом, важнейшей задачей управления персоналом является обеспечение соответствия качественных и количественных характеристик персонала целям организации. Для оценки эффективности деятельности по управлению персоналом используют различные методы и приемы.

#### 1.4. Оптимизации системы управления персоналом

В начале 2000–х гг. в России вновь обострились проблемы выбора пути и методов дальнейшего развития в рамках рыночной трансформации экономики и в перспективе перехода в постиндустриальную (информационную) стадию развития, Речь идет о более эффективных методах построения рыночного механизма экономики и преодоления понесенных после 1991 г. потерь в уровне экономического, научно-технического развития и благосостояния большинства населения [48, с. 11].

Стоит задача от преимущественно административных решений в сфере экономики перейти к выстраиванию четкого хозяйственного порядка, учитывающего общие закономерности рынка и особенности страны. В этой связи формируются следующие требования к продолжению рыночных реформ: перенесение центра тяжести реформационных усилий на регламентацию хозяйственной деятельности и создание необходимых организационно-экономических структур, на выработку законов и кодексов поведения субъектов рынка, управленческую деятельность. Таким образом, актуализируется и проблема оптимизации процесса управления персоналом.

При поиске путей решения поставленной задачи целесообразно выделить два уровня: глобальный и национальный.

На глобальном уровне происходит постепенный пересмотр мировых достижений науки управления с точки зрения последствий применения новых технологий и информационной революции. Это касается как концептуальных установок, так и организационно-экономических методов и принципов. На сегодняшний день в управленческой теории сложилась следующая исходная позиция в управлении человеческими ресурсами [48, с. 11]:

- работники являются наиболее важным активом предприятия;
- реализация поставленных целей невозможна без соответствующей организационной культуры;
- стратегия управления человеческими ресурсами неотделима от общей стратегии фирмы;
- максимальное использование человеческих ресурсов основано на

раскрытии творческого потенциала работника;

– основная роль в управлении персоналом отводится непосредственно руководителям, которые планируют, организуют и контролируют работу объекта управления [26, с. 111].

Сегодня предприниматель теоретически способен воспринять ту мысль, что любая проблема предприятия — это проблема управления человеческими ресурсами. Тем не менее, на практике получается, что управление персоналом на предприятиях осуществляется разными подразделениями, что каждый отдельно взятый работник, по существу, является «ничейным». Никто персонально не думает об использовании потенциала каждого» отдельно взятого человеческого ресурса, его стоимости, отдаче и состоянии. А между тем этот ресурс в силу своей специфики может быть самым дорогим, как в плане потерь, так и в плане приобретений.

Сегодня в структуру «стратегии фирмы» как комплексного планового документа если и включается проблема управления человеческими ресурсами, то где-то последними пунктами. В результате положение дел зачастую таково, что интересы рядового работника мало отождествляются с интересами фирмы. Качественное проявление себя в труде, раскрытие богатого потенциала становится невыгодным, просто никому не нужным, а для кого-то и опасным. То есть человеческий ресурс может использоваться по принципу «золотого молотка, забивающего гвозди» [48, с. 11].

Можно выделить следующие основные проблемы в области управления персоналом:

- новое (рыночное) поле деятельности на прежней теоретической и практической основе;
- управленческая стратегия не отвечает современным целям развития предприятий, менеджеры не могут использовать потенциал подчиненных;
- понимание роли и места управления персоналом в системе хозяйствования не соответствует действительному объему и характеру поставленных задач. Отсутствие преемственности в работе по управлению персоналом (некоторые существующие формы устарели, новые, адекватные

времени и ситуации еще не найдены);

- не отработана технология изучения и внедрения в практику научных разработок в области управления персоналом;

- неумение, работодателей точно задавать « спецификации » требуемых параметров работников, отсутствие умения проводить анализ рабочих мест и определять квалификационные требования к рабочим местам , отсутствие анализа рынка труда и расчетов цены рабочей силы;

менталитет субъекта и объекта управления, отсутствие чувства рынка;

- проблемы с качеством профессионально-квалификационной подготовки и переподготовки персонала . Многие управленцы не изучали в вузах рыночные отношения , а российские специалисты новой формации в основном обучены на зарубежных учебниках, не адаптированных к условиям стремительного перехода к рынку и не рассчитанных на отечественный менталитет;

- действие антирыночных сил ( массированная организованная преступность и коррупция с особой остротой ставят проблему безопасности и доверия в ущерб профессионализму при подборе кадров).

Реализация целей оптимизации процесса управления персоналом, основанная на учете специфики исторического этапа , требует использования соответствующих методов. Среди таких методов можно выделить метод воздействия на персонал предприятия обновленной организационной культуры.

Организационная культура определяет для всех работников ценности и правила поведения в организации. Возможной стратегией переходного к рынку периода в плане изучаемой проблематики является освоение персоналом предприятия философии маркетинга посредством корпоративной ценности — маркетинг. В данном случае под маркетингом понимается философия функционирования предприятия в условиях рынка с ориентацией производственно-сбытовой деятельности на удовлетворение потребностей людей. С изменением прежних условий, постановкой новых целей вызревает необходимость трансформации организационной культуры [32, с. 76].

В случае замены « социалистической » цивилизации на « рыночную » да еще



в условиях ускорения научно-технической революции меняются внутренние и внешние условия функционирования предприятия. В организациях, ориентирующихся в своей деятельности на потребителя, доминирующей формой управления становится рыночная форма, ее критерий — прибыльность, технологический инструментарий — маркетинг. Через сформированную новую (с маркетинговой составляющей) организационную культуру трансформируется сознание и качество работы специалистов различных направлений [27, с. 64].

В условиях переходной к рынку экономики оптимальное использование человеческих ресурсов подразумевает формирование нового (маркетингового) «образа мышления» персонала, который предусматривает:

- переход от недостаточного внимания к потребителю — к четкому удовлетворению его потребностей;
- переход к осознанию того обстоятельства, что потребитель является неотъемлемой частью устойчивости предприятия;
- необходимость сочетания в долгосрочных взаимоотношениях интересов потребителя и предприятия; интегрированную деятельность, включающую персонал всей организации с акцентом на поддержку постоянных взаимоотношений [27, с. 64].

Ключевая роль в обновлении организационной культуры и ее использовании в процессе управления персоналом отводится непосредственно руководителям. Но они, прежде всего, сами должны соответствовать изменившимся условиям, улавливать связи между целями предприятия и целями работника, их зависимости друг от друга и от соответствующей прибыли.

Если раньше директор доперестроечных времен занимался прежде всего производством, сбытом, администрированием, то в новых условиях он должен в своей деятельности опираться на стратегический, оперативный и организационный маркетинг. Ему необходимо владеть демографическим, экономическим, экологическим, технологическим, политическим, культурным и другими аспектами рыночной информации. При выработке стратегии теперь надо уметь ответить на такие вопросы, как:

- четко ли определена цель и насколько она ориентирована на рынок;
- сформулированы ли задачи по позиционированию компании на рынке, обуславливающие планирование и реализацию услуг;
- соответствуют ли эти задачи возможностям и ресурсам компании;
- имеются ли у компании достаточные доли сегментов рынка, товаров, территорий и элементов маркетингового комплекса и т.д. [11, с. 29].

Конкуренция и технологические изменения предполагают, среди прочих, ответы на вопросы, как:

- обладает ли руководитель службы маркетинга достаточным авторитетом, чтобы влиять на действия компании, связанные с удовлетворением покупателей;
- оптимальна ли организационная структура компании с точки зрения функций, товаров, территорий, элементов маркетингового комплекса эффективно ли взаимодействуют офисные службы и службы маркетинга.

В системе управления информационная система, система планирования, мониторинга и контроля, разработка новых продуктов — все они подчинены идее развития рынка и прибыльности [7, с. 88].

Некоторые руководители оперативно меняют оргструктуры управления — например, статус начальника отдела маркетинга повышают до уровня вице-президента компании по маркетингу. Вице-президент компании по маркетингу часто встречает противодействие со стороны других вице-президентов предприятия. Например, вице-президент компании по производству может отрицательно относиться к перестройке производства исходя из требований рынка. Поэтому в ряде случаев наилучшим выходом из создавшейся ситуации является повышение статуса вице-президента по маркетингу до уровня первого вице-президента [40, с. 14].

Трансформация организационной культуры в соответствии с маркетинговой стратегией управления требует глубоких знаний и гибкости. Необходимо учитывать, во-первых, направленность воздействия культуры, ее сдерживающую либо мобилизующую силу при реализации поставленной цели. Например, в организациях с бюрократической культурой часто оказывается

сопротивление любой попытке менеджеров нарушить устоявшийся порядок. Во-вторых, глубину и силу воздействия [18, с. 7].

Итак, в рамках рыночной трансформации экономики в подходах к управлению персоналом требуется достижение глубинной трансформации менталитета субъекта и объекта управления. С учетом этапа развития страны и ее национальных особенностей эта трансформация возможна в значительной степени через обновленную организационную культуру. Трансформация прежней организационной культуры идет через потребности рыночной экономики с акцентом на корпоративную ценность — маркетинг.

Достижение поставленных целей будет успешным благодаря личности менеджера, его профессионализму, творческому потенциалу, чувствительности к переменам. Система экономики предприятия станет адекватной достижению цели только тогда, когда каждое рабочее место будет способствовать ей в этом. Практическая реализация концепции оптимизации процесса управления персоналом может быть успешной при достижении соответствия между целями, стратегией управления предприятием, стратегией управления персоналом, организационной культурой, качеством персонала.

## ГЛАВА 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

### 2.1. Особенности системы управления персоналом в российском и зарубежном менеджменте

Концепция управления персоналом представляет собой систему теоретических взглядов на сущность, содержание, цели, задачи, критерии, принципы, методы соответствующей деятельности и организационно-практические подходы к формированию механизма ее осуществления. Существует несколько концепций, каждая из которых по-своему пытается объяснить этот сложный вид управленческой деятельности.

Классический подход – это управление кадрами, или кадровый менеджмент, т.е. технико-экономический подход (технократический), целью которого является наиболее рациональное и эффективное управление человеческим потенциалом предприятия для обеспечения целей и задач, стоящих перед организацией [32, с. 64].

Здесь основное место занимает техническая подготовка работников, т.е. обучение и овладение основными трудовыми приемами и навыками. Этот подход строится на научной организации труда, внедренной в управление еще в начале XX в. Ф.У. Тейлором и его соратниками, основавшими «школу научного управления» [32, с. 64].

Здесь управленческие решения подчинены интересам производства: увеличению выпуска продукции (работ, услуг), максимизации прибыли и т.д. Численность персонала определяется исходя из потребностей на том или ином участке работы, применяемой технологии, разделения и кооперации труда и т.д.

Таким образом, управление персоналом при данном подходе поглощается более широким процессом управления предприятием в целом и сводится в основном к удовлетворению потребности предприятия в кадрах соответствующей квалификации и их рациональной расстановке, исходя из задач организации производства.

Другим подходом является гуманистический, включающий в себя такие концепции, как управление человеческими ресурсами, теория человеческого капитала, управление человеческим фактором и некоторые другие.

Разница между различными концепциями заключается в специфическом подходе к рабочей силе как ресурсу.

Концепция «человеческих ресурсов», получившая широкое распространение в США с середины 1970–х годов, подразумевает, что персонал – это такой же важный производственный ресурс, как и финансовые, материальные, технологические и другие ресурсы, участвующие в процессе производства, а следовательно, предприятие (организация) в процессе своего развития может либо накапливать, либо сокращать этот вид ресурса, в зависимости от выбора стратегии управления и рационализации хозяйственной деятельности [27, с. 64].

Американские ученые и руководители считают, что такой подход к управлению кадрами более гуманистичен, так как одной из важнейших функций управления персоналом в этих условиях становится развитие персонала (обучение, мотивация, карьерный рост), а не простое удовлетворение потребности в кадрах в соответствии с имеющимися вакансиями.

Не случайно понятие «управление человеческими ресурсами» в США вытеснило из обихода термины «кадры», «персонал», «управление кадрами», «управление персоналом» [15, с. 99].

Интересный подход к управлению человеческими ресурсами представляет собой теория человеческого капитала, разработанная двумя учеными, Т. Шульцем и Г. Беккером, получившими Нобелевские премии в области экономики соответственно в 1979 и 1992 гг. за разработку теории человеческого капитала.

В настоящее время трудно выбрать, какой подход более эффективен, это зависит от множества объективных и субъективных факторов и условий, в которых находится организация (фирма). Руководство каждой компании выбирает свой подход, на котором строится работа с кадрами [15, с. 99].

Управление персоналом в различных странах отличается друг от друга.

Каждая конкретная компания имеет свои уникальные особенности в методике управления персоналом. При этом некоторые модели управления персоналом получили наибольшую известность и распространение. Так, например, часто выделяют американскую ( западную ) и японскую модели управления персоналом.

Модель управления персоналом может включать особые правила набора кадров, некие характерные условия труда, методы мотивации персонала и т. д. В некоторых странах подобные правила и особенности приобрели национальный характер. Именно поэтому модель управления персоналом, присущая США, названа американской, популярная в Японии модель управления персоналом названа японской [23, с. 37].

Для американской модели управления персоналом характерны следующие особенности:

- кадры подбираются в соответствии с образованием, практическим опытом работы, психологической совместимостью, способностью работать в коллективе. При этом руководители назначаются « сверху »;

- прием на работу в компаниях, управляемых согласно американской модели, осуществляется на основе тестирования, которое должно выявить уровень профессиональной подготовки кандидата. К началу выполнения своих должностных обязанностей новый работник приступает после процедуры ознакомления с инструкцией, а также деятельностью компании в целом;

- большое внимание уделяется обеспеченности необходимыми рабочими кадрами: наладчиками, инструментальщиками, специалистами по ремонту оборудования. Также важное значение имеет специализация работников – предпочтение отдается специалистам узкого профиля;

- заработные платы сотрудникам начисляются по гибкой системе, сотрудники могут объединяться в проектно-целевые группы – специальные « сквозные » коллективы. Административный аппарат сокращен, должностные инструкции удобны для работников [ 33, с. 85].

В таблице 2.1 приведена сравнительная характеристика процессов управления персоналом в российской и американской моделях.

Различия в подходах к управлению персоналом в российской и  
американской моделях

| Российская модель   | Американская модель  |
|---|--|
| Чаще используется проектный подход – «есть проблема – сделаем», применяются краткосрочные системы мотивации   | Системный подход к УЧР и выстраивание функций с учетом стратегии, применяются долгосрочные системы мотивации       |
| Развитие менеджмента (в т.ч. HR–менеджмента) происходит параллельно с развитием политики и экономики страны   | Развитый менеджмент (в т.ч. HR–менеджмент) – следствие развитого капитализма                                       |
| Компании имеют значительный потенциал для роста эффективности   | Эффективность компаний выше по сравнению с российскими   |
| Персонал рассматривается как статья затрат, работодатели предпочитают не инвестировать в долгосрочное развитие персонала, а брать готовых специалистов на рынке труда, часто просто перекупать их | Персонал рассматривается как человеческий капитал, компании инвестируют в долгосрочное развитие персонала          |
| Внутренним коммуникациям не придается большого значения, они не считаются важными   | Выше роль коммуникаций, информированности, прозрачности  |
| Подход к управлению персоналом обусловлен необходимостью быстрой отдачи   | Важен бренд работодателя, выше ориентация на ценности, отношение к этике, лояльность персонала компании            |
| Система управления персоналом часто характеризуется индивидуальным подходом к сотрудникам   | Система управления персоналом структурирована, направлена на повышение эффективности и реализуется последовательно |
| Социальные объекты и инфраструктура, наследие социализма и принципа распределения   | Социальная ответственность, адресные льготы сотрудникам компании   |
| Преобладание дружеских отношений в рабочем коллективе, часто их значение преувеличено   | Отношения коллег – «не дружба, но уважение и сотрудничество»   |

Источник: [44, с. 112]

Для японской модели управления персоналом характерны следующие особенности:

- работники нанимаются пожизненно или же на длительный срок. При этом работникам предоставляются определенные социальные гарантии и блага, а потому не приняты «переходы» из одной компании в другую [44, с. 112];
- коллективное начало имеет наивысший приоритет, индивидуальное – вторично. Поощряются кооперации работников внутри компании,

поддерживается принцип равенства между всеми работниками, независимо от занимаемых ими должностей;

– заработные платы увеличиваются пропорционально стажу работы в компании. Нередко работники трудятся в одной и той же компании всю свою жизнь – до 55–60 лет, когда наступает пенсионный возраст;

– считается, что руководители коллектива должны быть хорошо «подкованы» в деятельности компании и при необходимости должны уметь работать на любом участке. В связи с этим, продвижение по карьерной лестнице происходит горизонтально (в отличие от американской модели) [18, с. 23].

Таблица 2.2

Особенности управления персоналом в разных странах по сравнению с  
Россией

| Япония   | США  | Скандинавские компании  | Европейские компании  | Россия   |
|--|--|---|---|--|
| Иерархичность структур, формальные взаимоотношения | Нет строгой иерархии, неформальные взаимоотношения | Нет строгой иерархии, неформальные взаимоотношения, матричные структуры | Иерархичность структур, формальные взаимоотношения              | Иерархичность структур, формальные взаимоотношения |
| Пожизненный найм                                   | Краткосрочная работа по найму                      | Долгосрочная карьера  | Долгосрочная карьера  | Краткосрочная карьера                              |
| Высокая лояльность персонала,                      | Лояльность средняя                                 | Высокая лояльность персонала,   | Лояльность средняя  | Нейтральная лояльность персонала                   |
| Учет стажа при оплате и назначениях                | Оплата по индивидуальным результатам работы        | Оплата по должности   | Оплата по должности   | Монетарная мотивация, индивидуальная оплата        |
| Неформальный контроль за работой сотрудников       | Формальный контроль                                | Неформальный контроль, гибкие графики работы                            | Неформальный контроль за работой сотрудников                    | Формальный контроль, жесткие графики работы.       |
| Нечеткое описание рабочего задания                 | Четкое описание рабочего задания                   | Нечеткое описание рабочего задания                                      | Четкие рабочие задания, области ответственности                 | Нечеткие рабочие задания, области ответственности  |
| Акцент на координацию и сотрудничество             | Акцент на эффективность и результаты               | Баланс работы и личной жизни  | Устойчивая корпоративная культура, баланс работы и личной жизни | Акцент на отношения                                |
| Согласованное                                      | Индивидуальное                                     | Индивидуальное  | Индивидуальное  | Согласованное                                      |
| принятие решений                                   | принятие решений                                   | принятие решений  | принятие решений  | принятие решений                                   |
| Управление «снизу–вверх»                           | Управление «сверху–вниз»                           | Демократический стиль руководства                                       | Демократический стиль руководства                               | Управление «сверху–вниз»                           |
| Социальная   | Социальная   | Социальная  | Соцзащита   | Социальная   |

Источник: [28, с 41]



В своем «чистом» виде американская и японская модели управления персоналом встречаются не очень часто – сказывается взаимная интеграция восточной и западной культуры. Но их характерные особенности активно используются при формировании собственных моделей управления современными компаниями.

В зависимости от подхода к управлению человеческими ресурсами роль HR–специалиста в зарубежных и российских компаниях различна (табл. 2.2). В западной организации любой директор по персоналу – это бизнес партнер, полноправный участник бизнеса. Это обусловлено и историей менеджмента, и правами человека, и прозрачными законами, и значительной ролью профсоюзов. Там HR – это часто талантливый коммуникатор и координатор деятельности в области управления персоналом в команде руководителей [15, с. 51].

Значительная часть работы специалиста по управлению персоналом посвящена росту эффективности сотрудников, ведь это его главная задача в компании. Основной упор в работе делается на выявление и развитие талантов, продвижение, ротацию кадрового резерва, рост компетенций, организацию оценки эффективности работы и обязательно – обучение руководителей и резерва управленческим навыкам.

Западные предприятия по сравнению с российскими больше внимания уделяют качеству менеджмента, поэтому HR очень активно задействован в процессе повышения эффективности системы управления через развитие компетенций руководителей. Это происходит не только посредством обучающих мероприятий, гораздо чаще – через наставничество, ротацию, участие в проектах, оценку эффективности работы сотрудников, при которой руководитель и сотрудник (а не комиссия, как принято в России) встречаются один на один и обсуждают, что может сделать каждый из них для повышения эффективности работы и взаимодействия [15, с. 99].

Трудоемкой системы приказов по предприятию и кадрового делопроизводства на западе нет, но при этом более важную роль играют принятые политики и нормы корпоративной культуры. Трудовое законодательно в плане внутрифирменного документооборота регулируется не

так жестко, как в России, где на каждое движение персонала нужна бумага в унифицированной форме. Это высвобождает у HR-а массу времени, которое можно потратить с реальной пользой. Зато он рассчитывает заработную плату и отвечает за охрану труда. Специалисту по управлению персоналом отдается все, что связано с использованием человеческого ресурса [20, с. 105].

В связи с тем, что деятельность внутри западных компаний более регламентирована, в задачи HR-а входит описание процедур, моделей компетенций, разработка планов работы, тесно связанных с планами других подразделений. Все планы реализуются, политики соблюдаются – ведь они для этого и разрабатывались. Бюджет затрат на персонал тесно связан с численностью, которая рассчитывается на основании планов производства. Составление бюджета затрат на персонал и координация планирования численности подразделений – тоже задача HR-менеджера [20, с. 105].

На эффективность работы влияют не только процессы и процедуры, но и коммуникации. Понимая их важность для сотрудников и компании, руководство не жалеет на коммуникации сил и времени. Большая роль в зарубежных организациях отводится и корпоративной культуре, под которой понимают то, как организовано взаимодействие сотрудников во время работы.

Социальную работу выполняет государство, многое отдается профсоюзам, с которыми любой работодатель периодически подписывает тарифное соглашение о ежегодном росте зарплат рядовых сотрудников на определенный процент [12, с. 41].

Функции, типичные для HR-менеджера западной компании:

- проводник перемен;
- начисление и расчет зарплаты;
- бизнес-партнер;
- консультант по менеджменту, в т.ч. менеджменту персонала;
- ответственный за внутренние коммуникации;
- координатор программ развития и лидерства. Функции, типичные для

HR-менеджера российской компании;

- администратор трудовых отношений;

- подбор персонала;
- организатор корпоративных мероприятий;
- координатор внешнего обучения;
- доверенное лицо директора;
- урегулирование конфликтов [12, с. 41].

Различия ролей HR-а в российских и западных компаниях влияют на компетенции, которыми должен обладать кандидат. За рубежом ценится целостность личности, доверие к кандидату со стороны сотрудников, учет в работе этики и ценностей, управленческий опыт и обязательно навыки коммуникаций, лидерства, коучинга. Очень часто специалистами по управлению человеческими ресурсами становятся люди зрелого возраста, уже имеющие жизненный опыт и здравый смысл, обладающие авторитетом и мудростью. В России ценится личная лояльность генеральному директору, отличные знания кадрового делопроизводства, навыки корпоративного политика, гибкость в различных ситуациях. Профессия HR-а у нас молода, поэтому среди сотрудников редко встретишь людей зрелого возраста [39, с. 75].

Удивительно, но сам инструментарий кадровика на западе по сравнению с российскими компаниями более ограничен – не часто используются изощренные методики оценки должностей, оценки потенциала персонала, тестирование, сложнейшие системы премирования и комиссионных, учитывающие малейшие усилия продавцов. Считается, что совершенствовать нужно не отдельные элементы, а систему в целом. Решать каждую возникшую проблему принято общими усилиями команды менеджеров, а не искать «волшебную палочку» у консультантов или конкурентов, как принято в России.

Поэтому российский эйчар стремится расширить свое владение инструментарием – посетить курсы, узнать новые методики, овладеть техниками с целью применения их в ежедневной деятельности. Западный же эйчар привык каждую конкретную проблему решать в контексте бизнес окружения и в тесной связи с другими задачами. Поэтому решения часто более просты, зато продуманы и увязаны с другими функциями, никогда им не противоречат [39, с. 75].

Таким образом, в зарубежной организации HR в большей степени «связан» внутренними регламентами и правилами: с одной стороны, это дает больше порядка и системности, позволяет четко очертить зону ответственности, с другой – оставляет меньше простора для творчества и самостоятельного принятия решений. В российских компаниях специалисту по персоналу приходится больше внимания уделять построению отношений с руководителями, поскольку важность его роли и степень полномочий зависят от его умения договариваться.

Зона ответственности у данного специалиста часто определяется «по понятиям» – вроде бы она и есть, но ее могут часто ограничивать или передать для урегулирования проблему, которую никто из прочих руководителей решить «не может». HR более зависим от генерального директора, предпочитающего принимать решения единолично, не связывая себя написанными правилами. Именно потому при смене топ-менеджмента директор по персоналу обычно вынужден менять работу.

## 2.2. Анализ методов оценки эффективности системы управления персоналом в современных условиях

В сфере управления человеческими ресурсами, или HR–менеджмента, существует широко распространенное положение о том, что персонал является одним из ключевых ресурсов, влияющих на экономические результаты компании. За последние два десятилетия функция управления трудовыми ресурсами повысила свой организационный статус, поднявшись с обычного операционного уровня на стратегический уровень компании.

Тем не менее, HR–функция до сих пор сталкивается с проблемой оценки своего вклада в общий результат деятельности предприятия. И если данный вопрос решается по всему миру посредством разнообразных методов, подходов и концепций, то вторая проблема – распределение эффекта от управления персоналом между кадровой службой, линейными и функциональными руководителями предприятия, – до сих пор остается нерешенной.

В данный момент вопросом оценки эффективности управления человеческими ресурсами в США занимаются Эдвард Лоулер, Джон Бодро, Адам Левенсон, предложившие комплекс показателей для оценки эффективности HR-функции. В Испании Хосе Каррето-Гомес разработал два метода расчета эффективности HR-менеджмента: анализ полезности (UA) и многофакторный анализ полезности (MAU). В России и Украине решением данной проблемы занимаются Балабанова Л.В., Бахатаиров А.В., Беяцкий Н.П., Одегов Ю.Г. и другие. Для оценки эффективности управления персоналом используются: функционально-стоимостной анализ, метод экспертных оценок, система сбалансированных показателей, методы оценки инвестиционных проектов.

Несмотря на изобилие методов и методик оценки эффективности HR-менеджмента, ни один из них не может дать комплексную оценку, которая будет охватывать все сферы деятельности управления человеческими ресурсами предприятия.

Оценка эффективности HR-функции на предприятии может производиться следующими способами:

- функционально-стоимостной анализ;
- экспертные оценки;
- бенчмаркинг;
- оценка по сбалансированной системе показателей;
- оценка инвестиционных проектов;
- комплексная оценка работы кадровой службы.

1. Функционально-стоимостной анализ (ФСА). Задачи данного метода – определить состояние функционирования, тенденции развития системы управления персоналом, а также выявить затраты, необходимые для осуществления функций при заданном уровне их качества. Конечная цель ФСА – нахождение резервов снижения затрат путем выбора наиболее эффективных способов управления [1, с. 38].

Функционально-стоимостной анализ включает семь этапов. На первом (подготовительном) этапе обследуется состояние производства и управления

организацией, выбирается объект функционально-стоимостного анализа, определяются конкретные задачи проведения анализа, составляется рабочий план и приказ о проведении ФСА. Методы данного этапа – интервьюирование, фотография рабочего дня, анкетирование.

Информационный этап включает сбор, систематизацию и изучение сведений, характеризующих изучаемую систему (далее, систему управления персоналом) или отдельные её подсистемы, а также данные по аналогичным системам и передовому опыту совершенствования управления.

Формулировка, анализ и классификация функций, анализ функциональных взаимосвязей между подразделениями аппарата управления выполняются на аналитическом этапе. Он также включает оценку значимости функций, выявление причин несоответствия качества функций и затрат на их выполнение, формулировку задач по поиску идей и путей совершенствования системы управления персоналом. На данном этапе используются методы анализа.

Самый ответственный этап – творческий – подразумевает выдвижение идей и способов выполнения поставленных задач, формулирование вариантов их реализации. Здесь рекомендуется использовать такие методы, как творческие совещания, коллективный блокнот, контрольные вопросы, морфологический анализ.

На исследовательском этапе описывается каждый отобранный вариант, проводится их сравнительная оценка и отбирается наиболее рациональный из них.

Рекомендательный этап включает анализ и утверждение проекта системы управления персоналом, принятие решения о порядке её внедрения, составление и утверждение графика внедрения рекомендаций ФСА.

На последнем этапе – этапе внедрения результатов функционально-стоимостного анализа – проводится подготовка к внедрению, разрабатывается система материального и морального внедрения проекта, осуществляется обучение и переподготовка персонала, оценивается экономическая эффективность его реализации. Среди преимуществ ФСА можно выделить

качественную реализацию управленческих функций, выявление и сокращение дублирующих или излишних функций.

Недостатки функционально-стоимостного анализа:

- излишняя детализированность процесса описания функций , сложность модели учета для адаптации к реальным условиям;
- несоответствие вносимых в модель изменение скорости организационных изменений;
- слабо развитый методологический аппарат проведения ФСА;
- недостаточность программного обеспечения и средств автоматизации процесса оценки эффективности HR–функции.

2. Метод экспертных оценок . Данный метод предполагает оценку явлений, процессов, величин, не поддающихся непосредственному измерению, на основе использования мнений специалистов . Конечный результат представляется в виде рейтинга или балльной оценки.

Метод экспертных оценок содержит большое количество различных вариантов организации экспертных процедур: метод штурма, метод Делфи, метод парных сравнений, теория игр, многокритериальная экспертиза и другие.

Помимо этого, для оценки эффективности функционирования системы управления персоналом применяют подход HR–Benchmarking (бенчмаркинг), при использовании которого показатели деятельности по управлению трудовыми ресурсами сравниваются с аналогичными данными других компаний, работающих на рынке. Внешние консультанты запрашивают в компаниях – участниках такого проекта – необходимые данные о качественных и количественных показателях. После обработки данных компаниям предоставляется обобщенная по отрасли статистика, которую можно сравнить с собственными показателями HR–деятельности [2].

В Украине применение метода бенчмаркинга недостаточно распространено, что связано с нежеланием компаний предоставлять конфиденциальные данные и вследствие недоверия к организаторам таких проектов.

3. Оценка по сбалансированной системе показателей (ССП). ССП – это инструмент осуществления стратегии организации; система управления, позволяющая организации четко сформулировать планы на будущее и стратегию и воплотить их в реальные действия.

При построении ССП строится стратегическая карта, состоящая из следующих уровней:

- первый уровень – проекция финансов организации (финансовые результаты);
- второй уровень – проекция клиентов (удовлетворенность клиентов, приобретение новых клиентов, доля в целевых сегментах рынка);
- третий уровень – проекция внутренних бизнес–процессов;
- четвертый (базовый) уровень – корпоративный план обучения и роста.

Примеров показателей для различных проекций могут служить:

- финансовые индикаторы – совокупные активы, доходы к совокупным активам, доходы на одного сотрудника, доходы от новых продуктов;
- индикаторы по клиентам – количество клиентов, доля рынка, средний оборот на одного клиента, индекс лояльности клиентов, индекс удовлетворенности клиентов;
- индикаторы процессов – рост производительности, административные расходы, оборачиваемость складских запасов, время подготовки производства;
- индикаторы обучения и роста – текучесть кадров, время на обучение, среднее время отсутствия, ежегодные затраты на обучение одного человека, индекс удовлетворенности сотрудников.

Эти показатели едины, они вырабатываются для всей организации. Для оценки эффективности управления персоналом используется часть выделенных показателей[3, с. 95].

Данный метод эффективен как инструмент для сохранения конкурентоспособности компании, но также имеет и ряд недостатков, не позволяющих использовать его как средство оценки эффективности HR–менеджмента. В системе отсутствует комплексное рассмотрение результатов деятельности по управлению персоналом с учетом различных видов



эффективности (например, слабо проработаны показатели экономической эффективности, отсутствует оценка потребностей, социальной эффективности). Оценка функций управления персоналом ведется без учета их значимости для реализации стратегии, то есть практически не разграничены стратегическая и тактическая (оперативная) эффективность.

4. Методы оценки инвестиционных проектов. При расчете возврата инвестиций в HR-функцию часто используют методику Джека Филиппа, который предложил модифицировать модель оценки эффективности обучения Д.Киркпатрика, добавив пятый уровень – расчет показателя возврата инвестиций (ROI).

Стоимость программы включает затраты на проведение тренинга, на его организацию (заработная плата и бонусы сотрудника учебного центра, а также самих участников).

Средние чистые результаты (выгоды) можно рассчитать по формуле (11):

$$D_{ч} = D_{общ} - C_{общ} - \frac{A}{ПСС} \quad (11)$$

где  $D_{ч}$  – средние чистые результаты (выгоды);

$D_{общ}$  – общие результаты (выгоды);

$C_{общ}$  – общие затраты;

$A$  – амортизация;

$ПСС$  – полезный срок службы.

Делением средних чистых результатов (выгод) на общие первоначальные инвестиции получаем ROI. Наиболее приемлемым является ROI, равный 100–700%.

Результаты ROI могут активно использоваться специалистами по управлению персоналом:

- для подготовки бюджета и обоснования затрат на развитие персонала;
- для выявления эффективных и требующих доработки программ;
- при выборе внешнего партнера по обучению (тренинговой компании или тренера).

Данные оценки результатов обучения и эффективности учебных программ помогают руководству и акционерам получить более объективную картину кадрового менеджмента в организации, способствуют:

- оценке финансовой эффективности вложений в развитие персонала;
- пониманию влияния «человеческого фактора» на бизнес–результат;
- получению удобного инструмента контроля результативности мероприятий по обучению персонала [4, с. 56].

Подсчитать, за какой период сделанные капитальные вложения окупятся экономией на заработной плате и иных социальных выплатах (при условии, что все остальные текущие затраты останутся неизменными), можно с помощью следующей формулы (12):

$$T_{\text{окупаемости}} = \frac{K_1 - K_2}{3П_2 - 3П_1} \quad (12)$$

где  $K_1, K_2$  – капитальные вложения по первому и второму вариантам;

$3П_1, 3П_2$  – заработная плата, социальные отчисления и выплаты по соответствующим вариантам.

Ещё один способ сопоставления вариантов инвестиций – использование формулы приведенных затрат (13). Из полученных на её основе результатов выбирается для реализации наименьший.

$$\text{Приведенные}_- \text{затраты} = 3П + E^*, \quad (13)$$

где  $3П$  – заработная плата, социальные выплаты и платежи;

$E$  – нормативный коэффициент, обратный сроку окупаемости;

$K$  – величина инвестиций.

В качестве норматива  $E$  могут быть использованы самые разные коэффициенты, например ставка банковского процента, нормы амортизации.

Наиболее точно экономическую эффективность тех или иных мероприятий (в том числе связанных с персоналом) можно рассчитать с помощью показателя чистого дисконтированного дохода – разности между двумя финансовыми потоками – инвестиций и поступлений, приведенных к одному году. Под потоком инвестиций понимается ежегодная сумма

капитальных вложений, а поток поступлений образуется из ежегодных сумм прибыли и амортизации.

Формула для расчёта при этом будет выглядеть следующим образом (14):

$$\text{ЧДД} = \sum_{t=1}^n \frac{P_t}{(1+t_{cp})^t} - \sum_{t=1}^n \frac{K_t}{(1+t_{cp})^t}, \quad (14)$$

где ЧДД – чистый дисконтированный доход;  $P_t$  – поступления в году  $t$ ;  $K_t$  – инвестиции в году  $t$ .

Если величина чистого дисконтированного дохода окажется положительной при данной норме эффективности, осуществлять мероприятия экономически целесообразно. Если она равна нулю, ставка дисконтирования  $E$  будет называться внутренней нормой доходности. Если в качестве таковой принята банковская депозитная ставка, то внутренние вложения дают тот же эффект, что вложения в банк. Если реальная ставка (с учётом инфляции) ниже внутренней нормы доходности, инвестирование абсолютно выгодно.

Преимуществом данной методики является возможность адекватной оценки эффективности вложений любого рода в персонал предприятия. В то же время она не позволяет оценить эффективность решений, принимаемых руководящим составом предприятия в области управления трудовыми ресурсами (например, планирование, подбор, развитие карьеры) [33, с. 105].

Эффективная реализация стратегических задач и краткосрочных планов предприятия в области человеческих ресурсов определяется сегодня также умением менеджеров управлять трудовым потенциалом организации.

В этой связи представляет интерес метод оценки трудового потенциала предприятий легкой промышленности, который позволяет определить пути достижения производственных целей и повысить социально – экономическую эффективность.

Результаты проведенного исследования показали, что в общем виде трудовой потенциал может быть представлен сочетанием набора компонентов.

$$ТП = f(R_i \dots K_n) \quad (15)$$

где ТП – компонент трудового потенциала.

На первом этапе анализа определяются компоненты, наиболее существенные для данного предприятия (отрасли). В зависимости от степени значимости устанавливается их градация. На втором – выделенные компоненты увязываются с конечными целями предприятия, делаются выводы и предлагаются соответствующие рекомендации.

В ходе исследования были установлены 15 наиболее характерных компонентов, которые оказывают максимальное воздействие на конечные цели предприятия, и построено их «дерево», представляющее собой иерархическую структуру. Компоненты располагаются в порядке убывания их значимости, затем на основе построения индексной модели определяется динамика трудового потенциала и отдельных его составляющих (см. в табл. 2.3).

Таблица 2.3

## Цели предприятия

| Максимизация прибыли            | Сохранение ТП                      |
|---------------------------------|------------------------------------|
| Компоненты                      |                                    |
| Рентабельность труда            | 1. Образование                     |
| Опыт                            | 2. Профессионализм                 |
| Предпринимательские способности | 3. Предпринимательские способности |
| Профессионализм                 | 4. Опыт                            |
| Здоровье                        | 5. Здоровье                        |
| Образование                     | 6. Стаж работы                     |
| Творческий потенциал            | 7. Творческий потенциал            |
| Удовлетворенность работой       | 8. Удовлетворенность работой       |
| Симпатии                        | 9. Ответственность                 |
| Стремление к труду              | 10. Рентабельность труда           |
| Возраст                         | 11. Возраст                        |
| Конфликтность                   | 12. Нравственность                 |
| Стаж работы                     | 13. Стремление к труду             |
| Нравственность                  | 14. Симпатии                       |
| Ответственность                 | 15. Конфликтность                  |

Источник: [40, с. 23]

После того, как компоненты определены, каждый из них необходимо увязать с показателями, в наибольшей степени их характеризующими. Система показателей, принятая для анализа представлена в таблице 2.4 «Система показателей».

Исходя из анализа рассмотренных методов оценки эффективности системы управления персоналом, можно сделать вывод, что «идеальный» метод обладает следующими свойствами:

- имеет специфические критерии для оценки степени выполнения HR–функции;
- учитывает фактор структуризации и разделения управленческих и производственных задач;
- позволяет выделить вклад отдельного сотрудника (или подразделения) из общего результата работы;
- учитывает эффект иерархии и личные интересы конфликтующих сторон;
- минимизирует субъективизм при выборе экспертов или методик оценок.

Таблица 2.4

## Система показателей

| №п/п | Компонент        | Показатель  |
|------|------------------|---|
| 1    | Здоровье         | Потери рабочего времени из–за болезней и несчастных случаев на производстве |
| 2    | Образование      | Данные об уровне образования работников                                     |
| 3    | Возраст          | Средняя выработка работника возрастной группы                               |
| 4    | Стаж работы      | Коэффициент текучести по стажу  |
| 5    | Профессионализм  | Средний тарифный разряд работников  |
| 6    | Нравственность   | Процент потерь раб. времени из–за нарушений труд. дисциплин.                |
| 7    | Творч. потенциал | Количество инициативных предложений   |
| 8    | Опыт             | Уровень заработной платы  |
| 9    | Ответственность  | Величина прироста полезно используемого времени                             |
| 10   | Симпатии         | Стремление коллег видеть конкретного работника                              |
| 11   | Удовл. работой   | Наличие (отсутствие) стремления покинуть свое место работы                  |
| 12   | Конфликтность    | Количество конфликтных ситуаций   |
| 13   | Стремл. к труду  | Количество перевыполненных заданий  |
| 14   | Предприн. способ | Количество предпринимательских предложений, проектов                        |
| 15   | Рентабельность   | Эффективность труда   |

Источник: [28, с. 33]

Таким образом, анализ существующих методов оценки эффективности управления трудовыми ресурсами позволяет сделать следующие основные заключения:

- функционально-стоимостной анализ излишне детализирует процесс описания управленческих функций, а модель учета трудно адаптировать к реальным условиям;
- применение метода экспертных оценок нецелесообразно вследствие субъективности результатов, а бенчмаркинг невозможно использовать из-за нежелания предприятий предоставлять конфиденциальные данные;
- система сбалансированных показателей предоставляет комплексную оценку эффективности деятельности компании, но проблеме оценки эффективности HR-менеджмента отведена лишь незначительная её часть, что не позволяет адекватно оценить вклад HR функции в экономические результаты предприятия;
- методы оценки инвестиционных проектов позволяют оценить эффективность вложений любого рода в персонал предприятия, однако с помощью данной методики нельзя оценить эффективность решений, принимаемых руководящим составом предприятия в области управления трудовыми ресурсами.

### 2.3. Алгоритм по улучшению эффективности системы управления персоналом.

Проверенный анализ методов дал возможность сделать вывод о том, что для адекватной оценки эффективности системы управления персоналом предприятия необходим такой метод, который учитывает все недостатки рассмотренных методов и методик и позволяет не только дать комплексную оценку HR-функции, но и распределить эффект от управления персоналом между ответственными лицами и подразделениями предприятия. Главная задача в области совершенствования системы управления персоналом состоит в способности создать условия для реализации каждым работником своих потенциальных возможностей и найти в каждом конкретном случае необходимый инструмент воздействия на человека в целях решения стоящих задач.

На сегодняшний день, реализация целей улучшения эффективности

системы управления персоналом основана на учете специфики исторического этапа и требует использования соответствующих методов. Среди таких методов можно выделить метод воздействия на персонал предприятия обновленной организационной культуры.

Организационная культура определяет для всех работников ценности и правила поведения в организации. Возможной стратегией переходного к рынку периода в плане изучаемой проблематики является освоение персоналом предприятия философии маркетинга посредством корпоративной ценности — маркетинг . В данном случае под маркетингом понимается философия функционирования предприятия в условиях рынка с ориентацией производственно–сбытовой деятельности на удовлетворение потребностей людей. С изменением прежних условий, постановкой новых целей вызревает необходимость трансформации организационной культуры[48, с. 11].

В рамках рыночной трансформации экономики в подходах к управлению персоналом требуется достижение глубинной трансформации менталитета субъекта и объекта управления. С учетом этапа развития страны и ее национальных особенностей эта трансформация возможна в значительной степени через обновленную организационную культуру.

Трансформация прежней организационной культуры идет через потребности рыночной экономики с акцентом на корпоративную ценность — маркетинг . Достижение поставленных целей будет успешным благодаря личности менеджера , его профессионализму, творческому потенциалу, чувствительности к переменам. Система экономики предприятия станет адекватной достижению цели только тогда, когда каждое рабочее место будет способствовать ей в этом. Практическая реализация концепции улучшения эффективности системы управления персоналом может быть успешной при достижении соответствия между целями, стратегией управления предприятием, стратегией управления персоналом , организационной культурой , качеством персонала .Необходимо наиболее эффективное использование способностей сотрудников в соответствии с целями предприятия и общества, при этом должно быть обеспечено сохранение здоровья каждого человека и установлены

отношения конструктивного сотрудничества между членами коллектива и различными социальными группами[35, с. 21].

Также следует отметить, что сегодня среди актуальных вопросов эффективности системы управления персоналом можно выделить следующие главные проблемы, которые встречаются практически в каждой организации:

1. Ограничения при формировании систем мотивации персонала предприятия:

- внутренняя справедливость – внешняя конкурентоспособность. Общество обеспечивает равный уровень оплаты для одинаковых участков работ при условии одинаковой эффективности работников на этих участках. При этом стремится к тому, чтобы оплата труда в компании была конкурентной по отношению к соответствующим рынкам труда;

- бюджетные рамки и финансовые возможности предприятия. Оплата труда осуществляется строго в рамках ограничений соответствующего бюджета затрат.

2. Обучение персонала. В настоящий момент обучение в компаниях происходит неформально. Это значит, что:

- не определяются потребности в обучении;
- не происходит формирование бюджета на обучение;
- не составляются учебные планы и учебные программы;
- не проводится оценка эффективности от проводимого обучения.

Можно сделать вывод, что функция управления персоналом требует совершенствования, чтобы обучение было направлено на обеспечение уровня компетенций сотрудников предприятия, нужного для решения текущих задач, а также задач компании в перспективе.

Подбор сотрудников в организациях происходит в соответствии с целями и стратегией предприятий, а также учитывая имеющиеся ресурсы и направленный на удовлетворение возникших у подразделений потребностей в найме и привлечении новых работников. Подбор сотрудников происходит, основываясь на принципах:

- конкурсного отбора;



- приоритета внутреннего найма перед привлечением работников с внешней стороны;

- обеспечения справедливости и объективности при приёме за счёт чёткой регламентации процесса отбора, а также многоуровневого подхода к отбору сотрудников.

Когда замещение вакансий происходит из внутренних источников, используются следующие подходы:

- выявляются наиболее подходящие кандидаты из числа сотрудников предприятия на основании формальных характеристик;

- формируется кадровый резерв;

- привлекаются сотрудники предприятия по конкурсу на замещение вакантных должностей.

Для достижения оптимального результата при подборе персонала проводится следующая работа:

- разработка стратегии подбора сотрудников предприятия, а также разработка процедур, методов и инструментов отбора различных категорий требующихся сотрудников;

- взаимодействие с начальниками подразделений предприятия, чтобы выявить их потребности в сотрудниках, учитывая перспективы развития соответствующих подразделений;

- определение источников привлечения сотрудников, проведение первичного собеседования в форме интервью и тестирование кандидатов на вакантные должности; – оценка результатов интервью и тестирования соискателей на соответствие требований предприятия, итоговый отбор соискателей;

- формирования кадрового резерва предприятия;

- разработка и внедрение технологий проведения внутренних конкурсов на заполнение вакантных позиций.

3. Также нельзя отрицать тот факт, что на сегодняшний день основным методом мотивирования персонала являются материальные методы стимулирования в современных условиях в России. Компании ведут политику,

которая гарантирует, что оплата труда будет стабильна, а также будет обеспечивать гарантированный законом минимальный уровень оплаты труда. О введении новых условий, а также внесении изменений в уже установленных условиях оплаты труда сотрудников извещают не позднее чем за два месяца.

Заработная плата сотрудников состоит из:

- должностного оклада;
- доплаты;
- премии.

Заработная плата обычно начисляется 2 раза в месяц. Формирование тарифной части заработной платы происходит следующим образом: должностные оклады руководителям, специалистам и служащим устанавливает генеральный директор предприятия на основании штатного расписания, а также в соответствии с должностью и квалификацией работника.

Таким образом, формируются недостатки в системе управления персоналом в организации. К таким недостаткам относятся:

1. На предприятии не присутствуют документы, которые регулируют весь процесс поиска и отбора сотрудников для замещения вакантных рабочих должностей.

2. Поиск и найм персонала осуществляется за счет продвижения своих сотрудников, а также через объявления в газетах. Это означает, что функция найма персонала представляется на предприятии самым минимальным набором. Не существует прописанной в деталях процедуры, позволяющей анализировать работу сотрудников, а также описывающая требования к разным должностям. Поэтому не существует четких критериев отбора сотрудников.

3. Субъективный характер оценки потребности в сотрудниках.

4. Почти не применяются современные методы поиска и отбора сотрудников, соответствующей квалификации.

5. Не существует на предприятии обоснованной системы стимулирования, как материальной, так и нематериальной. Это не позволяет нужным образом учитывать трудовую мотивацию персонала.

6. Функция управления персоналом в общем не упорядочена. Нет

определения в составе функций, детализации поставленных задач, персональная ответственность за выполнение этих задач.

Выявленные недостатки в системе управления персоналом определяют необходимость разработки организационного проекта, направленного на улучшение системы управления персоналом. На наш взгляд, самым эффективным путем достижения поставленной цели на сегодняшний день является модернизация управления персоналом предприятия. Материальные ресурсы предприятий всех форм деятельности подобны друг другу, поэтому эксклюзивность каждого предприятия заключается только в грамотном управлении персоналом и эффективном использовании качественных характеристик работников.

Для того чтобы найти оптимальное решение проблемы модернизации управления персоналом, необходимо разработать методику оценки эффективности управления персоналом, которая бы носила интегральный характер, то есть объединяла в себе весь комплекс факторов, формирующий уровень эффективности процесса управления персоналом промышленного предприятия. При использовании методики комплексной оценки эффективности управления персоналом появится возможность более быстро находить резервы повышения эффективности управления персоналом, более точно определять те процессы управления персоналом, которые на данный момент требуют наиболее пристального внимания [43, с. 176].

По нашему мнению, основой всех перечисленных функций, составляющих управление персоналом, являются знания. Отбор и прием персонала в организацию ведется с учетом полученного человеком образования, опыта прежней работы, в процессе которой работник уже получил некие навыки. Путем сравнения требований, предъявляемых рабочими местами к работнику, со способностями и квалификацией людей принимаются решения о проведении обучения или ротации персонала.

При аттестации или деловой оценке работника главный критерий для вынесения решения – это знания и умения работника, способность эффективно применять имеющийся опыт в практической деятельности. В основе мотивации

трудовой деятельности работников лежит желание эффективно выполнять свои обязанности, что невозможно без достаточного уровня профессиональной подготовки [19, с. 74].

Управление нововведениями – процесс внедрения инноваций, которые рождаются путем умелого использования знаний через понимание. Процесс обучения, повышения квалификации и подготовки кадров представляет собой в чистом виде процесс получения, преумножения и использования знаний. Деловую карьеру и продвижение по служебной лестнице можно назвать результатами эффективного применения имеющихся знаний и опыта. Именно поэтому методику оценки эффективности управления персоналом необходимо сфокусировать на оценке влияния управления персоналом на эффективность управления знаниями на предприятии.

Также, можно графически представлять алгоритм процессов по улучшению эффективности системы управления персоналом в организации (см. рис. 2.1)

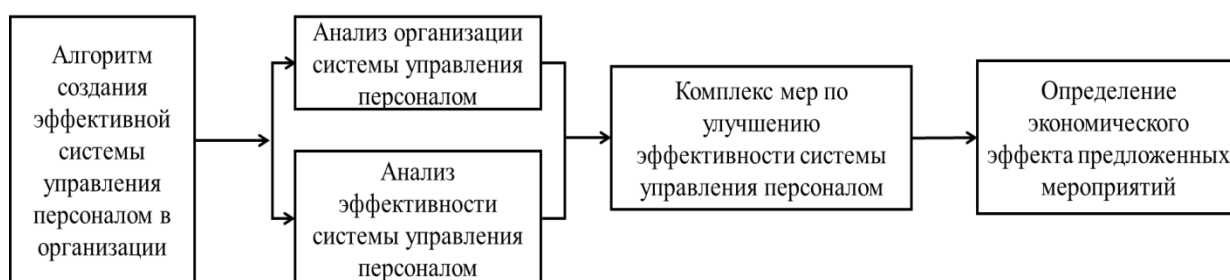


Рисунок 2.1 – Схема создания эффективной системы управления персоналом в организации

Источник: [составлен автором]

Суть предлагаемой методики состоит в том, чтобы оценить именно качественную сторону управления персоналом. Методика оценки эффективности управления персоналом охватывает основные процессы, составляющие систему управления персоналом на предприятии:

- информационная основа системы управления персоналом;
- подбор персонала и планирование;
- организация внутрифирменного обучения;
- система стимулирования персонала предприятия;

- найм и отбор персонала;
- формирование резерва.

Итак, весь процесс улучшения эффективности системы управления персоналом состоит из трёх этапов. На первом этапе производится анализ ключевых показателей для выявления более конкретных проблем, на втором – создается комплекс мероприятий по улучшению эффективности системы управления персоналом и на финальном определяется экономический эффект предложенных мероприятий.

Выявленные недостатки в системе управления персоналом определяют необходимость разработки организационного проекта, направленного на улучшение системы управления персоналом (см. рис. 2.2).

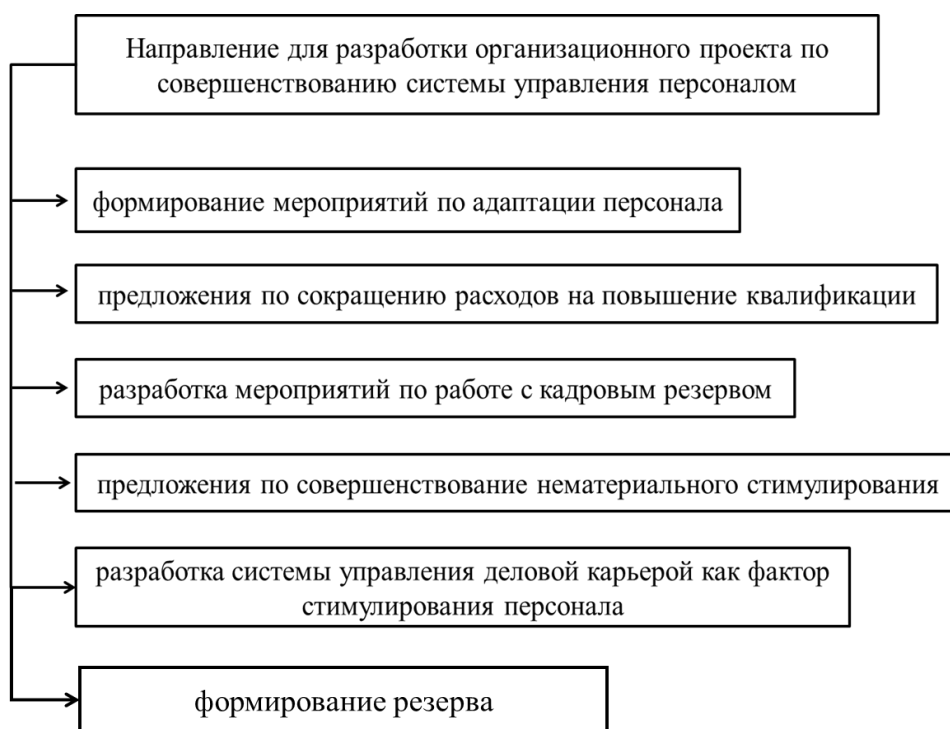


Рисунок 2.2 – Направления для разработки комплекса мероприятий по улучшению эффективности системы управления персоналом

Источник: [составлен автором]

Разработка и внедрение эффективной системы управления персоналом потенциально может привести к росту результативности деятельности компании, формирует возможность повышения эффективности работы по всем основным бизнес–процессам. В зону ответственности системы управления

персоналом должны быть такие функции как:

- поиск, отбор и наем сотрудников;
- адаптация новых сотрудников;
- стимулирование и мотивация сотрудников;
- деловая оценка и процесс аттестации сотрудников;
- формирование кадрового резерва, последующая работа с ним;
- поддержание необходимого уровня дисциплины труда;
- развитие сотрудников, проявленное в виде обучения, должностного перемещения, продвижения по службе, карьерного роста;
- процесс увольнения сотрудников.

Состав общих требований к процессу построения эффективной системы управления персоналом предприятия, а также выявленный ранее перечень недостатков в системе управления персоналом, дает нам возможность сформулировать основные направления для разработки комплекса мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом данного предприятия(см. рис. 2.2).

Нормативно–методическое обеспечение проекта представлено в виде:

- ТК РФ.
- ФЗ от 17.07.1999 г. № 181–ФЗ «Об основах охраны труда в Российской Федерации».
- Устав предприятия.
- Положения о подразделениях, приказы и распоряжения высшего руководства, а также данные управленческого учета.

Источниками социально–экономической эффективности являются:

- повышение мотивации сотрудников;
- повышение уровня стабильности кадрового состава;
- облегчение процесса адаптации к работе новых сотрудников;
- повышение производительности труда, как в целом, так и каждого сотрудника в отдельности.

Таким образом, по результатам проведенного анализа были сформулированы направления для дальнейшей разработки комплекса

мероприятий по повышению эффективности системы управления персоналом в организации.

### ГЛАВА 3. ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

#### 3.1. Организация системы управления персоналом на предприятии

Акционерное общество «Тюменское областное дорожно – эксплуатационное предприятие» (далее АО «ТОДЭП») образовано в феврале 1994 года путем реорганизации «Тюменьавтодор». В состав АО «ТОДЭП» входит 7 филиалов, которые расположены во всех муниципальных районах юга Тюменской области.

Общая численность работающих на 01.09.2018г. составляет – 3626 человек, все проживают на юге Тюменской области.

Весь коллектив АО «ТОДЭП» трудится на благо и процветания Тюменской области, чтобы в любое время года и суток можно было безопасно проехать к населенным пунктам, которые соединяются с районными центрами и городами [24].

Единственный акционер Общества – Тюменская область в лице Департамента имущественных отношений Тюменской области.

Предприятие осуществляет следующие виды деятельности:

- содержание и текущий ремонт автомобильных дорог, мостов и дорожных сооружений на них;
- строительство автомобильных дорог, мостов и сооружений на них;
- строительство и ремонт жилья и производственных баз;
- производство и реализация строительных материалов;
- проектные, маркшейдерские и изыскательские работы;
- строительные–монтажные и ремонтные работы;
- транспортирование грузов на всех видах транспорта, в том числе по международным перевозкам, как на собственных, так и привлеченных транспортных средствах;
- торговая, торгово-посредническая, закупочная, достижение деятельности;



- участие в разработке и реализации долгосрочных программ в сфере дорожного хозяйства, перспективных и годовых прогнозов технического состояния, планов содержания и развития автомобильных дорог;
- производство продукции производственно-технического назначения;
- монтаж технологического оборудования;
- выполнение маркетинговых исследований, создание банка данных технической и коммерческой информации, оказание консультативных услуг.

Сегодня АО «ТОДЭП» – это предприятие с высокой производительностью, качеством работы, современным и мощным автопарком, со своими производственными базами, асфальтобетонными заводами, дробильно–сортировочными комплексами, битумными базами, высококвалифицированным персоналом [24].

АО «ТОДЭП» ставит перед собой производственные цели, задачи, работает на опережение, постоянно развивается, филиалы очень мобильны, благодаря чему происходит перераспределение сил и технических ресурсов на важные объекты области.

Предприятие содержит– 16 914 км автомобильных дорог это: федеральные – 1023,0 км, областные – 8708,4 км, муниципальные – 5500,0 км, городские – 1457,5 км и содержание зимних дорог и дорог нефтяных месторождений – 225,3 км. Ежегодно строится и ремонтируется более 400 км автомобильных дорог, например за 2017г. эта цифра составила – 437 км[24].

Визитной карточкой предприятия является строительство таких важных объектов как: «а/д Аромашево-Вагай», «а/д Ялуторовск – Ярково», «III пусковой а/д Тюмень-Н Тавда»; выполнение работ по благоустройству улиц и площадей г. Ялуторовска, г. Заводоуковска, г. Тобольска, г. Ишима, р.п. Голышманово, с. Н-Тавда, «Строительство транспортной развязки в двух уровнях на пересечении автомобильной дороги "Обход г. Тюмени" с ул. Мельникайте»»; «Строительство окружной автомобильной дороги г. Тюмени на участке от автомобильной дороги Тюмень-Ханты-Мансийск через Тобольск, Сургут, Нефтеюганск до автомобильной дороги Тюмень-Боровский – Богандинский( дополнительные работы). III пусковой комплекс. Участок от

транспортной развязки на пересечении с автодорогой «Тюмень-Быково» до автодороги «Тюмень– Криводанова»; Реконструкция аэровокзального комплекса в аэропорту "Рощино"(II этап); Капитальный ремонт ИВПП–21/03, РД А (участок от Р–А3 до РД-А4), РД А4( аэропорт "Рощино", г. Тюмень); Строительство магистрали М-III в городе Тобольске и многие другие значимые проекты [24].

От состояния дорожно–транспортной сети во многом зависит инвестиционность нашего региона, перспективы его экономического и социального развития, качество жизни людей. АО «ТОДЭП» старается способствовать улучшению транспортной инфраструктуры Тюменской области ведь чем, лучше ее пропускная способность, тем выше ее экономика. Сегодня все жители города Тюмени и Тюменской области видят, ощущают и гордятся, что сделано на дорогах федерального, областного, и муниципального значений. В частности, это качество и комфорт почувствовали люди,двигающиеся по направлению с Юга на Север, а также с Запада на Восток.

Возможность развиваться, стремиться двигаться вперед, гордится результатами своей деятельности – вот, пожалуй, девиз АО «ТОДЭП».

Предприятие имеет более 400 единиц самосвального парка: 60 единиц экскаваторов, 181 единицу самоходных катков, 33 комплексов по укладке асфальтобетонной смеси, дорожной фрезы – 17 единиц, благодаря чему осуществляет все виды дорожно-строительных работ только своими собственными силами. АО «ТОДЭП» отсыпает более 1,0 млн. м<sup>3</sup> грунта в год, а также принимает и перерабатывает на своих тупиках более 2,5 млн. тн щебня, для устройства щебеночных оснований и выпуска асфальтобетонной смеси. (Для справки: за 2017 год предприятие выпустило и уложило почти 900 тысяч тонн асфальтобетонной смеси и к этой цифре нацелены в 2018 году). В 2018 году запущена в эксплуатацию первая установка в Уральском федеральном округе по выпуску ПБВ (полимерно-битумное вяжущее), которая обеспечивает модифицированным битумом не только собственное предприятие, но и предприятия юга Тюменской области [24].

Основные технико-экономические показатели деятельности предприятия

представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Основные технико–экономические показатели деятельности АО  
«ТОДЭП»

| №   | Показатель  | Ед. изм. | 2016 год      | 2017год          | 2018 год<br>план | 2018 к<br>2017 г., % |
|-----|---|----------|---------------|------------------|------------------|----------------------|
| 1   | 2   | 3        | 4             | 5                | 6                | 7                    |
| 1   | Среднесписочное количество<br>автотранспорта                                    | ед.      | 689,658       | 539,470          | 441,0            | 81,7                 |
| 2   | Из общего количества<br>транспорта  |          |               |                  |                  |                      |
|     | грузовая техника  | ед.      | 237,351       | 184,724          | 153,0            | 82,8                 |
|     | автобусы  | "–"      | 54,183        | 40,970           | 29,0             | 70,8                 |
|     | легковые автомобили   | "–"      | 78,989        | 67,959           | 58,0             | 85,3                 |
|     | спец автомобили   | "–"      | 121,439       | 94,519           | 80,0             | 84,6                 |
|     | в т.ч.работающие на бензине   | "–"      | 9,984         | 3,997            | 3,0              | 75,1                 |
|     | в т.ч.работающие на дизтопливе  | "–"      | 111,455       | 90,522           | 77,0             | 85,1                 |
|     | погрузчики  | "–"      | 1,000         | 1,000            | 1,0              | 100,0                |
|     | тракторная техника  | "–"      | 196,696       | 150,298          | 120,0            | 79,8                 |
| 3   | Машинодни в хозяйстве   | м.дни.   | 251 725       | 197 446          | 160 965          | 81,5                 |
| 3,1 | Машинодни в работе  | м.дни    | 188 695       | 147 994          | 119 919          | 81,0                 |
| 3,2 | Машинодни в ремонте   | "–"      | 23 241        | 17 003           | 18 189           | 107,0                |
| 3,3 | Машинодни в простое без<br>водителя   | "–"      | 15 979        | 14 179           | 7 942            | 56,0                 |
| 4   | Время в наряде  | т.час    | 1 987,720     | 1 539,376        | 1 237,416        | 80,4                 |
| 4,1 | Время в наряде на собственные<br>нужды  | час.     | 1 971,559     | 1 522,131        | 1 218,395        | 80,0                 |
| 5   | Пробег всего  | т.км.    | 18<br>896,460 | 15 041,413       | 12 218,701       | 81,2                 |
|     | среднесуточный пробег на<br>ед.техники  | км.      | 149,978       | 151,373          | 151,200          | 99,9                 |
| 6   | Среднесписочная численность<br>транспортного участка<br>(подразделения) – всего | чел.     | 1 402,750     | 1 144,500        | 927              | 81,0                 |
|     | водителей (машинистов,<br>трактористов)   | "–"      | 1 080         | 874,083          | 696              | 79,6                 |
|     | – на единицу техники  | "–"      | 1,567         | 1,620            | 1,578            | 97,4                 |
|     | ремонтных рабочих   | "–"      | 89,833        | 73,667           | 61               | 82,8                 |
|     | – на единицу техники  | "–"      | 0,130         | 0,137            | 0,138            | 101,3                |
| 7   | Среднемесячная заработная<br>плата (транспортного<br>подразделения, участка)    | руб.     | 43 445        | 47 368           | 50000            | 105,6                |
| 8   | Затраты на выполнение<br>транспортных услуг                                     | тыс.руб. | 1 494 331     | 1 732<br>600,903 | 1467079,000      | 84,7                 |

Источник: составлен автором на основе [25]

Оценка эффективности хозяйственной деятельности предприятия является необходимым условием грамотного принятия управленческих и предпринимательских решений. Одним из основных источников для анализа эффективности работы предприятия является бухгалтерский баланс и формы

бухгалтерской отчетности.

По данным таблицы видно, что увеличилось время автотранспорта в ремонте, и увеличилась численность ремонтных рабочих на единицу техники. Также видно, что предприятием планируется увеличить среднюю заработную плату на 5,6 %.

Проанализируем обеспеченность предприятия техникой.

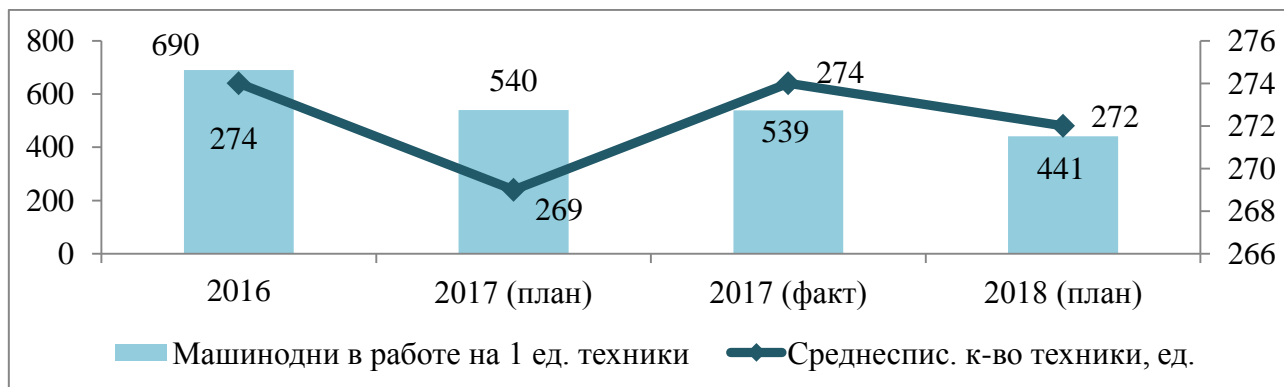


Рисунок 3.1 – Анализ движения автотранспорта

Источник: составлен автором на основе [25]

Количество техники с 2016 года снижается. В 2016 г. – число автотранспорта составляло 690 ед., в 2017 г. – 539 ед., согласно плану на 2018 г. количество должно снизиться до 441 ед.

При этом количество машинодней в работе на единицу техники изменяется неравномерно, в 2016 г. оно составляло 274 маш.–дн., а в 2018 г. должно снизиться до 272 маш.–дн.

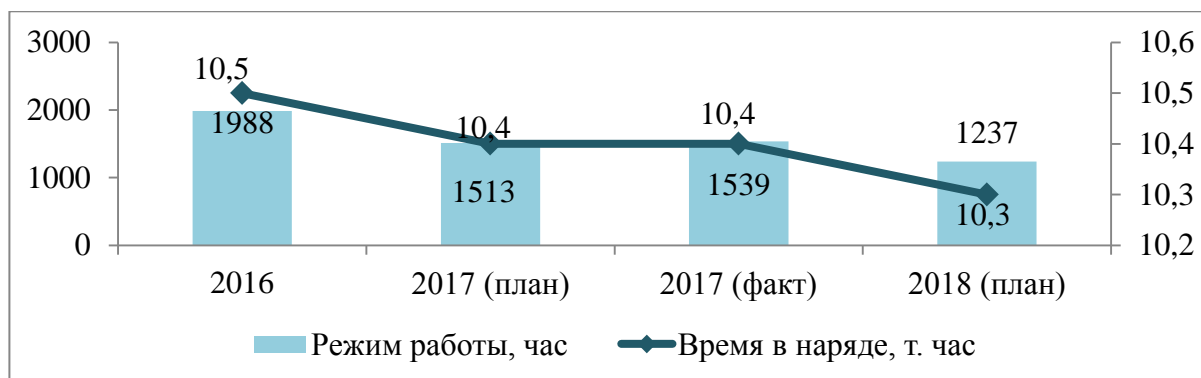


Рисунок 3.2 – Данные об отработанном времени

Источник: составлен автором на основе [25]

По графику видно, что среднесуточный режим работы транспорта ежегодно снижается с 10,5 ч в 2016 г. до 10,3 ч в 2018 г.

Время в наряде при этом в период с 2016 по 2017 г. снижается, в 2018 г. также ожидается снижение данного показателя.



Рисунок 3.3 – Данные о пробеге автотранспорта

Источник: составлен автором на основе [25]

Общий пробег за год составил 15041,4тыс.км., при плане 14905,6тыс.км. и выполнен на 100,9 %. Перепробег сложился за счет перевыполнения плана СМР.

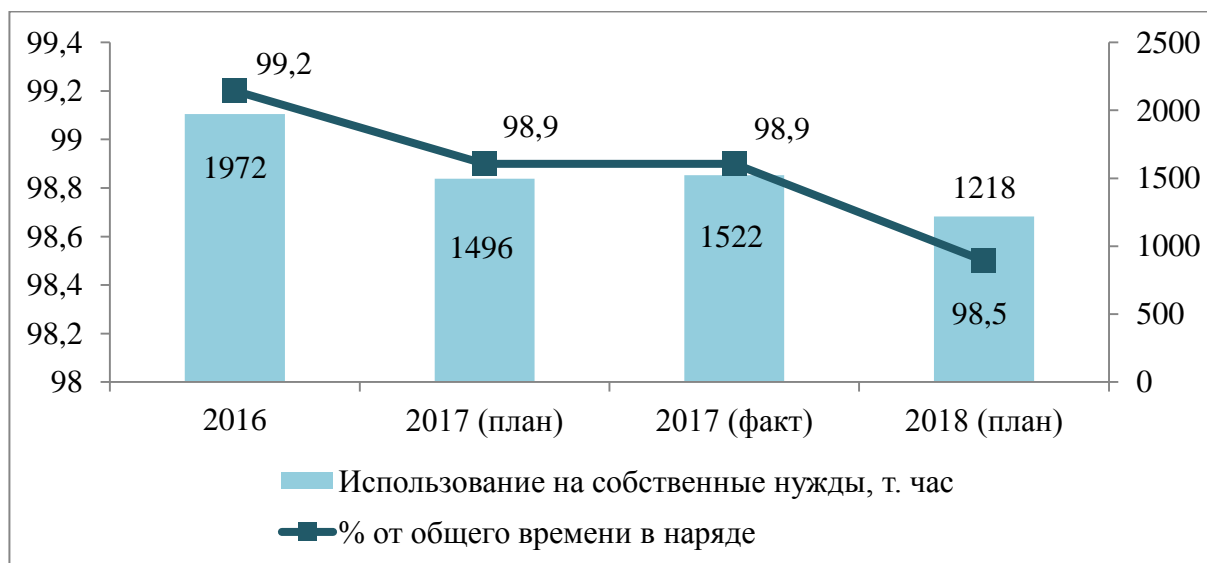


Рисунок 3.4 – Использование времени в наряде

Источник: составлен автором на основе [25]

По данным об использовании времени в наряде можно сказать, что использование на собственные нужды снижается с 1971,6 т.час до 1218,4 т.час, от общего времени в наряде снижение составляет 0,7 % с 99,2 % до 98,5 %.

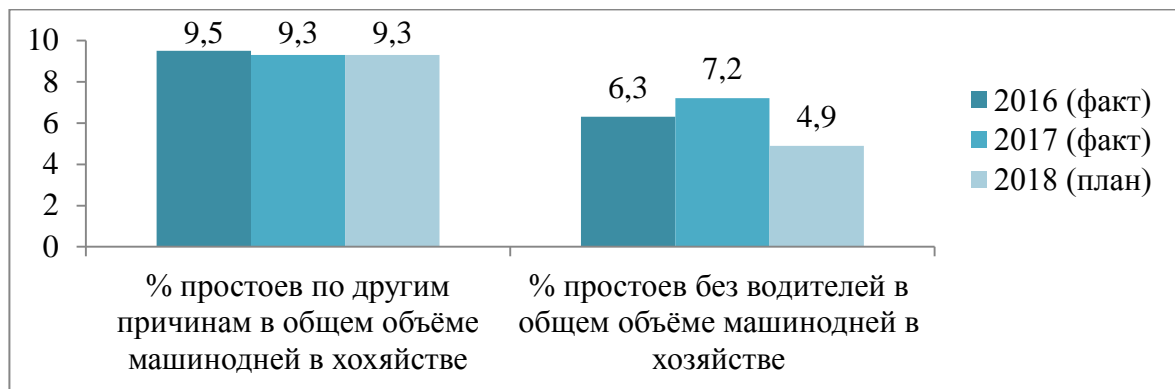


Рисунок 3.5 – Анализ времени простоев

Источник: составлен автором на основе [25]

Согласно данным о фонде рабочего времени можно сказать, что доля простоев без водителей снизилась на 1,4 % с 2016 по 2018 гг., доля простоев по другим причинам снизилась с 9,5 % до 9,3 %.

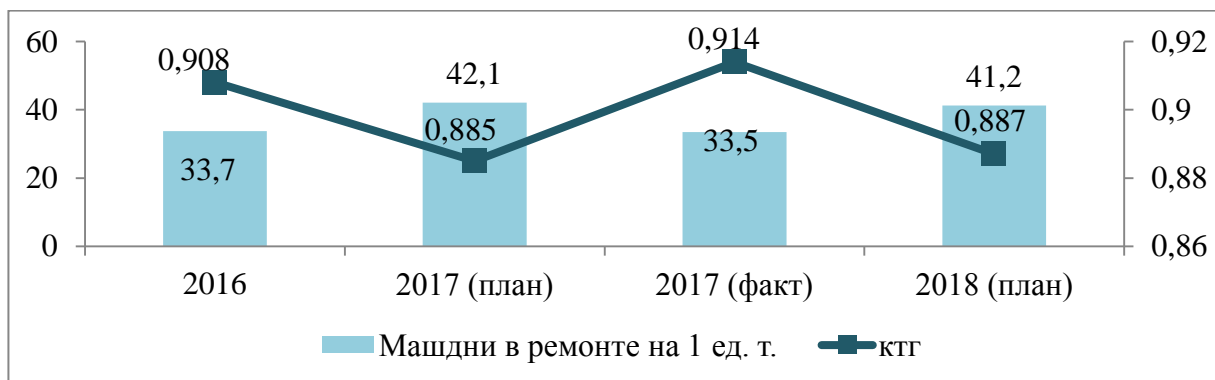


Рисунок 3.6 – Динамика ремонта

Источник: составлен автором на основе [25]

Фактическое время ремонта на единицу техники в 2016 г. составило 33,7 маш.-дн. на единицу техники, в 2018 г. планируемый показатель составит 41,2 маш.-дн.

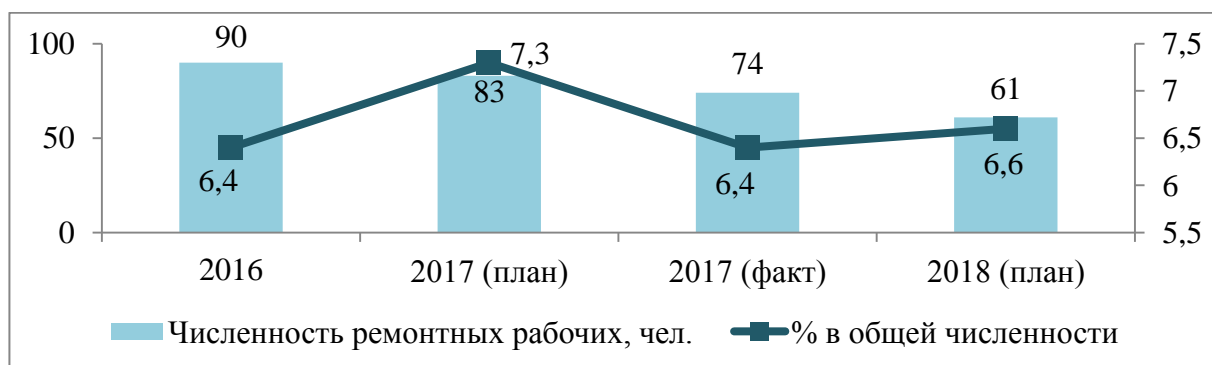


Рисунок 3.7 – Данные о численности ремонтных рабочих

Источник: составлен автором на основе [25]

Численность ремонтных рабочих как и количество транспортных средств ежегодно снижается, планируемая численность в 2018 году составит 61 человек.

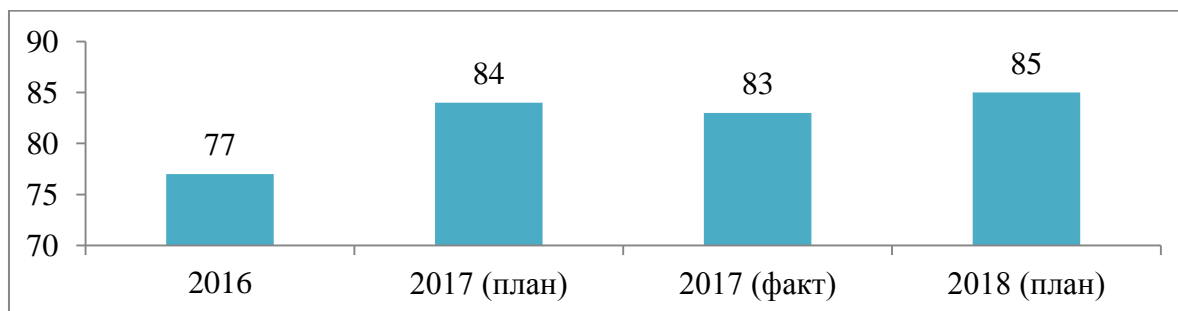


Рисунок 3.8 – Затраты на ремонт и ТО техники-всего, т. руб. на ед. техн.

Источник: составлен автором на основе [25]

На графике прослеживается рост затрат материалов на ремонт и ТО с 76,9 тыс.руб. в 2016 г. до 82,9 тыс.руб. на единицу техники в 2017 году.

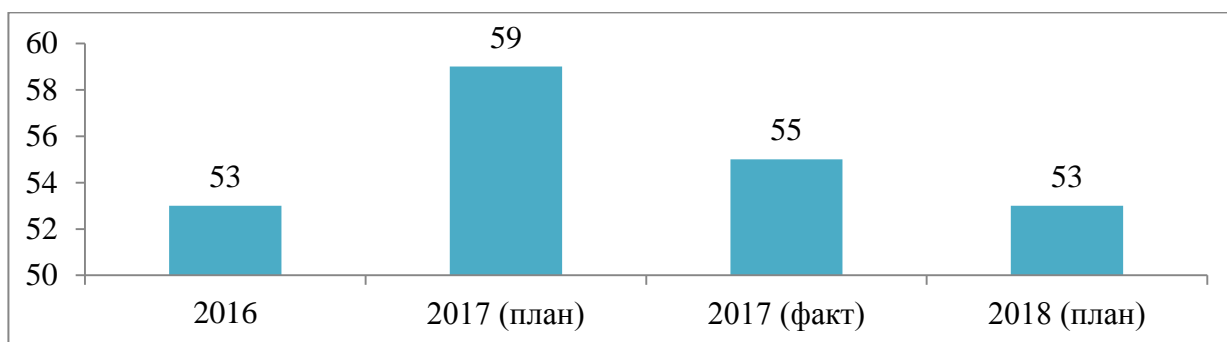


Рисунок 3.9 – Стоимость ремонта и ТО тр-х ср-в на 1 ед. техн., т.р.

Источник: составлен автором на основе [25]

Ремонт и ТО транспортных средств предприятия в 2016 году составлял 52,8 тыс.руб, в 2017 г. – 55,3 тыс. руб. на единицу техники, в 2018 г. планируется сократить эти затраты до 53,4 тыс.руб.

Таблица 3.2

#### Влияние факторов на объем строительно–монтажных работ

| Показатель  | Формула расчета | 2016 г.    | 2017 г.    | Абсолютное изменение |
|---|-----------------|------------|------------|----------------------|
| 1   | 2               | 3          | 4          | 5                    |
| Валовый доход от оказания транспортных услуг, тыс. руб. | Q               | 1705643,55 | 1464994,29 | -240 649,26          |
| Среднесписочная численность (чел.)                      | Ч               | 90         | 74         | -16                  |
| Число рабочих дней                                      | d               | 365        | 366        | 1,00                 |
| Продолжительность рабочего дня                          | t               | 5,09       | 4,91       | -0,18                |

| 1  | 2  | 3     | 4     | 5           |
|--|--|-------|-------|-------------|
| Часовая выработка, тыс.руб.                      | w  | 10,21 | 11,06 | 0,84        |
| Влияние изменения численности работников         | $\Delta Q(\text{ч}) = \Delta \text{Ч} \cdot d_0 \cdot t_0 \cdot w_0$ |       |       | -306 941,03 |
| Влияние изменения количества отработанных дней   | $\Delta Q(d) = \text{Ч}_1 \cdot \Delta d \cdot t_0 \cdot w_0$        |       |       | 3 832,06    |
| Влияние изменения продолжительности рабочего дня | $\Delta Q(t) = \text{Ч}_1 \cdot d_1 \cdot \Delta t \cdot w_0$        |       |       | -49 352,72  |
| Влияние изменения часовой выработки              | $\Delta Q(w) = \text{Ч}_1 \cdot d_1 \cdot t_1 \cdot \Delta w$        |       |       | 111 812,43  |

Источник: составлен автором на основе [25]

Предприятие планирует и в дальнейшем сокращать время отработанное водителем составом в ремонте. Анализ влияния факторов на выполнение работ представлен в таблице 3.2.

На объем выполненных работ положительно повлияли изменение количества отработанных дней (+3832,06) и изменение часовой выработки (+111812,43). Общее изменение составляет -240649,26 тыс. руб.

Таблица 3.3

## Анализ влияния факторов на прибыль предприятия

| Показатель                           | Формула расчета  | 2016 г. | 2017 г.  | Абсолютное изменение |
|--------------------------------------|--|---------|----------|----------------------|
| 1                                    | 2  | 3       | 4        | 5                    |
| Прибыль от реализации, тыс. руб.     | $P_{\text{реал}}$  | 211 313 | -267 607 | -478 919             |
| Среднесписочное число рабочих        | $\text{Ч}$   | 90      | 74       | -16                  |
| Число рабочих дней                   | $d$  | 365     | 366      | 1                    |
| Продолжительность рабочего дня       | $t$  | 5,09    | 4,91     | -0,18                |
| Часовая выработка, тыс.руб.          | $v_{\text{час}}$   | 10,21   | 11,06    | 0,84                 |
| Прибыль на единицу продукции         | $P_{\text{ед.раб}}$  | 0,12    | -0,18    | -0,31                |
| Влияние численности на прибыль       | $\Delta P_{\text{реал}}(\text{Ч}) = \Delta \text{Ч} \cdot d_0 \cdot t_0 \cdot v_{\text{час}0} \cdot P_{\text{ед.раб}}$ |         |          | - 38 026,99          |
| Влияние количества отработанных дней | $\Delta P_{\text{реал}}(d) = \text{Ч}_1 \cdot \Delta d \cdot t_0 \cdot v_{\text{час}0} \cdot P_{\text{ед.раб}}$        |         |          | 474,75               |



|  |  |             |
|--|--|-------------|
| Влияние продолжительности и рабочего дня       | $\Delta\Pi_{\text{реал}}(t) = Ч_1 \cdot d_1 \cdot \Delta t \cdot v_{\text{час0}} \cdot \Pi_{\text{ед.раб}}$                    | -6 114,32   |
| Влияние изменения часовой выработки            | $\Delta\Pi_{\text{реал}}(v) = Ч_1 \cdot d_1 \cdot t_1 \cdot \Delta v_{\text{час}} \cdot \Pi_{\text{ед.раб}}$                   | 13 852,47   |
| Влияние изменения прибыли на единицу продукции | $\Delta\Pi_{\text{реал}}(\Pi_{\text{ед.раб}}) = Ч_1 \cdot d_1 \cdot t_1 \cdot v_{\text{час1}} \cdot \Delta\Pi_{\text{ед.раб}}$ | -449 105,08 |

Источник: составлен автором на основе [25]

Под влиянием изменения численности работников прибыль снизилась на 38026,99 тыс. руб., под влиянием изменения количества рабочих дней прибыль увеличилась на 474,75 тыс. руб., под влиянием изменения часовой выработки прибыль увеличилась на 6114,32 тыс. руб., под влиянием изменения прибыли на единицу работы прибыль снизилась на 449105,08 тыс.руб. Общее изменение составило -478919 тыс.руб.

Повышение эффективности производства достигается, в первую очередь, совершенствованием работы предприятий и их производственно-хозяйственной деятельности. Основными технико-экономическими показателями производственно-хозяйственной деятельности предприятия являются: объем реализуемой продукции и ее качество, производительность труда, использование основных и оборотных средств, нормы затрат материальных средств, себестоимость продукции, прибыль и рентабельность предприятия.

Эта система должна объективно оценить основные результаты хозяйственной деятельности. Показатели применяются для планирования производственно-хозяйственной деятельности, учета результатов, отчетности и анализа. В практике хозяйственной деятельности предприятия в настоящее время используются не только количественные (объемные) показатели его деятельности, но и качественные, которые позволяют оценить затраты материальных, трудовых и денежных ресурсов, связанных с выпуском того или иного объема продукции.

### 3.2. Оценка эффективности системы управления персоналом предприятия

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

В самом общем виде результат труда работника аппарата управления характеризуется уровнем, или степенью достижения цели управления при наименьших затратах. При этом важное практическое значение имеет правильное определение количественных или качественных показателей, отражающих конечные цели организации или подразделения.

Показатели, по которым оцениваются работники, называют критериями оценки. К ним относятся качество выполняемой работы, ее количество, ценностная оценка результатов. Для оценки результативности труда требуется довольно большое количество критериев, которые охватывали бы и объемы работы, и ее результаты.

Таблица 3.4

#### Оценка эффективности системы управления персоналом АО «ТОДЭП»

| Функция                                     | Весомость | 5 бальная шкала |
|---|-----------|-----------------|
| Кадровое планирование                       | 0,11      | 3               |
| Подбор персонала                            | 0,12      | 4               |
| Оценка персонала                            | 0,09      | 4               |
| Расстановка персонала                       | 0,1       | 4               |
| Адаптация новых сотрудников                 | 0,09      | 2               |
| Обучение и повышение квалификации персонала | 0,1       | 4               |
| Стимулирование и мотивация персонала        | 0,08      | 3               |
| Оплата труда                                | 0,11      | 4               |
| Условия безопасности труда                  | 0,11      | 4               |
| Кадровый резерв                             | 0,09      | 2               |
| Норма баллов: 5                             |           |                 |
| Итого                                       |           | 3,41            |

Источник: составлен автором на основе [25]

Оценить эффективность системы управления персоналом необходимо с помощью метода экспертных оценок. Для того чтобы оценить степень значимости функций системы управления персоналом создана экспертная

группа . В ее состав входят начальник отдела кадров , руководители и специалисты отдела управления персоналом (табл. 3.4).

Анализируя полученные по представленным показателям данные необходимо отметить, что, по мнению руководства, эффективность довольно низкая (3,41 баллов). Делая вывод, руководству необходимо в дальнейшем совершенствовать и внедрять новые наиболее эффективные действия , реализация которых повысит степень эффективности управления до оптимального уровня.

На предприятии АО «ТОДЭП» необходимо внести существенные изменения в практику управления персоналом , в первую очередь усовершенствование мотивацию персонала, улучшить мероприятия по адаптации персонала , предложения по сокращению расходов на повышение квалификации, разработать мероприятия по работе с кадровым резервом.

Эффективность системы управления персоналом АО «ТОДЭП» зависит от множества факторов . Они делятся на четыре группы : материально-технические, организационные, экономические и социальные. В группу материально-технических входят : механизация и автоматизация производственных процессов, применяемая технология , конструкция и технические характеристики продукции, используемые материалы, их удельный расход и т.п.

На АО «ТОДЭП» к материально–техническим факторам эффективности относятся резервы повышения эффективности использования производственных ресурсов предприятия.

Среди социальных факторов выделяют культурно–технический уровень кадров, их квалификацию, способы развязывания инициативы и активизации творческой деятельности, хозяйственно-бытовое обеспечение , морально–психологический климат, характер взаимоотношений и т.п.

Эффективность использования кадров существенно зависит от их профессионально–квалифицированной структуры , правильной расстановки и использования кадров.

Неоценимое значение для повышения эффективности производства имеет

изучение и распространение передовых методов труда . Инновационная деятельность, проводимая в области управления АО «ТОДЭП», основывается на повышении степени безопасности работников, повышения степени удовлетворения социальных и духовных потребностей, повышении квалификации работников. Эти мероприятия повышают эффективность инновационной деятельности, проводимой в других сферах.

На АО «ТОДЭП» при оценке результативности труда руководителей и специалистов наряду с количественными показателями , т. е. прямыми, используются и косвенные , характеризующие факторы , влияющие на достижение результатов . К таким факторам результативности относятся : оперативность работы, напряженность, интенсивность труда, сложность труда, качество труда и т.п. В отличие от прямых показателей результативности труда косвенные оценки характеризуют деятельность работника по критериям , соответствующим «идеальным» представлениям о том, как следует выполнять должностные обязанности и функции, составляющие основу данной должности, и о том, какие качества должны быть проявлены в связи с этим.

Стратегическое инновационное планирование опирается на тщательный анализ внешней и внутренней среды организации, в ходе которого:

- оцениваются изменения, происходящие в планируемом периоде;
- выявляются факторы, угрожающие позиции организации;
- исследуются факторы, благоприятные для деятельности организации.

Процессы и изменения во внешней среде оказывают важное воздействие на организацию . Основные факторы, связанные с внешней средой, – это экономика, политика, технология.

Существует несколько способов анализа внешней среды. Один из них PEST – анализ. Здесь важно отобрать состав конкретных факторов для анализа, оценить состояние каждого фактора, тенденцию его развития, характер влияния фактора на деятельность компании ; оценить степень влияния факторов на деятельность организации; оценить степень влияния факторов внешней среды по шкале от –5(крайне отрицательное влияние) до +5(крайне положительное влияние), разработать план ответных мер и снова оценить силу при условии, что

организация соответствующим образом отреагирует на происходящее во внешней среде изменения.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что для деятельности организации внешние факторы оказывают существенное влияние на стратегию его развития. Интересен и тот факт, что суммарное влияние внешних факторов до принятия ответных мер организацией имеет нейтральное положение, а после принятия ответных мер (+11). На сегодняшний день внешняя среда оказывает в совокупности положительное воздействие на предприятие.

Все перечисленные выше компоненты внешней среды организации находятся в непосредственном взаимодействии и влияют друг на друга. Степень воздействия отдельных компонент на различные организации различна, при этом изменение одной составляющей может привести к изменениям другой.

Подводя итоги анализа факторов внешней среды предприятия, получив данные о факторах представляющих опасность или открывающих новые возможности руководство должно оценить: обладает ли организация внутренними силами, и какие внутренние слабости могут осложнить будущие проблемы, связанные с внешними опасностями.

Среди факторов, влияющих на систему управления персоналом организации можно выделить следующие. К наиболее серьезным факторам внешней среды, оказывающих влияние, относят социально-поведенческие и экологические. Специфика предприятия такова, что оценка экологического ущерба, причиняемого деятельностью АО «ТОДЭП». Руководство АО «ТОДЭП» должно учитывать также изменения в демографической ситуации в городе Радужном.

Помимо этого, на деятельность АО «ТОДЭП» оказывают такие факторы как доходы населения, налогообложение.

Среди социальных факторов можно выделить культурно технологический уровень кадров и их квалификацию.

Внешняя среда АО «ТОДЭП» характеризуется повышенной сложностью, незначительной подвижностью, умеренной неопределенностью. Поэтому нужно учитывать большую степень сложности и меньшую степень динамизма

внешнего окружения. Это говорит, о том, что все факторы изменяющейся внешней среды имеют переменное значение, и их влияние на организацию зависит от компетенции и быстроты действий управленческого персонала предприятия.

### 3.3. Разработка комплекса мероприятий по повышению эффективности системы управления персоналом в организации

Как мы отметили ранее, изучив систему управление персонала в АО «ТОДЭП» можно отметить, что существует необходимость разработать мероприятия развития системы управления персоналом. В предыдущем пункте дипломной работы были сформулированы направления для разработки комплекса мероприятий по повышению эффективности системы управления персоналом предприятия.

Рассмотрим подробно предложенные мероприятия по каждому пункту.

1. Формирование мероприятий по адаптации персонала. Регулирование адаптации предполагает проведение системы мероприятий, направленных на ускорение адаптации новых работников. Существует целый ряд факторов, на которые организация влиять не может. Это такие личностные факторы, как пол, возраст, семейное положение, планы на будущее, нормы и ценности молодого работника, подчас его ожидания. В отношении этих факторов управление адаптацией в основном выходит за рамки предприятия и упирается в такие социальные институты, как семья и образование, формирующие систему ценностей и норм молодого работника, планы на перспективу, готовность к профессиональной деятельности. Но из этого не следует, что информация о тенденциях, характере влияния этих факторов на адаптацию не нужна. Эта информация, будучи усвоенной руководителями, позволяет корректировать их поведение в сфере непосредственного руководства работниками, так как знание законов социальной жизни, механизмов поведения людей уже само по себе изменяет поведение того человека, который это знание получил.

Действие производственных факторов во многом управляемо. Но нередко на предприятии молодым работникам не сразу предоставляется рабочее место,

работа по специальности, мало внимания уделяется повышению их квалификации, руководители беседуют с ними лишь при нарушениях дисциплины труда, досуг зачастую не организован, наставничество формально.

В связи с возрастающей ролью вторичной адаптации повышается значение такого производственного фактора, как организация систематического повышения квалификации и переподготовки кадров. Особенно значим этот фактор в условиях перестройки из-за больших масштабов высвобождения работников, прежде всего из сферы управления, и перехода их в другие сферы деятельности.

Для управления адаптацией необходимо контролировать, в какой мере адаптируется конкретный работник, регулярно получать параметры адаптации, так как только при этом условии можно эффективно оперировать всей системой мероприятий. Лишь реализация целостной системы мер, действующих постоянно, позволяет успешно управлять процессом адаптации.

2. Предложения по сокращению расходов на повышение квалификации. При повышении квалификации персонала АО «ТОДЭП» проводятся выездные курсы сроком 21 день. Обучение проводится на договорной основе с институтами в городах: С.Петербург, Москва, Омск, Тюмень и Сургут. В связи с этим затраты на обучение возрастают втрое, так как, кроме стоимости обучения необходимо оплатить командировочные расходы, проживание, проезд.

Суть предложения состоит в том, чтобы организовать обучение без выезда работника. Необходимо заключить договора с обучающими институтами на выезд их специалистов для обучения персонала, так как учебная база (оборудование) имеется и для работника легче будет в процессе обучения ориентироваться в естественных для него условиях.

В 2017 году на курсах повышения квалификации на выездные курсы прошли обучение 240 специалистов, продолжительность обучения – 21 день. Затраты на обучении приведены в таблице 5, они составили в 2016 году 3188,1 тыс. руб., а в 2017 году – 4116,5 тыс. руб.

При заключении договора с институтом на обучение на рабочих местах, если стоимость проезда, проживание, командировочные расходы, проезд

оплачивать преподавателям (количество преподавателей – 17 человека )  
получится следующее( табл.3.5).

Таблица 3.5

## Затраты на обучение на рабочих местах

| Показатели  | 2017 г.      |             |         |        |
|---|--------------|-------------|---------|--------|
|   | Руководители | Специалисты | Рабочие | Итого  |
| Количество чел.                                     | 4            | 10          | 37      | 51     |
| Затра–ты на 1 чел., т.р.                            | 24           | 19,1        | 16,8    |        |
| Сумма тыс. руб.                                     | 96           | 191         | 621,6   | 908,6  |
| Кол–во преподавателей                               | 3            | 5           | 9       | 17     |
| Командировочные расходы,<br>тыс. руб.(21*№7*(1500)) | 94,5         | 157,5       | 283,5   | 535,5  |
| Стоимость проезда, тыс<br>руб.(2*5200*№7)           | 31,2         | 52          | 93,6    | 176,8  |
| Стоимость проживания, тыс.<br>руб.(21*№7*1000)      | 63           | 105         | 189     | 357    |
| Всего затрат на обучение,<br>тыс.руб                |              |             |         | 1977,9 |

Источник: [составлен автором]

Благодаря экономии можно увеличить численность повышающих квалификацию, так как анализ показал, что ежегодно повышение квалификации проходит недостаточное количество работников.

Это сэкономит значительные средства, обеспечит большее количество обучаемых, улучшит качество обучения.

3. Разработка мероприятий по работе с кадровым резервом. В настоящее время АО «ТОДЭП» столкнулась с проблемой нехватки руководящих кадров. Как уже отмечалось, средний возраст персонала службы – 47 лет. Более опытные и грамотные работники уже находятся в предпенсионном возрасте (пенсии назначаются по вредности ), помоложе или не имеют достаточной квалификации и опыта , или не подходят для руководящих должностей . Причиной также служит большая ответственность и повышенные требования к работе. В следствие чего, в АО «ТОДЭП» назрел вопрос подготовки кадрового резерва.

Работа с резервом предполагает:



- анализ потребности в резерве;
- формирование и составление списка резерва;
- подготовку кандидата.

Анализ потребности в резерве заключается в необходимости определения текущей и перспективной потребности в резерве и оптимальной численности резерва кадров. Дальнейшая работа состоит из формирования списка резерва.

Формирование и составление списка резерва включает:

- формирование списка кандидатов в резерв;
- создание резерва на конкретные должности.

В процессе формирования резерва следует определить

- кого можно и необходимо включить в списки кандидатов в резерв;
- кто из включенных в списки должен пройти обучение;
- какую форму подготовки применить к каждому кандидату с учетом его индивидуальных особенностей и перспективы использования на руководящей должности.

Для формирования списка следует использовать следующие методы:

- анализ документальных данных – отчетов, автобиографий, характеристик и т.д.;
- беседа для выявления интересующих сведений;
- наблюдение за поведением работника в различных ситуациях (на производстве, в быту);
- оценка результатов трудовой деятельности – производительности труда, качества выполняемой работы и т.п.;

При формировании списка кандидатов в резерв необходимо учесть следующие факторы:

- требования к должности, описание и оценка рабочего места, оценка производительности труда;
- профессиональная характеристика специалиста;
- перечень должностей, занимая которые работник может стать кандидатом на резервируемую должность;
- предельные ограничения критериев подбора кандидатов на

соответствующие должности (образование, возраст, стаж работы);

- результаты оценки формальных требований и индивидуальных особенностей кандидатов на резервируемую должность;
- выводы и рекомендации последней аттестации;
- личностные качества и потенциальные возможности: высокая степень интеллигентности, внимательность, гибкость, тактичность, коммуникабельность.

Для формирования резерва, как правило, недостаточно отобрать способных к продвижению сотрудников – важно правильно подготовить их к должности и организовать продвижение. Профессиональная подготовка может проходить под руководством вышестоящего руководителя, в виде стажировки в должности на своем или другом предприятии, на курсах повышения квалификации и т.д. Для каждого кандидата должна быть составлена индивидуальная программа подготовки, включающая теоретическую и практическую подготовку, а также задачи по повышению уровня знаний, навыков и умений.

Состав резерва в конце каждого года должен пересматриваться и пополняться в процессе ежегодного анализа расстановки руководящих кадров и специалистов, а также оценки их деятельности.

Оценивается деятельность каждого кандидата, зачисленного в резерв, за прошедший год, и принимается решение об оставлении его в составе резерва или исключении из него. По результатам оценки составляется характеристика на каждого специалиста и руководителя, состоящего в резерве, и рассматривается возможность его дальнейшего продвижения по службе. Одновременно рассматриваются новые кандидаты в резерв. Исключение кандидата из резерва может быть обусловлено его возрастом, состоянием здоровья, неудовлетворительными показателями производственной деятельности и т.д.

Система кадрового резервирования решит следующие задачи:

- обеспечит службу необходимым составом руководителей и специалистов;

- мотивация персонала;
- достижение большей гибкости в использовании персонала;
- совершенствование кадрового потенциала;
- обеспечение непрерывности процесса управления;
- обеспечение управления карьерой персонала.

Наем руководящего состава для АО «ТОДЭП» со стороны проблематичен в силу специфики производства, специалистов такого уровня возможно только переманивать с других организаций, так как институты не способны подготовить готовых руководителей. Чтобы подготовить руководителя, необходима практическая работа на производстве не менее 5 лет.

О переманивание специалистов требует дополнительных затрат. Чтобы заинтересовать специалиста необходимо предложить ему более высокий заработок, жилье, льготы (дополнительный оплачиваемый отпуск, служебный автотранспорт и т.д.), а для того чтобы сократить расходы, необходимо усовершенствовать кадровый резерв. Для этого необходимо ежегодно, в декабре, чтобы руководитель кадровой службы организации проводить подготовительную работу по выявлению кандидатов, достойных для зачисления в резерв.

4. Предложения по совершенствованию нематериального стимулирования. Как было выявлено в предыдущем параграфе дипломной работе, на предприятии действует только система материальных стимулов, наряду с этим нет места моральным средствам стимулирования, к которым можно отнести: создание благоприятного – психологического климата в коллективе, признание и одобрение результатов работы, профессиональный рост, гибкий график работы.

Большая часть персонала участвовавшего в анкетировании, высказала свое мнение по поводу проведения спортивно-оздоровительных мероприятий. Чтобы простимулировать повышение производительности и результативности труда, повышение уровня дисциплины работников можно ввести ежемесячное премирование лучших работников абонементом на посещение бассейна или фитнес-клуба. В конце месяца с каждого узла выбирается лучший работник и

премируется.

Это улучшит состояние здоровья работников, а неформальное общение улучшит психологический климат в коллективе.

Совершенствование нематериальной мотивации персонала:

- празднование дней рождений сотрудников коллектива;
- выезд на природу;
- проведение спортивных мероприятий;
- проведение конкурсов «Лучший работник», «Лучшая бригада».

5. Разработка системы управления деловой карьерой как фактор стимулирования персонала. Этап карьеры (как точка на временной оси) не всегда связан с этапом профессионального развития.

Таблица 3.6

#### Основные этапы карьеры

| Этап карьеры    | Возрастной период | Краткая характеристика  | Особенности Мотивации (по Маслоу)              |
|-----------------|-------------------|---|--|
| Предварительный | До 25 лет         | Подготовка к трудовой деятельности, выбор области деятельности      | Безопасность, социальное признание             |
| Становление     | До 30 лет         | Освоение работы, Развитие профессиональных навыков                  | Социальное признание, независимость            |
| Продвижение     | До 45 лет         | Профессиональное развитие   | Социальное признание, самореализация           |
| Завершение      | После 60 лет      | Подготовка к переходу на пенсию, поиск и обучение собственной смены | Удержание социального признания                |
| Пенсионный      | После 65 лет      | Занятие другими видами деятельности                                 | Поиск самовыражения в новой сфере деятельности |

Источник: [составлен автором]

Человек, находящийся на этапе продвижения, в рамках другой профессии может не быть еще высоким профессионалом. Поэтому важно разделять этап карьеры – временной период развития личности и фазы развития профессионала — периоды овладения деятельностью. Очевидно, что для поддержания внутренних стимулов сотрудника необходимо организовывать определенные виды перемещений и карьерных передвижений. Важным условием целенаправленного развития внутреннего потенциала сотрудника и эффективного использования его потенциала является планирование карьеры.

Планированием карьеры в организации могут заниматься менеджер по персоналу, сам сотрудник, его непосредственный руководитель (линейный менеджер). Основные мероприятия по планированию карьеры, специфичные для разных субъектов планирования, представлены в таблице 3.7

Таблица 3.7

## Планирование карьеры

| Субъект планирования                              | Мероприятия по планированию карьеры  |
|---|--|
| Сотрудник   | Первичная ориентация и выбор профессии<br>Выбор организации и должности<br>Ориентация в организации<br>Оценка перспектив и проектирование роста<br>Реализация роста  |
| Менеджер по персоналу                             | Оценка при приеме на работу<br>Определение на рабочее место<br>Оценка труда и потенциала сотрудников<br>Отбор в резерв<br>Дополнительная подготовка<br>Программы работы с резервом<br>Продвижение<br>Новый цикл планирования |
| Непосредственный руководитель (линейный менеджер) | Оценка результатов труда<br>Оценка мотивации<br>Организация профессионального развития<br>Предложения по стимулированию<br>Предложения по росту  |

Источник: [составлен автором]

Комплексная система управления карьерным процессом должна включать взаимосвязанные между собой цели, функции, технологии, принципы, структуру и кадры управления карьерой. Цели системы управления карьерным процессом должны вытекать из общих целей системы управления персоналом, но вместе с этим иметь специфику данной сферы деятельности организации в области управления человеческими ресурсами. Цели системы управления карьерным процессом АО «ТОДЭП» могут включать:

- формирование, развитие и рациональное использование профессионального потенциала каждого менеджера и организации в целом;
- обеспечение преемственности профессионального опыта и культуры организации;
- достижение взаимопонимания между организацией и менеджером по вопросам его развития и продвижения;
- создание благоприятных условий для развития и продвижения персонала в рамках организационного пространства и др.

Основными функциями системы управления карьерным процессом АО

«ТОДЭП» соответственно целям будут:

- исследование проблем, связанных с выявлением потребностей в управленческих кадрах, с их развитием и продвижением; прогнозирование перемещений на ключевых руководящих должностях;

- планирование профессионального развития (учебы, стажировок и др.), процедур оценки и должностного перемещения (повышения, ротации) менеджеров, а также карьерного процесса по предприятию в целом, в том числе разработка организационного пространства в соответствии с целями и возможностями предприятия, потребностями и способностями персонала (при этом разработка не должна ограничиваться только организационным проектированием, а активно включать формализацию других карьерных векторов – построение квалификационной сетки, статусной лестницы);

- организация процессов обучения (в том числе основам самоуправления карьерой), оценки, адаптации и профессиональной ориентации, конкурсов на замещение вакансий менеджеров;

- активизация карьерных устремлений руководителей, создание благоприятных условий для самоуправления карьерой: самомаркетинга (самопрезентации, саморекламы), самоменеджмента;

- регулирование протекания карьерных процессов, предупреждение и профилактика кризисных явлений, отклонений от нормы, в том числе появления карьеризма;

- координация и согласование действий различных звеньев системы управления карьерой;

- контроль за выполнением функций, оценка эффективности управления карьерным процессом на основе определенной системы показателей.

Эффективность реализации функций системы управления карьерным процессом АО «ТОДЭП» может быть достигнута посредством их интеграции, комбинирования в различные технологии, среди которых наряду с такими универсальными персоналом – технологиями, как управление по целям, обучение, управление адаптацией и профессиональной ориентацией, должны применяться и специфические карьерные: работа с резервом на выдвижение, индивидуальное

психологическое консультирование по вопросам карьеры, моделирование карьеро–грамм.

Таким образом, управление карьерой менеджера, карьерным процессом в целом представляет собой сложную, комплексную, многоаспектную деятельность. Принципиальная схема взаимодействия организации и сотрудника в процессе управления его карьерой представлена на рис. 3.10.

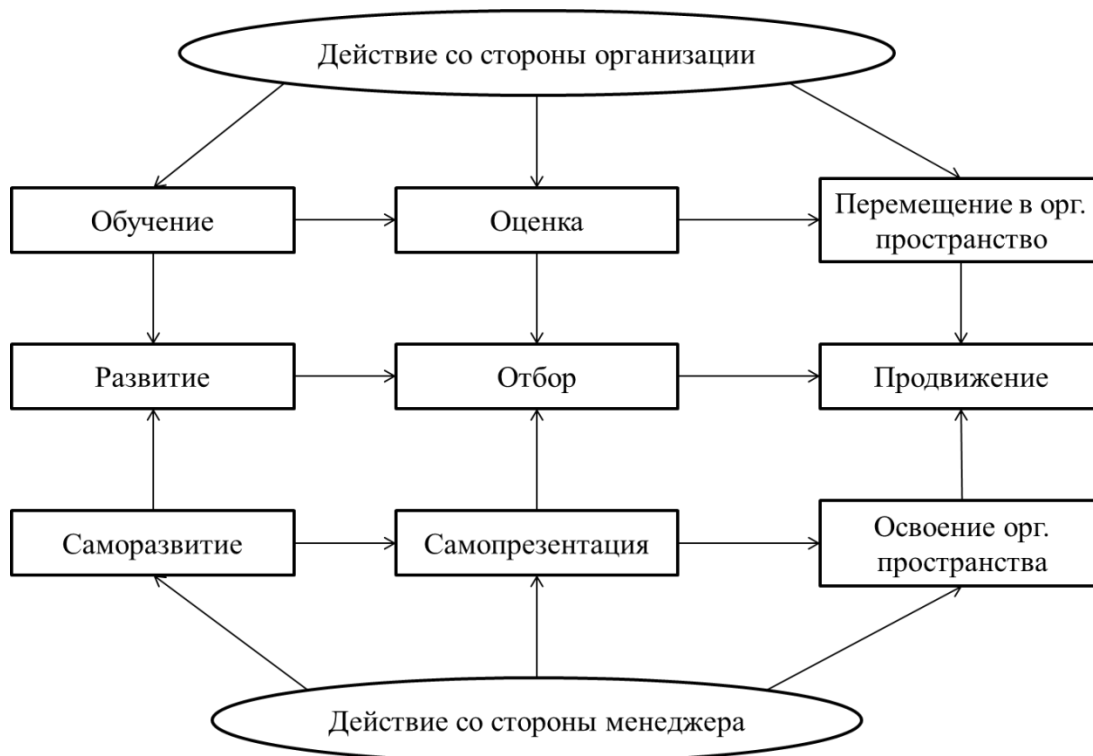


Рисунок 3.10 – Принципиальная схема взаимодействия организации и менеджера в процессе управления его карьерой

Источник: [составлен автором]

Для обеспечения в организации успешного управления карьерным процессом в целом и индивидуальной карьерой каждого сотрудника требуется детальная разработка концепции управления карьерным процессом, которая бы вобрала в себя весь предшествующий положительный опыт, а также перечисленные и другие конструктивные подходы и принципы. Только при условии следования такой концепции можно в полном объеме реализовать миссию управления карьерой – достижение гармонии между интересами организации и потребностями человека.

Предложение предприятием возможностей развития карьеры сотрудникам может формироваться из простых программ в виде обучения и более

детализированных консультационных услуг по совершенствованию дальнейших планов продвижения по службе. Данные программы при рациональном подходе не требуют больших затрат, хотя и способны оказать существенное мотивирующее воздействие.

Создаваемая программа по возможностям продвижений должна включать в себя следующие услуги:

- давать широкий спектр информации о вакантных местах и о квалификации, которая нужна, чтобы их занять;
- указывать систему, в соответствии с которой квалифицированные служащие могут претендовать на эти места;
- помогать работникам, установить цели карьеры;
- поощрять осмысленный диалог между работниками и их руководителями о целях этой карьеры.

Общей целью программ развития карьеры является сочетание потребностей и целей работника с текущими или будущими возможностями продвижения, имеющимися на предприятии.

Обязательным условием эффективного функционирования и стимулирующего воздействия системы управления карьерой является формирование хорошей коммуникационной системы на предприятии АО «ТОДЭП» может быть использовано публичное систематическое информирование о вакансиях в фирме. Эффективная практика такого рода требует большего, чем простое извещение на доске объявлений. При организации информирования о вакансиях должны удовлетворяться следующие условия:

- сотрудники информируются не только о свободных местах, но и о действительно происходящих перемещениях и продвижениях;
- информация дается не менее чем за пять–шесть недель до объявления набора извне;
- правила избрания открыты и обязательны для всех;
- стандарты отбора и инструкции формулируются четко и ясно;
- каждый имеет возможность попробовать свои силы;



– работники, претендовавшие, но не получившие места, в письменной форме извещаются о причинах отказа.

Предложенные мероприятия способны заложить основу функционирования системы управления карьерой на предприятии. В дальнейшем же на основе изучения потребностей и интересов работников провести дальнейшее развитие карьерной системы предприятия и используемых методов стимулирования. В целом необходимо сказать, что система карьерного консультирования способна оказать немалую помощь руководству предприятия в части понимания системы мотивации своих сотрудников и осуществления корректировки используемых методов и систем мотивации.

Таким образом, для более эффективного управления персоналом на предприятии АО «ТОДЭП» необходимо внести существенные изменения в практику управления персоналом, в первую очередь усовершенствование нематериальную мотивацию персонала, улучшить мероприятия по адаптации персонала, предложения по сокращению расходов на повышение квалификации, разработать мероприятия по работе с кадровым резервом.

#### 3.4. Оценка экономических результатов приведенных рекомендаций

Анализ существующей системы набора, отбора и найма персонала в АО «ТОДЭП» показал, что требуется уделить внимание подготовке кадрового резерва, повышению эффективности мотивации, сокращению расходов на повышение квалификации, совершенствованию аттестации персонала.

На основании рассчитанной потребности в ресурсах на внедрение мероприятий развития системы набора, отбора и найма персонала необходимо рассчитать бюджет затрат на внедрение мероприятий АО «ТОДЭП» (табл. 3.8).

Таблица 3.8

Бюджет затрат на внедрение мероприятий развития системы набора, отбора и найма персонала в АО «ТОДЭП»

| Показатель         | Ед.изм. | Кол-во | Цена | Сумма в год |
|--------------------|---------|--------|------|-------------|
| Текущие затраты    |         |        |      |             |
| 1                  | 2       | 3      | 4    | 5           |
| Стоимость обучения | руб.    |        |      | 908600      |
| Стоимость проезда  | чел.руб | 17     | 5200 | 176800      |

Продолжение таблицы 3.8

| 1  | 2       | 3  | 4      | 5       |
|--|---------|----|--------|---------|
| Командировочные расходы (21 день)                  | чел.руб | 17 | 1500   | 535500  |
| Стоимость проживания (21 день)                     | чел.руб | 17 | 1000   | 357000  |
| Итого на преподавателей                            |         |    |        | 1977900 |
| Специалисты, необходимые для внедрения мероприятий | чел.    | 6  | 25000  | 1800000 |
|  |         |    | 150000 |         |
| – канцелярские и типографические расходы;          | –       | –  | 4200   | 50400   |
| Транспортные расходы                               | –       | –  | 2000   | 24000   |
| Затраты связанные с обучением сотрудников          | –       | –  | –      | 150000  |
| Прочие расходы                                     | –       | –  | –      | 372000  |
| Капитальные вложения                               |         |    |        |         |
| – расходные материалы для ЭВМ                      | –       | –  | 1200   | 14400   |
| – затраты на технические средства (ЭВМ)            | шт      | 6  | 20000  | 120000  |
| Итого  |         |    |        | 2530800 |
| Итого затрат                                       |         |    |        | 4508700 |

Источник: [составлен автором]

По данным таблицы 3.9 видно, что бюджет затрат на внедрение мероприятий развития системы набора, отбора и найма персонала в АО «ТОДЭП» составит 4508700 руб.

Также сэкономленные средства можно направить на подготовку кадрового резерва. Экономия от внедрения кадрового резерва представлена в таблице 3.9.

Таблица 3.9

#### Экономия от внедрения кадрового резерва

|          | Ед.изм.  | Кол–во чел. | В месяц на чел. | Всего за мес. | Итого за год |
|----------|----------|-------------|-----------------|---------------|--------------|
| Экономия | чел.руб. | 12          | 13000           | 156000        | 1872000      |

Источник: [составлен автором]

Таким образом, экономия в месяц составит 13000 рублей (38000–25000), а в год 1872000 рублей.

В результате внедрения мероприятий совершенствования мотивации и адаптации персонала, согласно данным экспертной оценки текучесть кадров сократится в 2 раза (табл. 3.10). От внедрения мероприятия по сокращению затрат на повышение квалификации, представленные в таблицах экономия, от введения такой формы обучения, составит 2138600 рублей (4116500–1977900) или 52% от суммы потраченной на обучение в ВУЗах других городов.

## Текучесть кадров

| Показатель   | Способ расчета               | Результат |
|--|------------------------------|-----------|
| Согласно данным экспертной оценки текучесть кадров сократится в 2 раза | $K_{тек.э.} = K_{тек.}/2$    |           |
|  | $K_{тек.э.} = 10,16/2$       | 5,08%     |
|  | $K_{тек.э.} = 59,5/1171*100$ | 5,08%     |

Источник: [составлен автором]

Экономическая эффективность такой формы обучения составит 2,08 раза. Благодаря экономии можно увеличить численность повышающих квалификацию, так как анализ показал, что ежегодно повышение квалификации проходит недостаточное количество работников.

Из выше представленных формул видно, что число работников уволившихся по собственному желанию и по распоряжению администрации сократится до 59 чел. вместо 119 чел.

Таким образом, число принимаемых людей на новую должность сократится на 59 чел. Используя эти данные можно рассчитать экономию средств, затрачиваемых на наем и обучение новых работников(см. прилож. А).

Для того чтобы определить насколько выгодно введение мероприятий по повышению адаптации и нематериальной мотивации персонала, сравним затраты на его обеспечение с экономией средств на наем и обучение работников в результате снижения текучести кадров.

Таблица 3.11

Экономический эффект при введении мероприятий по повышению адаптации, нематериальной мотивации персонала и внедрения кадрового резерва

| Показатель           | Способ расчета  | Результат, руб. |
|----------------------|---|-----------------|
| Экономический эффект | $Эсп = Э_{тк} - З_{мер} = 7606990 - (775600 + 880000 + 2885200),$ Э <sub>тк</sub> – затраты на наем и обучение работников в результате снижения текучести кадров; З <sub>мер</sub> – затраты на внедрение мероприятий | 3066190         |

Источник: [составлен автором]

Экономический эффект при введении мероприятий представлена в таблице 3.11. Если эта разность неотрицательна, то для предприятия введение

мероприятий по повышению адаптации и нематериальной мотивации персонала выгодно, если отрицательно, то данное решение не эффективно.

Как видно из выше представленного выражения при совершенствовании нематериального стимулирования и адаптации персонала организация экономит 3066190 руб. за счет снижения затрат связанных с обучением и наймом нового персонала. Эффективность функционирования системы управления человеческими ресурсами в первую очередь определяется ее вкладом в достижение организационных целей компании. Однако реальная эффективность данной системы может быть определена только из сопоставления степени реализации бизнес-целей с затраченными на это средства. Интегральный показатель (эффективность организации в целом) трансформируется во множество других на более низких уровнях, показывающих в том числе и эффективность управления человеческими ресурсами.

В связи с этим в методике оценки эффективности системы управления человеческими ресурсами можно выделить два вида эффективности, обусловленные природой социально-экономических целей данной системы: экономическая эффективность и социальная эффективность.

Рассчитаем экономическую эффективность совершенствования системы управления персоналом ( табл. 3.12).

Таблица 3.12

Экономическая эффективность совершенствования системы управления персоналом

| Показатель                | Ед.изм. | 1 полугодие | 2 полугодие |
|---------------------------|---------|-------------|-------------|
| Доход                     | руб.    | 2899199     | 4177591     |
| Расходы                   | руб.    | 2989100     | 1385200     |
| Прибыль                   | руб.    | -89901      | 2568090     |
| Капитальные вложения      | руб.    | 134400      |             |
| Без учета фактора времени | мес.    |             | 0,61        |

Источник: [составлен автором]

Таким образом, полученные показатели говорят об эффективности проекта и целесообразности его реализации. Доход составит за первое полугодие 2899199 руб., за второе – 4177591 руб. Расходы составят за первое

полугодие 2989100 руб., а за второе – 1385200 руб. Прибыль от внедрения мероприятий составит 2792391 руб. Срок окупаемости без учета фактора времени 6 месяцев.

Предположим, что плановая прибыль предприятия до внедрения мероприятий составит 609255910 руб., но после внедрения мероприятий прибыль увеличится 2568090 рублей (рис 3.11).

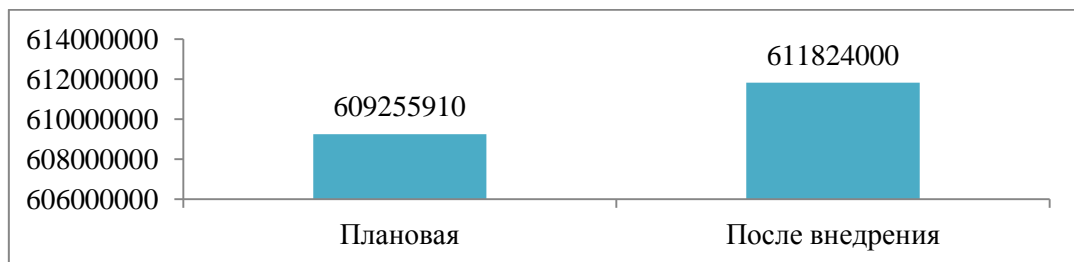


Рисунок 3.11 – Изменение плановой прибыли после внедрения мероприятий

Источник: [составлен автором]

После рассмотрения рис. 10 можно сделать вывод, что после внедрения мероприятий прибыль составит 611824 тыс. руб., а, следовательно, увеличится производительность труда, которая представлена в таблице 3.13.

Таблица 3.13

Плановая производительность труда после внедрения мероприятий

| Показатель                        | Ед. изм.      | После внедрения мероприятий |
|-----------------------------------|---------------|-----------------------------|
| Выручка                           | тыс. руб.     | 8991692                     |
| Прибыль                           | тыс. руб.     | 611824                      |
| Плановая численность              | чел.          | 1204                        |
| Плановая производительность труда | тыс.руб./чел. | 7468,2                      |

Источник: [составлен автором]

По данным таблицы 3.10 можно сделать вывод, что плановая численность останется неизменной и составит 1204 человека, а производительность труда составит 7468,2 тыс.руб.

Оценка эффективности проекта совершенствования системы управления персоналом требует определения не только экономических, но и социальных последствий их реализации. Социальная эффективность проекта проявляется в

возможности достижения позитивных, а также избежание отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации.

Таблица 3.14

Социально–экономический результат внедрения мероприятий системы управления персоналом

| Мероприятия  | Социальная эффективность   | Экономическая эффективность   |
|--|--|---|
| Внедрение в организацию мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Улучшатся результаты работы всего предприятия.</li> <li>2. Повышается заинтересованность работника в результатах своего труда.</li> <li>4. Способствует повышению уровня квалификации работников.</li> <li>5. Обеспечение условий для всесторонней адаптации персонала к условиям работы в организации.</li> <li>6. Наиболее полное использование потенциала работников организации.</li> <li>7. Снижение негативных последствий высвобождения работников.</li> <li>8. Повышение обоснованности кадровых решений о перемещении персонала.</li> <li>9. Всесторонняя адаптация персонала к условиям работы в организации.</li> <li>10. Создание возможностей для общения вне работы и участия в общественной жизни.</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Снижение текучести кадров.</li> <li>- Увеличение прибыли.</li> <li>- Сокращение затрат на привлечение новых работников.</li> <li>- Увеличение производительности труда.</li> </ul> |

Источник: [составлен автором]

Помимо оценки эффективности управления, проведенной выше, необходимо обратить внимание на то, как непосредственно руководство предприятия АО «ТОДЭП» оценивает социально – экономический результат системы управления персоналом с управленческой точки зрения. Эффективность деятельности при рассмотренном изменении во многом зависит от правильности внедрения мероприятий. В итоге мероприятия могут вывести предприятие на новый этап деятельности с резервами для развития и совершенствования.

Принимая во внимание рекомендации и разработанные мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом необходимо оценить эффективность системы управления с помощью метода экспертных оценок (см. табл. 3.15).

Оценка эффективности системы управления персоналом  
АО «ТОДЭП»

| Функция                                     | Весомость | 5 бальная шкала |
|---|-----------|-----------------|
| Кадровое планирование                       | 0,11      | 5               |
| Подбор персонала                            | 0,12      | 4               |
| Оценка персонала                            | 0,09      | 5               |
| Расстановка персонала                       | 0,1       | 5               |
| Адаптация новых сотрудников                 | 0,09      | 4               |
| Обучение и повышение квалификации персонала | 0,1       | 5               |
| Стимулирование и мотивация персонала        | 0,08      | 5               |
| Оплата труда                                | 0,11      | 4               |
| Условия безопасности труда                  | 0,11      | 4               |
| Кадровый резерв                             | 0,09      | 4               |
| Норма баллов: 5                             |           |                 |
| Итого                                       |           | 4,48            |

Источник: [составлен автором]

Сравнивая таблицы необходимо отметить повышение эффективности системы управления персоналом на 1.07 балла при использовании предложенных рекомендаций.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Успех предприятия обеспечивают сотрудники, осуществляющие трудовую деятельность на нём. На сегодняшний день можно выделить основные факторы конкурентоспособности такие, как: предложения рабочей силы, степень мотивации этой силы, организационные структуры и формы работы, которые определяют эффективность использования персонала. Качественно новый уровень развития экономики и, в частности, конкретной организации не может быть достигнут без эффективного использования персонала.

Значение правильного выбора персонала исключительно важно для любой фирмы. Высококласный персонал повышает эффективность функционирования организации, максимизируя прибыль и минимизируя вероятность неудач.

Из представленного материала можно сделать следующие выводы.

Персонал – один из важнейших факторов выживания организации в условиях рыночных отношений. Порой минимальные вложения в обеспечение фирмы персоналом и максимальное использование человеческих ресурсов.

Эффективному использованию человеческих ресурсов предшествуют набор, отбор и наем персонала предприятия. Этому вопросу уделяется обычно наибольшее внимание в работе отделов персонала. Ошибка в подборе персонала влечет за собой цепь непредвиденных осложнений в работе фирмы связанных с возможным перемещением, а иногда и увольнением сотрудника.

Эффективность работы организации в значительной мере зависит от того, насколько качественно был осуществлен набор и отбор персонала.

Процедуры набора и отбора персонала должны рассматриваться в комплексе с общей системой управления организации и ее политики в области персонала. Разработка программы по обеспечению организации новыми работниками должна учитывать цель организации, сложившуюся практику управления и наличные ресурсы.

Набор и отбор работников требует комплексного подхода, учитывающего требования должности, потребности организации, выбор адекватных методов



отбора и т.д.

При отборе важно использовать систему методов, направленных на то, чтобы с максимальной степенью точности определить, насколько кандидат отвечает требованиям должности и потребностям организации.

В АО «ТОДЭП» люди принимаются на работу по определенным, выработанным опытом, критериям. Работники отдела персонала, занимающиеся набором персонала на свое предприятие, не только знают методы набора и отбора, но и успешно применяют их на практике. Это позволяет предприятию извлекать дополнительные прибыли.

Большее внимание руководству АО «ТОДЭП» следует уделять мотивации своего персонала. Это позволит заинтересовать работников в качественном выполнении своих обязанностей и, главное, еще уменьшить и так небольшую текучесть персонала. Это позволит, во-первых, повысить производительность персонала в целом, во-вторых, в какой-то мере упростит процесс формирования персонала, вследствие уменьшения количества процедур найма и увольнения.

Более тщательный подход к отбору персонала позволит лучше выявлять людей, лучших по каким-то особенно важным для рабочего персонала критериям. С другой стороны, несколько дополнительных собеседований, других испытаний или более долгий испытательный срок помогут исключить из резерва людей, не подходящих для данной работы.

Таким образом, по результатам анализа был разработан комплекс мероприятий по повышению эффективности системы управления персоналом АО «ТОДЭП» по следующим направлениям:

- формирование мероприятий по адаптации персонала;
- предложения по сокращению расходов на повышение квалификации;
- разработка мероприятий по работе с кадровым резервом;
- предложения по совершенствованию нематериального стимулирования;
- разработка системы управления деловой карьерой как фактор стимулирования персонала.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Арсеньев, Ю. Н. Управление персоналом. Модели управления: Учебное пособие для студентов вузов/ Ю. Н.Арсеньев; ЮНИТИ–ДАНА – М.:, 2015. –с. 287.
2. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом: учебник. / Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин – // М.: – ЮНИТИ, 2016 – 423с.
3. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. / Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин – // М.: Издательство Высшая школа, 2016. 288 с.
4. Беляев, В.К. Новое в управлении экономикой предприятия: Справ. –метод. пособие. / В.К. Беляев – Иркутск.: Изд–во Иркут. ун–та, 2016. – 219с.
5. Веснин, В. Р. Основы менеджмента. / В. Р. Веснин. – М.: «ГНОМ – пресс», 2016 – 440с.
6. Волков, И.П. Руководителю о человеческом факторе. / И.П. Волков – Л., 2015. – 380 с
7. Волкова, К.А. Предприятие: стратегия, структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции. / К.А. Волкова, И.П. Дежкина // М.: ОАО издательство «Экономика», НОРМА, 2011.–526 с.
8. Генкин, Б.М. Основы управления персоналом: учеб. для вузов/ Б.М. Генкин, Г.А. Кононова, В.И. Кочетков // – М.: Высшая школа, 2013.– 383 с.
9. Дергунов, В. Развитие системы управления персоналом организации. / Дергунов, В. – Бизнес. – 2017. – №10–12.– С.24–25.
10. Дмитренко, Г.А. Стратегический менеджмент. / Г.А. Дмитренко – К.: МАУП, 2016.
11. Дорошенко, Л.С. Управление трудовыми ресурсами. / Л.С. Дорошенко – К.: МАУП, 2015.
12. Егоршин, А. П. Управление персоналом. / А. П. Егоршин – Новгород: НИМБ, 217 – 607с.
13. Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие./ А.П. Егоршин; НИМБ – Нижний Новгород, 2013. – с.136–162.
14. Егоршин, А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие для вузов. / А.П. Егоршин; НИМБ – Нижний Новгород, 2015. – с. 196 – 201.

15. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. / А.Я. Кибанов – М.: ИНФА–М, 2012. – 304 с. – (Серия «Высшее образование»).
16. Коротков, Э. М. Исследование системы управления: учебник. / Э. М. Коротков – М.: Дела, 2010 – 285с.
17. Красовский, Ю.Д. Управление поведением в фирме: Практическое пособие/ Ю.Д. Красовский; ИНФРА–М – М.;2012.
18. Кротова, Н.В. Управление персоналом: Учебник. / Кротова, Н.В., Клеппер Е.В. // М.: Финансы и статистика, 2015. – 320 с.: ил.
19. Лукашевич, В. В. Основы менеджмента: учебник. / В. В. Лукашевич – М.: – Экономика, 2015 – 238с.
20. Любушин, Н.П. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебное пособие для вузов. – 3–е изд., перераб. и доп./ Н.П. Любушин; Под ред. Н.Д.Эриашвили. – М., 2016.– с.139–161.
21. Маренков, Н.Л. Управление персоналом организации: Учебное пособие для студентов вузов/ Н.Л. Маренков, Н.Н. Косаренко // М.:, 2015. –с. 464.
22. Маслов, Е. В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие. / Е. В. Маслов – М.: ИНФРА – М, 2017 – 312с.
23. Мурашко, Н.И. Управление персоналом организации. / Н.И. Мурашко – К.: Компас, 2017.
24. Одегов, Ю., Маусов Н., Кулапов М.. «Эффективность системы управления персоналом (социально–экономический аспект)». / Ю. Одегов, Н. Маусов, М. Кулапов // М. РЭА им. Плеханова, 2013.
25. Официальный сайт компании АО «ТОДЕП»: <http://todep.ru>
26. Петров, В.И. Анализ использования трудовых ресурсов предприятия / В.И. Петров – Современное управление – 2011. – №12. – с. 21–25.
27. Резник, С.Д. Управление персоналом: Учебное пособие./ С.Д. Резник; ИНФРА–М – М., 2012.–с.212.
28. Сагитдинов, М.П. Оценка эффективности работы персонала / М.П. Сагитдинов – Вопросы экономики – 2014. – №6. – с.27–33.
29. Самоукина, Н.В. Управление персоналом: российский опыт. / Н.В. Самоукина – СПб.: Питер 2013.

30. Самыгин, С.И. Менеджмент персонала предприятия: Учебное пособие./ В.В. Травин, В.А. Дятлов // Дело – М., 2010. – С.103.
31. Самыгин, С.И. Основы управления персоналом: Учебное пособие./ С.И. Самыгин; Феникс – Ростов –на–Дону , 2011.– с. 480.
32. Самыгин, С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. / С.И.Самыгин, Л.Д. Столяренко // Ростов – на–Дону, – 2011. – 380 с.
33. Спивак, В. А. Организационное поведение и управление персоналом. / Спивак, В. А. – Питер, 2010 – 416с.
34. Страхова, О.А. Организация труда управленческого персонала. / О.А. Страхова – СПб., 2017. – 45 с.
35. Топчий, Л.В. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. / Л.В. Топчий – М.: Дело., 2012. – 178 с.
36. Травин, В. В. Менеджмент персонала предприятия: учебник. / В. В. Травин, В. А. Дятлов. // М.: – Дело, 2010 – 227с.
37. Травин, В. Персонал и планирование на предприятии / Травин, В., В. Дятлов // Служба кадров. – 2011. – №7. – с.97–102.
38. Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента. / В. В. Травин, В. А. Дятлов. // М., 2015. – 320 с.
39. Трудовой кодекс РФ; ВИТРЭМ – М., 2018. – с.192.
40. Управление персоналом: Энциклопедический словарь. / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: Инфра–М, 2015.
41. Цыпкин, Ю. А. Управление персоналом: учебное пособие./ Ю. А. Цыпкин– М.: – ЮНИТИ \_ ДАНА, 2011 – 446с.
42. Чемяков, В.П. Грейдинг технология построения системы управления персоналом / В.П. Чемяков – МОСКВА: Вершина, 2016–208с.
43. Чемяков, В.П. Ранжирование – средство управлением развитием персонала / В.П. Чемяков, Т.Г. Кузнецова. // Персонал Микс , 2012.– №3(12).–С.28–31.
44. Шалавин, С. Технический прогресс и персонал предприятия / С. Шалавин. – Служба кадров. – 2017. – №6. – с.8 –12.
45. Шаховой, В.А. Мотивация трудовой деятельности. Учебное пособие. / В.А. Шаховой, С.А. Шапиро // М.: ООО «Вершина». 2013. – 224 с.

46. Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации: Учебно–практическое пособие. / С. В. Шекшня; Бизнес–школа «Интел–Синтез» – М., 2010. –с. 303.
47. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации: учебник. / С.В. Шекшня– М.: – «Бизнес – школа», 2015 – 368с
48. Шкатулла, В.И. Настольная книга менеджера по кадрам./ Шкатулла В.И. – М.: Норма. – 2017. – 440 с.
49. Щегорцов, В.А. Персонал предприятия: стратегия развития / В.А. Щегорцов, В.А. Щербин, В.А. Таран, Ф.Е. Удалов, О.Ф. Удалов, А.З. Горнев // Служба кадров. – 2015. – № 1 – 3.
50. Экономика предприятия: Учебник для вузов / Под ред. В.Я.Горфинкеля. – 3–изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 431 с.

## Затраты на наем и обучение работника

| Элементы затрат допущения                   | Расчет  | Результатов  | Затраты, руб. за год |
|---|---|--|----------------------|
| 1   | 2   | 3  | 4                    |
| 1. Размещение объявлений в СМИ              | Ежемесячно<br>12000 руб.  |  | 144000               |
| 2. Приглашение кандидатов на собеседование. | 5 минут рабочего времени менеджера                                    | $\text{Зприг.} = \text{ЗВ}/\text{Ч} * (\text{Тст.м.} + \text{ЕСНм.}) * \text{ЧК}$ Число рассматриваемых кандидатов из расчета 6 чел. на 1 место составляет: $\text{ЧК} = 59 * 6 = 354$ чел.<br>$\text{Зприг.} = 5/60 * (138,89 + 36,11) * 354 * 12$  | 61950                |
| 3. Ознакомление с резюме кандидатов         | 30 минут рабочего времени менеджера ср. з/п 25000 руб.                | $\text{Зрез.} = \text{ЗВ}/\text{Ч} * (\text{Тст.м.} + \text{ЕСНм.}) * \text{ЧК},$ где ЗВ – время затрачиваемое на рассмотрение одного резюме, мин.,<br>Тст.м. – тарифная ставка менеджера за час работы, руб.; ЕСНм. – отчисления по ЕСН, руб.; ЧК – число рассматриваемых кандидатов. Ч = 60 мин; ЗВ = 15 мин.      | 61950                |
|   |   | Заработная плата менеджера составляет 25000 руб. при норме выработки 180 часов за месяц.<br>$\text{Тст.м.} = 25000/180 = 138,89 \text{ руб.}$ $\text{ЕСНм.} = 138,89 * 26/100 = 36,11 \text{ руб.}$ $\text{ЧК} = 59 * 10 = 590 \text{ чел.}$ $\text{Зрез.} = 30/60 * (138,89 + 36,11) * 590 * 12$                    |                      |
| 4. Брошюры для ознакомления с организацией. | 30 комплектов по 30 руб.  | $\text{Збр.} = \text{Цбр.} * \text{Чк}$ где Цбр. – стоимость одного комплекта; Чк – число комплектов.<br>$\text{Збр.} = 30 * 30 * 12$  | 10800                |
| 5. Проверка рекомендаций                    | 45 минут рабочего времени менеджера                                   | $\text{Зрек.} = \text{ЗВ}/\text{Ч} * (\text{Тст.м.} + \text{ЕСНм.}) * \text{Ч}$ $\text{Зрек.} = 45/60 * (138,89 + 36,11) * 354 * 12$   | 557550               |
| 6. Собеседование.                           |   | $\text{Зсоб.} = 1115100 + 153588,54$   | 1268688,5            |
|   | 30 минут рабочего времени менеджера                                   | $\text{Зсоб.м.} = \text{ЗВ}/\text{Ч} * (\text{Тст.м.} + \text{ЕСНм.}) * \text{ЧК} * \text{ЧМ}$ где ЧМ – число менеджеров.<br>$\text{Зсоб.м.} = 30/60 * (138,89 + 36,11) * 354 * 3 * 12$  | 1115100              |
|   | 30 минут рабочего времени руководителя организации ср. з/п 30000 руб. | $\text{Зсоб.р.} = \text{ЗВ}/\text{Ч} * (\text{Тст.р.} + \text{ЕСНр.}) * \text{ЧК}$ где Тст.р. – часовая тарифная ставка раб. времени руководителя.<br>$\text{Тст.р.} = 30000/176 = 170,45 \text{ руб.}$ $\text{ЕСНр.} = 170,45 * 26/100 = 44,66 \text{ руб.}$ $\text{Зсоб.р.} = 30/60 * (170,45 + 44,66) * 119 * 12$ | 153588,54            |
| 7. Оформление личного дела                  | 3 часа рабочего времени   | $\text{Злд} = \text{ЗВ}/\text{Ч} * (\text{Тст.м.} + \text{ЕСНм.}) * \text{ЧК}$ $\text{Злд} = 180/60 * (138,89 + 36,11) * 59 * 12$  | 371700               |

|   |   |   |                      |
|---|---|---|----------------------|
|   | менеджера   |   |                      |
| 8. Оформление документов с использованием ЭВМ | 15 минут рабочего времени менеджера.<br>Стоимость ЭВМ равна 20000 руб., стоимость программы – 9000 руб., норма амортизационных – 12,5%. | $AO_{ЭВМ} = (20000 + 9000) * 12,5 / 100 = 3625$<br>Норма работы оборудования в год составляет 2920 часов.<br>Амортизационные тчисления за час равны (АОч):<br>$AOч = AO_{ЭВМ} / P_{ВЭВМ}$ где $P_{ВЭВМ}$ – норма работы оборудования за год, час. $AOч = 3625 / 2920 = 1,24$ руб.<br>$Z_{ЭВМ} = Z_{В/Ч} * (T_{ст.м.} + ECH_{м.} + AOч) * ЧК$<br>$Z_{ЭВМ} = 15 / 60 * (138,89 + 36,11 + 1,24) * 59 * 12$ | 31194                |
| 9. Инструктаж                                 | 30 минут рабочего времени менеджера   | $Z_{и} = Z_{В/Ч} * (T_{ст.м.} + ECH_{м.}) * ЧК$<br>$Z_{и} = 30 / 60 * (138,89 + 36,11) * 59 * 12$   | 61950                |
| 10. Формальное обучение                       | 8 часов работы менеджера  | $Z_{фо} = Z_{В/Ч} * (T_{ст.м.} + ECH_{м.}) * ЧК$<br>$Z_{фо} = 8 * (138,89 + 36,11) * 59 * 12$   | 991200               |
| 11. Обучение на рабочем месте                 | 20 часов работы менеджера   | $Z_{о.м} = 2478000 + 505228,8 + 505228,8$<br>$Z_{о.м.} = Z_{В/Ч} * (T_{ст.м.} + ECH_{м.}) * ЧК$<br>$Z_{о.м} = 20 * (138,89 + 36,11) * 59 * 12$  | 3488457,6<br>2478000 |
|   | 20 часов работы наставника ср. з/п 5000 руб.  | $Z_{о.н.} = Z_{В/Ч} * (T_{ст.н.} + ECH_{н.}) * ЧК$<br>где $T_{ст.н.}$ – часовая ставка наставника, руб.<br>$T_{ст.н.} = (T_{ст.оф.} + T_{ст.б.}) / 2$<br>$T_{ст.оф.} = 3500 / 168 = 20,83$ руб.<br>$T_{ст.б.} = 6000 / 168 = 35,71$ руб.<br>$T_{ст.н.} = (20,83 + 35,71) / 2 = 28,27$ руб.<br>$ECH_{н.} = 28,27 * 26 / 100 = 7,41$ руб.<br>$Z_{о.н.} = 20 * (28,27 + 7,41) * 59 * 12$                   | 505228,8             |
|   | 20 часов рабочего времени коллег  | $Z_{о.к.} = Z_{В/Ч} * (T_{ст.к.} + ECH_{к.}) * ЧК$<br>$T_{ст.к.} = T_{ст.н.}$<br>$ECH_{к.} = ECH_{н.}$<br>$Z_{о.к.} = 20 * (28,27 + 7,41) * 59 * 12$  | 505228,8             |
| ВСЕГО:  |   |   | 7606990              |

Источник: [составлен автором]