

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет» (национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Экономическая теория, региональная экономика, государственное и муниципальное управление»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, д.э.н., профессор

_____/ В.С. Антонюк /

« ____ » _____ 2017 г.

Совершенствование управления персоналом организации
(на примере АО «АК Корвет»)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

ЮУрГУ – 38.03.04.2017.278.ВКР

Руководитель, к.э.н, доц.

_____/ М.В. Козина/

« ____ » _____ 2017 г.

Автор

студент группы ЗЭУ – 547

/ Д.С. Летунов /

« ____ » _____ 2017 г.

Нормоконтролер, спец. по УМР

_____/ О.В. Ефимова/

« ____ » _____ 2017 г.

Челябинск 2017

АННОТАЦИЯ

Летунов Д.С. Совершенствование
управления персоналом организации
(на примере ОАО «АК Корвет») –
Челябинск: ЮУрГУ, ЗЭУ – 547, 86 с., 16ил.,
11 табл., библиогр. список – 31 наим.

Объектом дипломной работы является система управления персоналом.

Цель дипломной работы – разработка рекомендаций по совершенствованию управления персоналом организации (на примере ОАО «АК Корвет»).

В дипломном проекте выявлена сущность совершенствования управления персоналом организации (на примере ОАО «АК Корвет»), разработаны рекомендации по повышению эффективности управления персоналом организации (на примере ОАО «АК Корвет»), определен экономический эффект от внедрения этих рекомендаций.

Результаты дипломного проекта имеют практическую значимость и могут применяться для управления персоналом в организации ОАО «АК Корвет».

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	
1.1 Сущность системы управления персоналом.....	9
1.2 Состав и функционал подсистем системы управления персоналом.....	17
1.3 Отечественный и зарубежный опыт совершенствования системы управления персоналом организации.....	20
1.4 Методика анализа системы управления персоналом организации.....	33
2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ	
2.1 Организационно-экономическая характеристика ОАО «Корвет»...	38
2.2 Анализ структуры и функционала службы управления персоналом в ОАО «Корвет».....	48
2.3 Анализ состава, структуры и движения персонала в ОАО «Корвет».....	50
2.4 Анализ показателей эффективности управления персоналом в ОАО «Корвет».....	55
2.5 Проблемы управления персоналом в ОАО «Корвет».....	60
3 НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ (НА ПРИМЕРЕ В ОАО «КОРВЕТ»)	
3.1 Мероприятия по совершенствованию управления персоналом в организации.....	65
3.2 Совершенствование технологии стимулирования персонала.....	71
3.3 Оценка эффективности мероприятия.....	78
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	83
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	86

ВВЕДЕНИЕ

Управление персоналом занимает ведущее место в системе управления предприятием и признается одной из наиболее важных сфер жизни предприятия, способного многократно повысить ее эффективность. В условиях рыночных отношений конкурентоспособность предприятия обеспечивается, прежде всего, персоналом. Без персонала, готового и способного включать свою энергию, квалификацию в выполнение определенных функций, предприятие не сможет обеспечить высокую эффективность производства. Человеческий потенциал, способность руководителя эффективно распорядиться трудовыми ресурсами превращаются в главный фактор успеха предприятия.

Управление персоналом представляет собой систему различных мер: организационных, экономических и социальных, направленных на создание условий для полноценной работы и развития кадров. Основным структурным подразделением по управлению персоналом является отдел кадров, на который возложены функции по приему и увольнению работников, а также по организации их обучения, повышения квалификации и переподготовки. Службы управления персоналом в нашей стране зачастую имеют низкий организационный статус, являются слабыми в профессиональном отношении. В силу этого они не выполняют целый ряд задач по управлению персоналом и обеспечению нормативных условий его работы. Если раньше, в условиях командно-административной системы, эти задачи рассматривались как второстепенные, то при переходе к рынку они выдвинулись на первый план, и в их решении заинтересована каждая организация.

На современном этапе многие российские предприятия столкнулись с серьезной проблемой – отсутствием эффективной системы управления персоналом. Сегодня существует потребность в более активной политике управления персоналом на предприятии, которая способна обеспечить ему конкурентоспособность и вывод на передовые рубежи социально-экономического развития на основе стимулирования,

создания новых рабочих мест, оснащенных передовой техникой и технологией, совершенствование системы профессионального образования и переподготовки кадров, расширение производства. Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом является одной из наиболее важных задач современного менеджмента.

Объект исследования – Открытое Акционерное Общество "Акционерная компания "Корвет" г. Кургана.

Предмет исследования – взаимоотношения между субъектом и объектом управления в рамках системы управления персоналом в организации.

Цель выпускной квалификационной работы – изучение теоретических и методических аспектов системы управления персоналом в организации, анализ и разработка конкретных мероприятий по её совершенствованию в организации ОАО «Корвет».

Для реализации указанной цели определены следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты управления персоналом;
- дать организационно - экономическую характеристику предприятия;
- выполнить анализ основных подсистем управления персоналом, оценить их эффективность и выявить недостатки;
- разработать мероприятия, направленные на совершенствование системы управления персоналом.

Методы исследования – табличный, графический, сравнения, экспертный, SWOT-анализ, факторный анализ и др.

Период исследования – 2013 – 2015 гг.

В качестве источников информации использовались данные бухгалтерской и экономической отчетности организации.

Реализация предложенных в работе мероприятий будет способствовать формированию и развитию квалифицированного кадрового потенциала и росту экономических и социальных показателей деятельности организации.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Сущность системы управления персоналом

Эффективность деятельности любого предприятия зависит от рациональности использования ресурсов и в первую очередь персонала. Именно уровень развития человеческого потенциала оказывает наибольшее влияние на производительность труда, а успехов в экономическом развитии может добиться любая организация, в которой созданы условия для накопления и эффективного использования человеческого потенциала. Таким образом, социальная потребность практики диктует необходимость разработки новых подходов и методов активизации формирования и использования человеческих ресурсов как основного источника развития современного производства.

Персоналом организации в экономической литературе принято называть совокупность трудовых ресурсов, которые находятся в распоряжении предприятия, обладают определенной квалификацией и необходимы для исполнения конкретных функций, достижения целей деятельности и перспективного развития. Так, такие авторы, как Кибанов А.Я., Максимцев И.А. выделяют следующие признаки персонала:

- наличие трудовых отношений с работодателем, которые должны быть законодательно (юридически) оформлены (договором найма);
- обладание определенными качественными характеристиками (профессией, специальностью, компетентностью, квалификацией и т.н.);
- целевая направленность деятельности персонала, т.е. обеспечение достижения целей организации;
- способность персонала изменять свои параметры под воздействием субъекта управления (увеличиваться на фазе подъема и сокращаться в условиях кризиса);

- способность персонала к развитию [1].

Сущность понятия «управление персоналом» в полной мере можно отобразить, изучив сложившиеся представления о сущности и содержании данного понятия в современной отечественной литературе (таблица 1).

Таблица 1 – Система взглядов на сущность и содержание понятия «управление персоналом» в экономической литературе

Автор	Определение
Базаров Т.Ю.	Деятельность по управлению персоналом – целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации.
Колосова Р.П.	Управление персоналом включает обеспечение сотрудничества между всеми членами трудового коллектива, кадровую политику, обучение, информирование, мотивацию работников и другие важные составные части работы руководителя как менеджера.
Кибанов А. Я.	Управление персоналом – функция менеджмента, имеющая основной целью формирование и эффективное использование кадрового потенциала (ресурса) организации.
Литвинюк А.А.	Управление персоналом – это реализация ряда задач, к которым относятся: анализ работы (определение характера работы каждого сотрудника), планирование потребности в персонале и найм кандидатов на работу, отбор кандидатов, ориентация и обучение новых работников, управление оплатой труда, общение, обучение и развитие, создание у работников чувства ответственности, здоровье и безопасность работников, работа с жалобами и трудовые отношения.
Маслова В.М.	Управление персоналом — это совокупность принципов, методов, средств и форм воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их интеллектуальных и физических способностей при выполнении трудовых функций.
Одегов Ю.Г.	Управление персоналом - это комплекс взаимосвязанных экономических, организационных и социально-психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности и конкурентоспособность предприятий.

К внешним субъектам деятельности по управлению персоналом относятся государство и те его органы, которые принимают законы, регулирующие сферу трудовых отношений; профессиональные ассоциации, вырабатывающие рекомендации в области управления, в том числе управления персоналом; организации, занимающиеся вопросами труда, и в первую очередь профсоюзы; собственники фирмы, нередко устанавливающие особые правила в области управления персоналом.

Объект (управляемый элемент, т.е. то, что изучается) - это основные компоненты системы управления персоналом: подбор, расстановка, оценка, обучение и развитие, стимулирование и т.д. [6]

Современное производство все более требует от рабочих качеств, которые не только не формировались в условиях поточно-массового производства, но и преднамеренно сводились к минимуму, что позволяло упростить труд и удешевить стоимость рабочей силы. К числу таких качеств относятся высокое профессиональное мастерство, способность принимать самостоятельные решения, навыки коллективного взаимодействия, ответственность за качество готовой продукции, знание техники и организации производства, творческие навыки. Одной из отличительных черт современного производства выступает его сильная зависимость от качества рабочей силы, форм ее использования, степени вовлеченности в дела организации. Управление персоналом приобретает все более важное значение как фактор повышения конкурентоспособности, долгосрочного развития. Большинство специалистов формулируют современную концепцию управления человеческими ресурсами достаточно широко, подчеркивая ее отличия по критериям оценки эффективности (более полное использование потенциала сотрудников, а не минимизация затрат); по признаку контроля (самоконтроль, а не внешний контроль); по предпочтительной форме организации (органичная, гибкая форма организации, а не централизованная бюрократическая) и т.п. При этом ими отмечается наличие тенденции к повышению роли аналитических функций кадровых служб, особенно в последние два десятилетия [3].

Для построения комплексной системы управления персоналом и ее адаптации к внутренней среде организации важно сформировать адекватные нормы, ценностные ориентации ее персонала, идеологию, корпоративную культуру, изменить стили руководства и принципы мотивации. Системный подход к управлению персоналом означает, что каждая система является интегрированным целым даже тогда, когда она состоит из отдельных элементов. Это позволяет рассматривать систему управления персоналом как комплекс взаимосвязанных элементов (подсистем),

объединенных общей целью, раскрыть его интегративные свойства, внутренние и внешние связи, а также исследовать и совершенствовать свойства и отношения в ней [6].

Обобщение отечественных исследований в сфере управления персоналом позволяет сформулировать главную цель системы управления персоналом: обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие (рисунок 1).

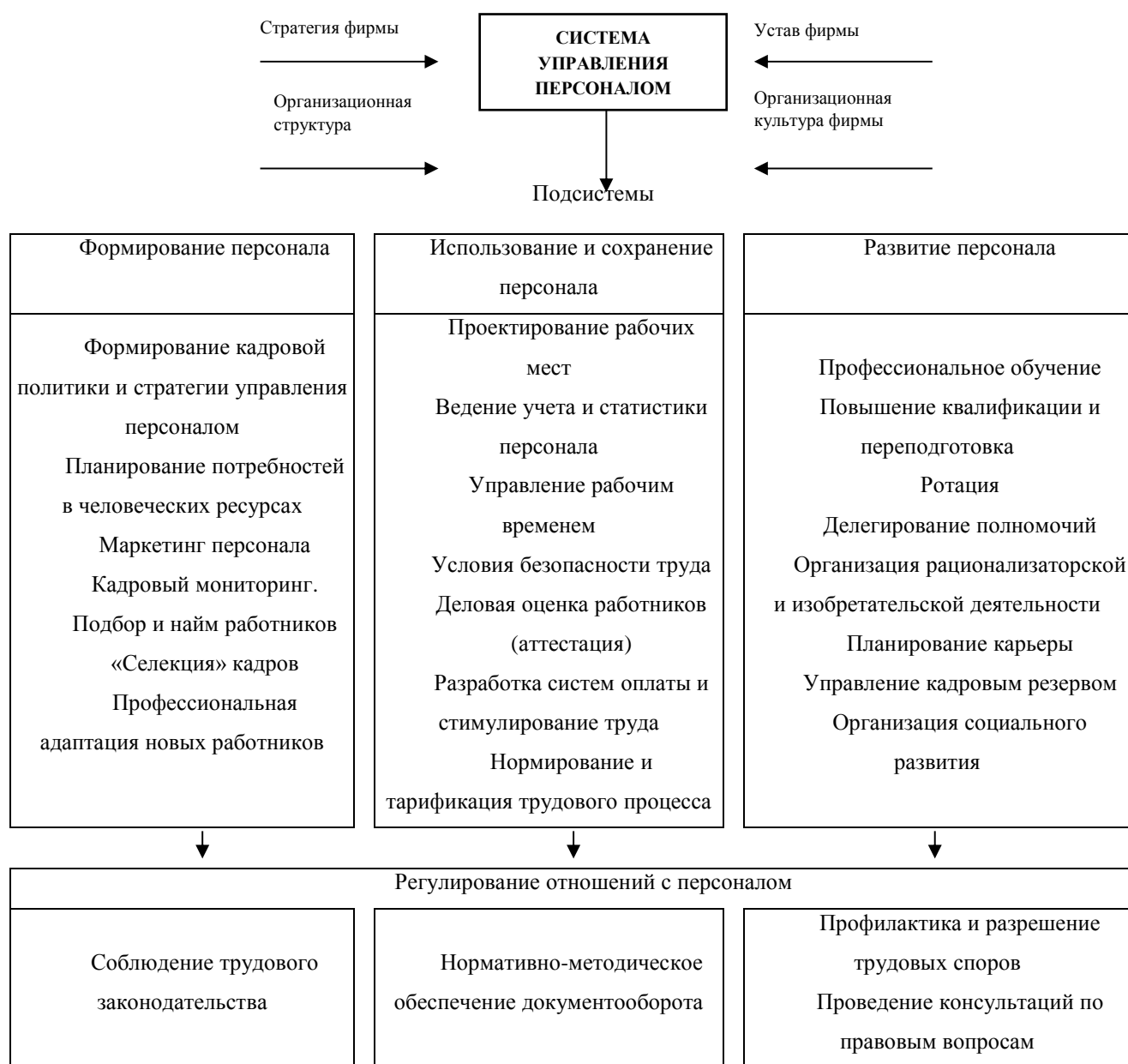


Рисунок 1 – Целевой подход к выделению системы управления персоналом

Широко распространённым является подход Кибанова А.Я., который предлагает включать в систему управления персоналом подсистему линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций [11].

Подсистема линейного руководства осуществляет управление организацией в целом, управление отдельными функциональными и производственными подразделениями. Функции этой подсистемы выполняют: руководитель организации, его заместители, руководители функциональных и производственных подразделений, их заместители, мастера, бригадиры.

Изменение среды и целей функционирования предприятия, информационных возможностей, отношения к персоналу в условиях становления рыночной экономики приводят к необходимости переориентации практики кадровой работы для российских предприятий. Открывается принципиально новый этап в развитии кадровых служб с качественно иными функциями и задачами.

Так, работа по формированию кадрового потенциала должна быть основана на работе по определению экономически обоснованной количественной и качественной потребности в персонале. Данная работа может быть построена по схеме, представленной на рисунке 2.

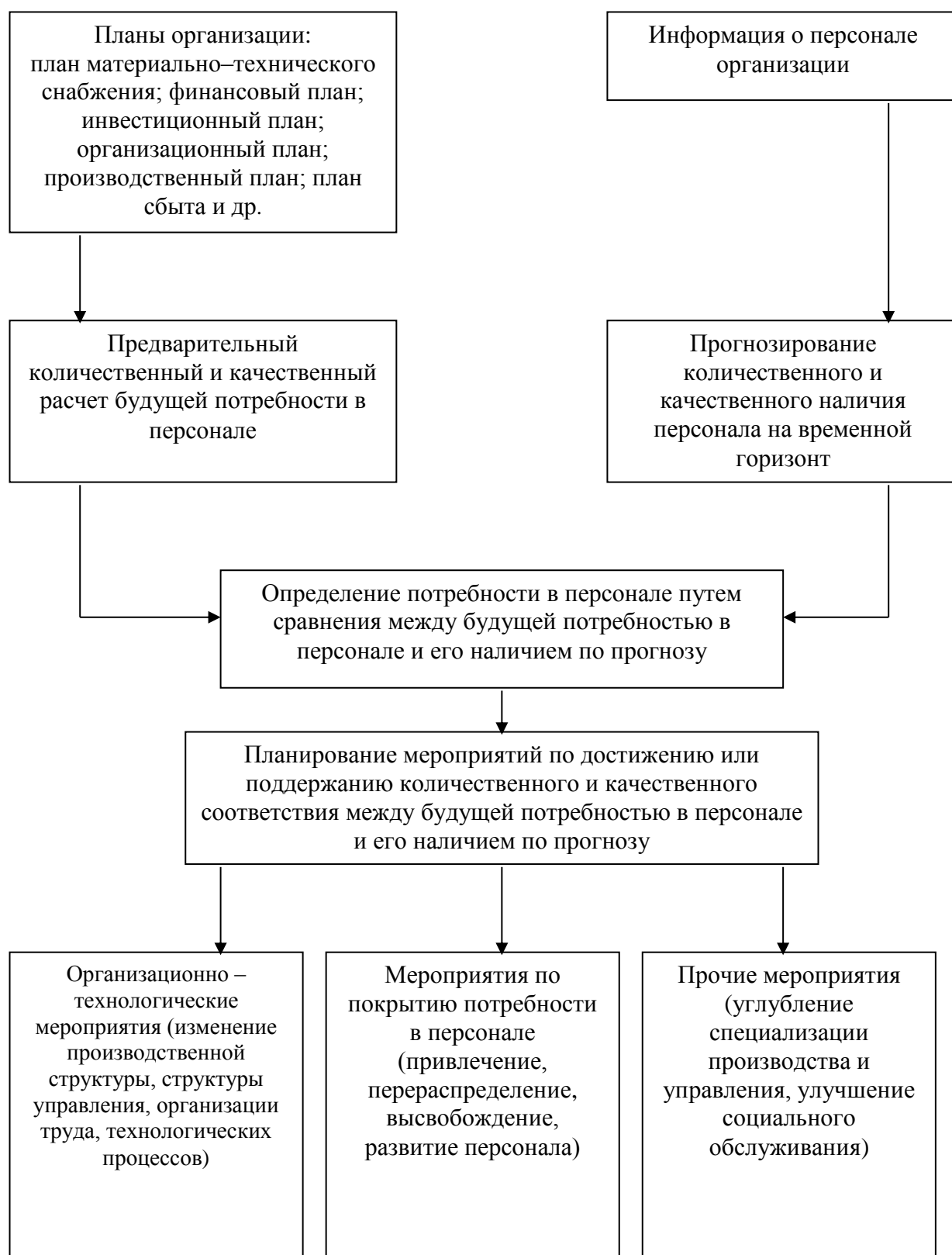


Рисунок 2 – Системный подход к кадровому планированию

Новые функции выводят подразделение в один ряд с другими ведущими подразделениями предприятия:

1. Типовой учет кадров. Именно в рамках этой функции формируется первичная информация о работниках предприятия, используемая в дальнейшем для решения многих других задач в управлении персоналом. Эта информация складывается из решения различных комплексов вопросов и задач: прием, увольнение, перевод, перемещение персонала, оплата труда, нормирование и т.д.

2. Функции по управлению кадровыми процессами: изучение и анализ рынка труда, подбор, отбор, адаптация персонала, профориентация и профотбор, контроль за текучестью кадров;

3. Функции, связанные с развитием персонала и стимулированием высокой производительности труда. Это прежде всего развитие системы материального и морального стимулирования труда; развитие состязательности в труде, системы поощрения заслуг и стимулирования групповой деятельности; участие работников в распределении прибыли, социальных выплат; развитие социальной инфраструктуры регулирования рабочего времени; разработка системы штрафов и различных санкций при нарушении дисциплины труда;

4. Функции по организации эффективной деятельности работников: расстановка кадров в соответствии с производственными задачами, с учетом квалификации работников; проведение аттестации; контроль за условиями труда; организация рабочих мест; обеспечение ритмичности работы;

5. Функции, тесно связанные с обучением персонала: организация всех видов профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала в соответствии с индивидуальными потребностями работников и требованиями современного производства;

6. Политическая функция: установление определенных контактов с представительствами работников (профсоюзные организации, КТС и др.), выявление и предупреждение возможных конфликтов, подготовка предложений руководству предприятия соответствующей линии поведения;

7 Функции по изучению социальных процессов в коллективе, которые являются информационной основой принятия решений по кадровым вопросам:

- управление занятостью — анализ кадрового потенциала и потребностей в персонале; оценка и подбор кандидатов на вакантные должности; маркетинг кадров ;
- управление трудовой мотивацией — планирование и контроль деловой карьеры; профессиональная и социально-психологическая адаптация работников;
- социально-психологическая диагностика — анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений; управление производственными и социальными конфликтами и стрессами;
- правовые вопросы трудовых отношений;
- психофизиология, эргономика и эстетика труда;
- информационное обеспечение системы кадрового управления и ряд других [10];

7) функции по совершенствованию деятельности отдела по управлению человеческими ресурсами организации: оценка эффективности работы данного подразделения на основе качественных и количественных показателей.

Разнообразные функции современных отдела по управлению человеческими ресурсами во многом определяют их структуру и численный состав. Во многом это зависит и от вида и отраслевой принадлежности предприятия, его размера, количества и структуры кадрового потенциала, традиций, финансового состояния, стадии развития. Число работников отдела можно определить нормативным путем исходя из трудоемкости выполняемых ими функций. Опытным путем можно установить численность отдела человеческих ресурсов в организации при помощи расчета так называемой нормы обслуживания, т.е. количества работников в организации, приходящихся на одного сотрудника отдела человеческих ресурсов. Полученная величина может быть сравнима со средними данными аналогичных отечественных и зарубежных предприятий. К примеру, в крупных фирмах ФРГ кадровая политика проводится специальными службами, численность которых

зависит от числа занятых: на 130—150 работников — 1 сотрудник; на российских предприятиях на 200 работников приходится 1 —2 сотрудника ОЧР. Кроме того, численность подразделения может быть найдена путем сравнения доли работников этой службы конкретной организации со средними данными аналогичных отечественных и зарубежных предприятий.

1.2 Состав и функционал подсистем системы управления персоналом

Система управления персоналом организации – система, в которой реализуются функции управления персоналом. Она включает подсистему общего и линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций (рисунок 3).

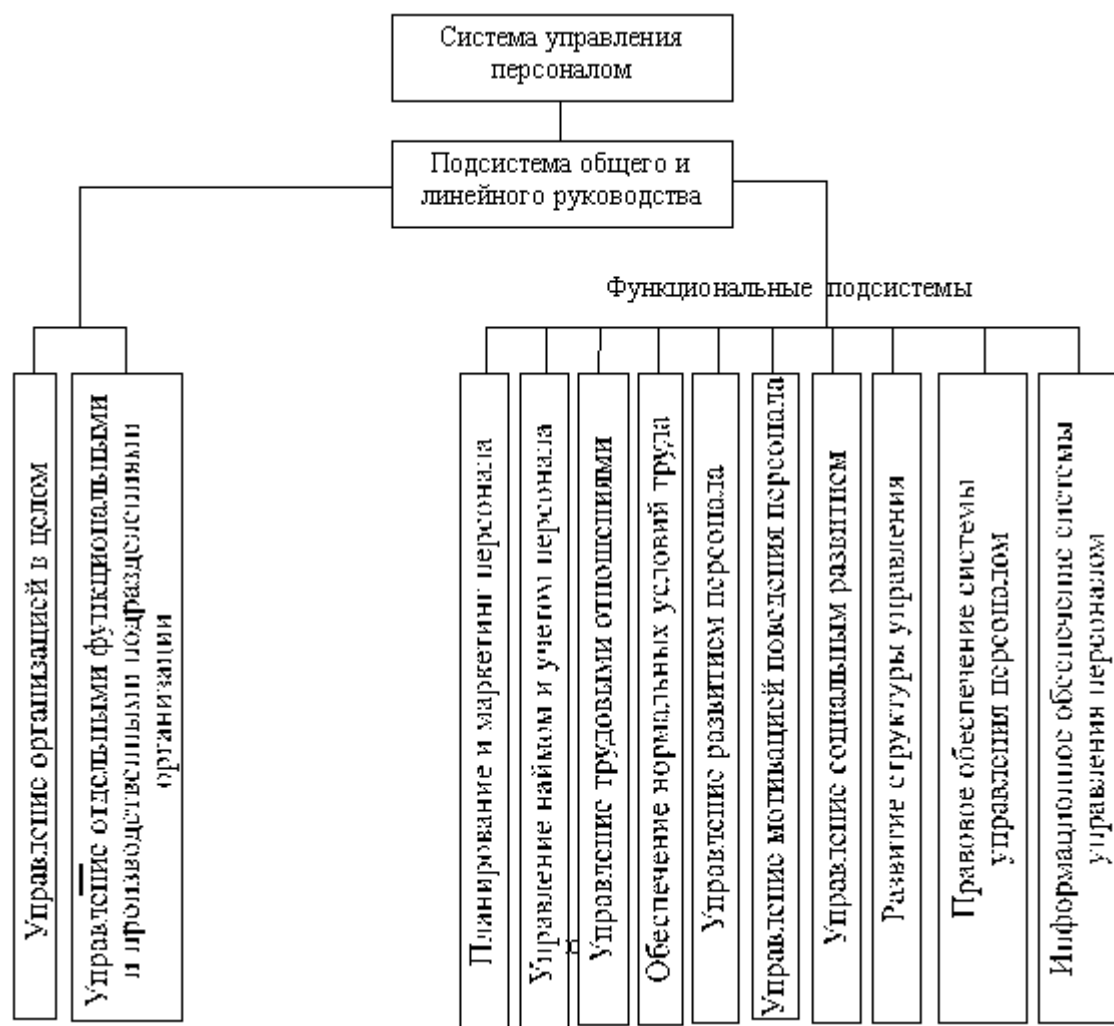


Рисунок 3 – Состав подсистем системы управления персоналом организации

Система управления персоналом включает следующие подсистемы:

Подсистема общего и линейного руководства осуществляет управление организацией в целом, управление отдельными функциональными и производственными подразделениями. Функции этой подсистемы выполняют: руководитель организации, его заместители, руководители функциональных и производственных подразделений, их заместители, мастера, бригадиры [12].

Подсистема планирования, прогнозирования маркетинга персонала выполняет следующие функции: разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала, анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, организация кадрового планирования, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организация рекламы, поддержание взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами, оценка кандидатов на вакантную должность, текущая периодическая оценка кадров .

Подсистема управления наймом и учетом персонала осуществляет: организацию найма персонала, организацию собеседования, оценки, отбора и приема персонала, учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала, профессиональную ориентацию и организацию рационального использования персонала, управление занятостью, документационное обеспечение системы управления персоналом.

Подсистема управления трудовыми отношениями проводит: анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений, анализ и регулирование отношений руководства, управление производственными конфликтами и стрессами , социально-психологическую диагностику, соблюдение этических норм взаимоотношений, управление взаимодействием с профсоюзами [12].

Подсистема обеспечения нормальных условий труда выполняет такие функции, как соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, соблюдение

требований технической эстетики, охраны труда и окружающей среды, военизированной охраны организации и отдельных должностных лиц.

Подсистема управления развитием персонала осуществляет: техническое и экономическое обучение, переподготовку и повышение квалификации, введение в должность и профессиональную и социально-психологическую адаптацию новых работников, оценку кандидатов на вакантную должность, текущую периодическую оценку кадров, организацию рационализаторской и изобретательской деятельности, планирование и контроль деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения, организацию работы с кадровым резервом [12].

Подсистема управления мотивацией поведения персонала выполняет следующие функции: управление трудовой мотивацией, нормирование и тарификация трудового процесса, разработка систем оплаты труда, разработка форм участия персонала в прибылях и капитале, разработка форм морального поощрения персонала, организация нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.

Подсистема управления социальным развитием осуществляет: организацию общественного питания, управление жилищно-бытовым обслуживанием, развитием культуры и физического воспитания, обеспечение охраны здоровья и отдыха, обеспечение детскими учреждениями, управление социальными конфликтами и стрессами, организацию продажи продуктов питания и товаров народного потребления, организацию социального страхования.

Подсистема развития организационной структуры управления выполняет такие функции, как анализ сложившейся оргструктуры управления, проектирование новой оргструктуры управления, разработка штатного расписания, формирование новой оргструктуры управления, разработка и реализация рекомендаций по развитию стиля и методов руководства.

Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом осуществляет: решение правовых вопросов трудовых отношений, согласование распорядительных и иных документов по управлению персоналом, решение

правовых вопросов хозяйственной деятельности, проведение консультаций по юридическим вопросам.

Подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом выполняет следующие функции: ведение учета и статистики персонала, информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом, обеспечение персонала научно-технической информацией, организация работы органов массовой информации организации, проведение патентно-лицензионной деятельности [11].

В зависимости от размеров организаций состав подразделений будет меняться: в мелких организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а в крупных функции каждой подсистемы, как правило, выполняет отдельное подразделение.

1.3 Отечественный и зарубежный опыт совершенствования системы управления персоналом организации

Результаты деятельности многих предприятий и накопленный опыт их работы с кадрами показывают, что формирование производственных коллективов, обеспечение высокого качества кадрового потенциала являются решающими факторами эффективности производства и конкурентоспособности продукции. Проблемы в области управления персоналом и повседневная работа с кадрами, по оценке специалистов в ближайшее время будут постоянно находиться в центре внимания руководства. В будущем с развитием научно-технического прогресса содержание и условия труда приобретут большее значение, чем материальная заинтересованность.

Внедрение достижений научно-технического прогресса в большинстве случаев определяется качеством рабочей силы и приводит к глубоким изменениям в трудовой деятельности человека. Упраздняются старые и создаются новые рабочие места, что вызывает структурные сдвиги на рынке труда. С одной стороны,

создаются предпосылки сохранения определённого числа безработных, с другой стороны, перманентно испытывается недостаток в квалифицированных кадрах, отвечающих требованиям использования новых технологий.

Облик современного руководителя определяют представления о труде и вытекающие из них системы мотивации и отношения сотрудников к труду. Меняющиеся представления о содержании и характере труда, свободном времени и качестве жизни предъявляют новые требования к руководству кадрами. Всё более важными становятся подготовка и непрерывное обучение персонала. Особенно возрастает актуальность подготовки управленческих кадров всех уровней.

Предприятия сумеют выжить в жёсткой конкурентной борьбе, если их руководящий персонал сможет правильно и своевременно оценивать окружающий мир и тенденции общественного развития. Успешное управление кадрами, прежде всего, остаётся на систематическом учёте и анализе влияния окружающего мира, адаптации производства к внешним воздействиям. [13]

Происходит расширение и углубление функций управления рабочей силой всех категорий. Основное значение приобретает вопрос руководства персоналом. В процессах управления персоналом имеется необходимость организации мышления и действий работников с учётом потребностей партнёров по рынку. Эта политика ориентации на тенденции и планы развития предприятия, и призвана учитывать:

- долгосрочное страхование предприятия;
- сохранение его независимости;
- получение соответствующих дивидендов;
- непрерывный необходимый рост предприятия;
- финансирование роста;
- сохранение финансового равновесия;
- закрепление достигнутой прибыли.

В рамках общей концепции развития предприятия выделяют её важнейшие части:

1. Производственная концепция, связанная с информацией о потребителе, состоянии рынка, тенденциями его развития.

2. Финансово-экономическая концепция, учитывающая основные аспекты денежных ресурсов.

3. Социальная концепция, связанная с развитием и удовлетворением потребностей человека.

Сфера кадровой политики охватывает основные аспекты предприятия.

Кадровая политика за последние годы претерпела серьёзные изменения. Дефицит квалифицированной рабочей силы, способной работать в новых условиях, обусловил отказ от понимания работы с кадрами, как только административной работы. Возникла необходимость более широкого учёта мотивационных процессов. Складывается комплексное понимание кадровой политики как единства следующих мер:

1. Обеспечение всех участников производства необходимой рабочей силой;
2. Создание мотиваций работника на высокопроизводительный труд. [9]

Кадровой политикой начинают заниматься все уровни управления фирмы: её высшее руководство, начальники подразделений, кадровая служба.

Анализируя тенденции работы с персоналом можно увидеть, что всё большее значение приобретает стратегическое направление, однако сохраняются и классические традиционные методы работы с кадрами, такие как планирование в области кадров, привлечение рабочей силы, повышение квалификации, администрирование кадров.

К стратегическим факторам успеха относятся, например:

- ежегодное обслуживание с применением соответствующих средств;
- высокое качество продукции;
- знание достижений научно-технического прогресса и новейших технологий;
- готовность к незамедлительной поставке;
- чувство экономической ответственности;
- соблюдение экономического равновесия;

- квалифицированный кадровый потенциал;
- легко приспосабливаемые и гибкие организационные структуры.

С учётом основных положений всех составных частей концепции предприятия определяются собственные цели кадровой политики, включающие:

1. Цели, связанные с отношениями предприятия с окружающим миром (рынок труда, охрана окружающей среды, взаимодействие с государственными и местными властями, профсоюзами и т.п.).

2. Цели, реализация которых направлена на улучшение отношений предприятия со своими сотрудниками (участие их в управлении предприятием, совершенствованием стиля руководства, углубление профессиональных знаний, решение социальных вопросов и т.п.).

Экономические цели предполагают максимизацию прибыли и минимизацию затрат. В системах с рыночной экономикой они служат финансовым интересам владельцев предприятия или уже почти не отличающимися от этих интересов индивидуальным умениям «уполномоченных» (менеджеров), которым дельцы поручили руководить предприятием. Если владельцами являются, например, юридические лица, государство, общины или если предприятия представляют собой «коммунистическую собственность», то они, преследуя экономические цели, могут стремиться и к максимально возможному удовлетворению потребностей населения. С точки зрения интересов всего общества неуклонное следование экономическим целям отдельного предприятия может соответствовать социальным целям общества.

Под социальными целями общества следует также понимать ожидания, потребности, интересы и требования сотрудников по отношению к предприятию или же те цели, реализация которых для сотрудников имеет большое значение.

Удовлетворение социальных целей выражается индивидуально в удовлетворённости работой, обусловленной принципиальными улучшениями материальных и нематериальных условий труда на предприятии. [14]

Следует стремиться к внутрипроизводственному уравниванию интересов разных групп сотрудников. При этом социальные цели преследуются принципиально на всех ступенях иерархической структуры предприятия, хотя и с различной степенью влияния на общее улучшение условий труда подавляющего большинства сотрудников.

Особое влияние приобретает участие персонала в управлении делами фирм и предприятий на внешнем и внутреннем рынках.

Система предполагает равное представительство работодателей и владельцев акций в наблюдательном совете, учреждение поста нейтрального члена наблюдательного совета, наличие в правлении поста рабочего директора [14].

Задачи управления персоналом в известной мере распространяется на оперативные области, а так как речь идёт о повседневной реализации определённой кадровой политики, особенно важна помощь руководящим кадрам различных уровней при выполнении или функций по руководству предприятием и его структурными единицами.

Таким образом, социально-экономическая основа кадрового менеджера, ориентированного на будущее, предусматривает осуществление ряда следующих операций:

- непрерывное последовательное планирование;
- сравнение существующих и перспективных требований к вакантным должностям и кадровому составу;
- профессиональный кадровый маркетинг в университетах и других высших учебных заведениях;
- количественное и качественное планирование должностей персонала;
- структурирование и планирование расходов на персонал;
- введение в специальность;
- повышение квалификаций в рамках которого наряду с актуализацией профессиональных знаний предусматривается продление методического и социального обучения;

- языковой курс;
- стабильные структуры окладов;
- гибкая система начисления надбавок в области организации персонала;
- распределение обязанностей между центральными и периферийными структурными подразделениями, обусловленное производственной необходимостью;
- определение уровней руководства. [14]

При усилении роли стратегической функции в области управления персоналом изменяется и место руководства кадровой службы предприятия. Её руководитель становится одним из основных руководителей предприятия. Он учитывает способность к внедрению инноваций и улучшает эффективность управления, содействует повышению способности и выживанию в условиях жесткой конкурентной борьбы. Последнее особенно важно, поскольку в обеспечении конкурентоспособности, по оценкам специалистов, 40% занимают вопросы организационной и социальной структуры.

Быстрое реагирование на желание потребителя и действия конкурентов, как и на всю окружающую среду, зависит от компетенции управленческих и руководящих кадров, метода и стиля их работы. Правильный подбор, расстановка и усовершенствование знаний управленческих и руководящих кадров, определяют успех дела на рынке.

Кадровой службе в настоящее время всё большее внимание приходится уделять тенденциям развития новых технологий и их потребностям к окружающей подготовке. Компетентность в области технологий также занимает 40% в общей структуре факторов конкуренции. Здесь учитывается и качество продукции, и сроки разработки, и степень использования информационной технологии. [21]

Таким же образом оценивается роль кадров в принятии решений стратегических вопросов управления.

Важно учитывать, в какой мере руководящие кадры способны адаптироваться к экономической ситуации как на внешнем рынке, так внутри предприятия.

Основную роль при этом играют факторы обучения, сохранения и управления.

В условиях жёсткой конкурентной борьбы и под давлением научно-технического развития нужны в большом количестве универсально подготовленные руководители. Высокой квалификации в технической или другой узкопрофессиональной области сегодня уже недостаточно для того, чтобы эффективно руководить людьми и добиваться существенных успехов.

Изменение подходов к оценке места и значения кадровой службы на современном предприятии обуславливает необходимость переосмысления и основных качеств руководителя кадровой службы: он должен быть пунктуальным и методичным, динамичным и настойчивым, общительным и убедительным, справедливым, доступным, с многосторонним образованием, способным к размышлению, дипломатии, психологии, добрым советчиком, гуманистом, обладать интуицией. Он должен уметь слушать и внушать доверие.

Происходят существенные перемены в функциях руководителя кадровой службы, которые включают консультирование по вопросам развития предприятия и основных новых тенденций кадровой политики, ориентированной на будущее. Этот тезис усиливается ещё и тем, что возрастает сложность производственной деятельности – это приводит отставанию знаний человека от современных требований, постоянно повышающихся в условиях научно-технической революции.

Теоретически управления часто подчеркивают значение развития науки, уделяя при этом всё большее внимание проблеме использования людьми своих знаний. Устойчиво выдвигается идея о том, что в современном производстве наибольшую ценность представляют не стены и машины предприятия, а «нематериальные» элементы: творческий потенциал персонала и методы управления.

Профессиональными задачами руководителя кадровой службы считаются: развитие персонала, планирование штатного персонала, отбор кадров и их адаптация, организация оплаты труда, расстановка и обучение кадров, консультирование руководителей подразделений по кадровым вопросам. Высокие требования предъявляются и к референтам служб персонала. Они занимаются

мероприятиями по подбору, расстановке и обучению кадров. Для этого они должны иметь разностороннюю подготовку, в том числе и по коммерческим вопросам.

Развитие теории управления и, прежде всего, управления людьми в процессе производственной деятельности описывается зарубежными авторами с разных позиций. В своем развитии управленческая мысль пришла к пониманию того, что получение максимальной прибыли возможно лишь при совпадении интересов и целей фирмы с интересами исполнителей, т.е. рабочих и служащих, что, в свою очередь, привело к смещению рационализма в сторону ориентации на человеческий фактор. [18]

Основателем классической школы управления считается Фредерик У. Тейлор, который расчленил всю работу исполнителя на промышленном предприятии на составные части. Отдельные движения были им хронометрированы, а рабочий день расписан по секундам. Экспериментируя, Тейлор на практике отыскал тот объем работы, выполняя который соответствующим образом рабочий наиболее рационально может отдавать свою рабочую силу в течение длительного времени.

Теоретически работы Тейлора были обоснованы немецким социологом Максом Вебером, который выдвинул предпосылки, что жесткий порядок, подкреплённый соответствующими правилами, является наиболее эффективным методом работы. Вебер полагал, что функциональную организацию можно «разложить» на составные части и «пронормировать» работу каждой из них. Такое разделение труда специализирует персонал и соответственно строит организацию по линейному признаку. Вебером были предложены и обоснованы другие мысли по построению бюрократической системы. В частности, он полагал, что можно регламентировать и функции, и количество управленцев. Бюрократическая система, как выяснилось, имеет примечательную особенность – «количество служащих и объем работы совершенно не связаны между собой».

Работы, проведенные по проверке данного вывода, полностью подтвердили этот блестящий постулат, названный по имени автора законом Паркинсона. Проанализировав связь количества служащих и объема работ Британского

адмиралтейства, Паркинсон пришёл к выводу, что в 1967 году, когда от бывшей мощи английского флота не осталось и следа, 33000 государственных служащих едва-едва управляют с флотом, которого практически нет.

Бурное развитие промышленности предопределило дальнейшую эволюцию научных взглядов классической школы. Развитие идей Тейлора было продолжено выдающимся французским инженером Анри Файолем, который развил теорию на более высоком уровне управления. В своей работе «Общее и промышленное управление» Файоль очертил сферу деятельности администрации. Основной функцией управления, его наиболее важной частью он полагал администрирование.

Классическая школа, пройдя определённые этапы развития, в совершенстве изучив техническую сторону производственного процесса, в значительной степени исчерпала свои возможности.

Насколько классическая школа потеряла свою значимость несколько десятилетий спустя, говорит тот факт, что Япония, которая берёт на вооружение все сколь-нибудь ценные идеи, заимствовала у Тейлора лишь отдельные принципы, отвергнув тейлоризм в чистом виде.

Доминирующей стратегией у японцев стала не специализация, а универсализация, так как труд на японских фабриках гораздо менее пригоден для стандартизации и специализации. Поэтому вместо «специализированной задачи» как цели управления формированием персонала начала формироваться «поведенческая школа», которая изучала поведение человека в производственной среде и зависимость производительности труда от морально-психологического состояния исполнителя.

Считается, что начало этому направлению положил Элтон Мэйо, который пришёл к сенсационному в то время открытию, исследуя зависимость производительности труда от освещённости рабочего места. [9, с. 35]

Первым и серьёзным достижением поведенческой школы было доказательство того факта, что на производительность труда исполнителя оказывают влияние не

только материальные факторы, но и психологические и отчасти социальные. Эти и другие мысли и явились предметом исследования Э. Мэйо в Хоторне.

Выводы хоторнских исследований сводились большей частью к трём постулатам:

- человек представляет собой «социальное животное»;
- жесткая иерархия подчинённости, формализация организационных процессов несовместимы с природой человека;
- решение проблемы человека — дело бизнесменов;

Если Тейлор видел ключ к решению проблемы управления в жесткой регламентации производственного процесса, то Мэйо во главу угла поставил человеческие отношения.[20]

Система управления персоналом в настоящее время, к примеру, в американских фирмах, обычно строится на более или менее одинаковых принципах.[18]

Подбор кадров Общими критериями по подбору кадров являются образование, практический опыт работы, психологическая совместимость, умение работать в коллективе. Руководящие кадры в фирме назначаются. Особое внимание уделяется обеспечению фирмы квалифицированными рабочими кадрами таких профессий, как наладчики, инструментальщики, ремонтный персонал. Существует нехватка квалифицированного персонала в нижнем звене: старших мастеров и мастеров. Это обусловлено высокими требованиями и ответственностью, недостаточным моральным и материальным стимулированием, нежеланием квалифицированных рабочих занимать должности мастера, повышением требований к этой работе в области техники и человеческого фактора.

Условия труда. Внедрение автоматизации в производстве внесло существенные изменения условий труда персонала:

- замена жестких перечней профессий и должностных инструкций более широкими, приемлемыми и удобными для работников;
- уменьшение объема работы в центральных службах и сокращение административного аппарата;

переход на гибкие формы оплаты труда;

объединение инженеров, ученых и производителей в сквозные (от конструирования до изготовления изделий) коллективы - проектно-целевые группы

Важное значение в разработке кадровой политики имеют принципы и требования, предъявляемые к работникам, принимаемым на работу.

Американские фирмы, использующие традиционные принципы отбора кадров при приеме на работу, основное внимание уделяют специализированным знаниям и профессиональным навыкам.

Фирмы ориентируются на узкую специализацию менеджеров, инженеров и ученых. Американские специалисты, как правило, профессионалы в узкой области знаний, и поэтому продвижение их по иерархии управления происходит только по вертикали, что означает, к примеру, что финансист будет делать карьеру только в этой области. Это ограничивает возможности продвижения по уровням управления, обуславливает текучесть управленческих кадров, их переход из одной фирмы в другую.

При приеме на работу все кандидаты проходят тестирование для выявления профессиональной подготовки. Обычно каждая фирма разрабатывает свои критерии отбора и порядок найма работников. После приема на работу проводится процедура введения в должность, когда работника знакомят с его обязанностями по инструкциям, соответствующим его узкой специализации, деятельностью фирмы в целом и ее организационной структурой.

В американских фирмах увольнение персонала, включая менеджеров, всегда сопровождается серией оценочных и воспитательных приемов.

В Японии существует своя специфика в управлении персоналом, которая основывается на следующих особенностях: наем работников пожизненный или на длительный срок; повышение зарплаты с выслугой лет; участие работников в профсоюзах, которые создаются на фирме.

Можно выделить следующие основные принципы японского типа управления:

переплетение интересов и сфер жизнедеятельности фирм и работников, высокая зависимость работника от своей фирмы, предоставление ему значительных социальных гарантий и благ в обмен на преданность фирме и готовность защищать ее интересы;

приоритет коллективного начала перед индивидуальным, поощрение кооперации людей внутри фирмы, в рамках разного рода небольших групп, атмосфера равенства между работниками независимо от занимаемых постов;

поддержание баланса влияния и интересов трех основных сил, обеспечивающих функционирование фирмы: управляющих, специалистов и инвесторов (акционеров);

формирование партнерских связей между фирмами - деловыми партнерами, в том числе между поставщиками и покупателями продукции.

Таким образом, система управления персоналом в Японии предполагает гарантии занятости, подготовку новых работников, оплату труда в зависимости от стажа работы, гибкую систему зарплаты.

Гарантированная занятость обеспечивается в Японии в определенной степени системой пожизненного найма, которая распространяется на работников до достижения ими 55-60 лет. Эта система охватывает примерно 25-30% японских рабочих, занятых в крупных фирмах. Однако в случае резкого ухудшения финансового положения японские фирмы все равно проводят увольнения; по поводу гарантий занятости официальных документов нет. Тем не менее, считается, что гарантированная занятость, предоставляемая японскими фирмами своим работникам, лежит в основе тех успехов, которых им удалось добиться в области повышения производительности труда и качества продукции, в обеспечении лояльности работников по отношению к своей фирме.

В японских фирмах придерживаются мнения, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке фирмы. Поэтому при повышении квалификации руководитель отдела или подразделения выбирает для освоения новую сферу деятельности, в которой он раньше не работал.

Фирмы в качестве критерия применяют совмещение профессий, способность работать в коллективе, понимание значения своего труда для общего дела, умение решать производственные проблемы, увязывать решение различных задач, писать грамотные записки и чертить графики.

Обычно кандидаты проходят предварительную проверку способности работать в полуавтономных коллективах.

В большинстве фирм прием на работу предполагает знакомство работника с описанием предполагаемых рабочих функций, прав и ответственности. Если конкретная работа, под которую принимается работник, не включена в годовой план, то необходимо ее обоснование, в соответствии с которым предлагаемая должность должна быть квалифицирована отделом кадров для ее включения в существующую систему оплаты труда.

Подбор кадров начинается после того, как предложения по новой должности утверждены высшим руководством. Отдел кадров помогает руководителю подразделения, где объявлена вакансия, подобрать кандидатуры работников. Обычно он подготавливает короткий список кандидатов, которые подходят по квалификации к данной должности. В некоторых фирмах обязательным считается включение в список кандидатов работников других подразделений своей фирмы. Набор кандидатов со стороны осуществляется через рекламу, личные связи, профессиональные фирмы по найму, имеющие электронные базы данных. Кандидаты, включенные в список, обычно проходят через серию интервью с будущими руководителями (на два-три уровня вверх), коллегами и, при необходимости, с подчиненными. Результаты интервью обобщаются и дополняются рекомендациями. Окончательный выбор делает непосредственный руководитель.

1.4 Методика анализа системы управления персоналом организации

Цель стратегического управления персоналом — обеспечить скоординированное и адекватное состоянию внешней и внутренней среды формирование конкурентоспособного трудового потенциала организации в расчете на предстоящий длительный период [11].

В наиболее общем виде кадровую стратегию можно определить, как совокупность целей, идеологии, принципов и способов принятия решений в области политики и практики управления персоналом, увязанных с общей стратегией развития организации.

В последние годы внимание исследователей концентрируется на выявлении взаимосвязи между кадровой политикой и результатами деятельности фирмы. Исследования показали, что к числу характеристик кадровой политики, способствующих росту эффективности деятельности организации, относятся системы вознаграждения, основанные на учете индивидуальных результатов работников; продвижение работников на основе их заслуг; высокие гарантии занятости; внутрифирменное обучение (общее и специфическое); планирование карьеры; децентрализация в принятии решений; внутрифирменное продвижение; система разрешения конфликтов; высокий уровень вознаграждения.

Все формы и методы работы с персоналом в организации должны быть направлены на достижение ее целей. При этом управление персоналом эффективно настолько, насколько успешно используется потенциал отдела человеческих ресурсов для достижения поставленных перед предприятием задач. В связи с этим возникает необходимость в оценке эффективности работы данного подразделения на предприятии [4].

Оценка эффективности деятельности по управлению персоналом - это систематический процесс, нацеленный на сопоставлении затрат и результатов, связанных с работой кадровой службы, а также на соотнесение этих результатов с итогами деятельности предприятия (организации) в прошлом.

Оценка эффективности основывается на информации. Сбор информации может производиться на основе сопоставления предыдущих данных для оценки достаточности достигаемых результатов впоследствии; сопоставления принятых мер с заранее заданными целями; проведения обследований и опросов персонала, тестирования и т.д.

Существуют специально созданные показатели для оценки эффективности, каждый из которых или их комбинация выражают эффективность соответствующих мер:

1 Показатели экономической эффективности, или объективные издержки на персонал как основа расчетных цен на рабочую силу предприятия, к которым можно отнести стоимость маркетинговых услуг в области экономики персонала; стоимость рабочей силы к полученному результату; стоимость оцениваемой программы на одного работника и др. (таблица 2).

2 Показатели степени удовлетворенности работников: удовлетворенность работников работой службой управления персоналом (регулярность разработки и реализации программ подготовки персонала; количество часов, потраченных на переподготовку персонала; разработка социального пакета и многое др.).

3 Удовлетворенность работников своей работой, связанная с организацией рабочего места, оплатой труда, премиальными/бонусами, служебным продвижением, степенью вооруженности персонала средствами оргтехники, связи и т.д.

Таблица 2 – Показатели экономической эффективности системы управления персоналом

Показатель	Формула	Расшифровка условных обозначений в формуле
Экономическая результативность управленческой деятельности	$K_{ep} = TO / BO$	K_{ep} - коэффициент экономической результативности управленческой деятельности; ТО - выручка от реализации (без НДС); ВО - издержки обращения
Доля расходов на управление	$K_{иу} = B_{ву} / BO$	$K_{иу}$ - доля расходов на управление; $B_{ву}$ - административные расходы

Продолжение таблицы 2

Показатель	Формула	Расшифровка условных обозначений в формуле
Соотношение количества управленцев к количеству работников	$K_3 = \text{Ч}_{\text{ay}} / \text{Ч}_{\text{сер}}$	K_3 - удельный вес управленческого персонала в общей численности персонала; Ч_{ay} - количество управленцев; $\text{Ч}_{\text{сер}}$ - среднесписочная численность работников
Производительность труда	$\text{П}_{\text{пр}} = \text{ТО} / \text{Ч}_{\text{сер}}$ или $\text{П}_{\text{пр}} = \text{ТО} / \text{ФРЧ}$	$\text{П}_{\text{пр}}$ - производительность труда; ФРЧ - фонд рабочего времени промышленно-производственного персонала
Трудоемкость продаж	$T = \text{Ч}_{\text{сер}} / \text{ТО}$	T - трудоемкость продаж
Результативность управления	$R_{\text{BC}} = \text{ТО} / \text{Ч}_{\text{ay}}$	R_{BC} - результативность управления
Рентабельность товарооборота	$R_o = \text{П} / \text{ТО}$	R_o - рентабельность товарооборота; П - чистая прибыль предприятия
Рентабельность затрат	$R_v = B / \text{ВО}$	R_v - рентабельность затрат
Рентабельность использования персонала	$R_{\text{пер}} = B / \text{Ч}_{\text{сер}}$	$R_{\text{пер}}$ - рентабельность персонала

4 Косвенные показатели эффективности работы отдела человеческих ресурсов:

- показатели качества труда: абсентеизм работников, нарушение трудовой дисциплины, выпуск бракованной продукции и т.д.;
- показатели стабильности кадров: текучесть кадров: частота заявок о переводе на другие работы, внешнее совместительство и т.д.;
- показатели безопасности и охраны труда: количество несчастных случаев, профилактика предупреждения заболеваемости персонала на предприятии, посещение медицинских учреждений и прохождение диспансеризации и т.д.[18]

Эти потенциально важные показатели эффективности отдела человеческих ресурсов, взятые в отрыве от целей организации, могут способствовать изоляции кадровых подразделений организации от реальных управленческих процессов,

превращению их в отдельную функционирующую структуру. Эффективность отдела управления персоналом может быть определена только путем сопоставления степени реализации целей с затраченными на это средствами. Поэтому в дополнение к перечисленным показателям производится оценка затрат на достижение поставленных целей.

Расчету экономических результатов в сфере управления должен предшествовать анализ состояния следующих подсистем системы управления персоналом: линейного руководства, планирования и маркетинга персонала, найма и учета персонала, трудовых отношений, условий труда, развития персонала, мотивации и стимулирования персонала, социального развития, развития оргструктур управления, правового обеспечения управления персоналом, информационного обеспечения управления персоналом организации. Анализ каждой из этих подсистем следует осуществлять в разрезе следующих элементов: функции управления, оргструктура управления, кадры управления, технические средства управления, информация, методы организации управления, технология управления, решения.

Такой анализ позволяет определить состояние отдельных подсистем и их элементов, вскрыть резервы по совершенствованию их функционирования, разработать проектные мероприятия и собрать необходимые данные для расчета экономических результатов и затрат, связанных с реализацией проекта [6].

Большинство авторов выделяют следующие методы анализа эффективности:

- 1 Организационно-аналитические, предполагающие проверку отчетности, анализ трудовых показателей, свидетельствующих о результативности деятельности организации и ее персонала. При этом из общего числа трудовых показателей следует выделить только те, которые в наибольшей степени влияют на эффективность (прибыльность) организации, среди них — показатели использования рабочей силы, рабочего времени, качества труда, производительности труда, оплаты труда и др. Источниками данной информации служат документация и отчетность организации, в том числе баланс трудовых

ресурсов организации, описание работ и спецификации, должностные инструкции, данные об издержках на отбор, увольнение, обучение и переподготовку кадров, анкеты и тесты кандидатов на вакантные должности (рабочие места), уровень профессиональной заболеваемости, текучести и т.д.;

2 Социально-психологические, заключающиеся в проведении самостоятельных социологических опросов, анкетирования, индивидуальных и коллективных бесед, интервьюирования работников различных уровней и категорий. Данная группа методов наиболее результативна для оценки удовлетворенности трудом, отношения к работе, взаимоотношений в коллективе, мотивации к труду, эффективности деятельности руководства и системы вознаграждения и компенсации и т.д.;

4 Экономические, позволяющие путем сравнения экономических и социальных показателей деятельности организации с законодательно установленными нормами и нормативами или со средними или лучшими в отрасли (группе аналогичных организаций) показателями оценить: конкурентоспособность организации на рынке труда; эффективность функционирования служб управления персоналом; эффективность самого аудита персонала. [16]

Выводы по первой главе

Управление персоналом занимает ведущее место в системе управления предприятием и признается одной из наиболее важных сфер жизни предприятия, способного многократно повысить ее эффективность. В условиях рыночных отношений конкурентоспособность предприятия обеспечивается, прежде всего, персоналом. Без персонала, готового и способного включить свою энергию, квалификацию в выполнение определенных функций, предприятие не сможет обеспечить высокую эффективность производства. Человеческий потенциал, способность руководителя эффективно распорядиться трудовыми ресурсами превращаются в главный фактор успеха предприятия.

Эффективность деятельности любого предприятия зависит от рациональности использования ресурсов и в первую очередь персонала. Именно уровень развития человеческого потенциала оказывает наибольшее влияние на производительность труда, а успехов в экономическом развитии может добиться любая организация, в которой созданы условия для накопления и эффективного использования человеческого потенциала. Таким образом, социальная потребность практики диктует необходимость разработки новых подходов и методов активизации формирования и использования человеческих ресурсов как основного источника развития современного производства.

Для построения комплексной системы управления персоналом и ее адаптации к внутренней среде организации важно сформировать адекватные нормы, ценностные ориентации ее персонала, идеологию, корпоративную культуру, изменить стили руководства и принципы мотивации. Системный подход к управлению персоналом означает, что каждая система является интегрированным целым даже тогда, когда она состоит из отдельных элементов. Это позволяет рассматривать систему управления персоналом как комплекс взаимосвязанных элементов (подсистем), объединенных общей целью, раскрыть его интегративные свойства, внутренние и внешние связи, а также исследовать и совершенствовать свойства и отношения в ней.

Предприятия сумеют выжить в жёсткой конкурентной борьбе, если их руководящий персонал сможет правильно и своевременно оценивать окружающий мир и тенденции общественного развития. Успешное управление кадрами, прежде всего, остаётся на систематическом учёте и анализе влияния окружающего мира, адаптации производства к внешним воздействиям.

2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

2.1 Организационно-экономическая характеристика ОАО «Корвет»

Открытое акционерное общество «Акционерная компания «Корвет» создано путем приватизации государственного предприятия «Корвет» в соответствии с Федеральным Законом «Об акционерных обществах», Гражданским кодексом и является его правопреемником. Учредителем Общества является Курганский областной комитет по управлению государственным имуществом. Общество является юридическим лицом и осуществляет свою деятельность на основании Устава и действующего законодательства Российской Федерации. Полное фирменное наименование общества на русском языке – «Акционерная компания «Корвет», на английском языке – «Joint Stock Company «Korvet». Сокращенное наименование: ОАО "АК "Корвет".

Место нахождения: Российская Федерация, Курганская область, г. Курган

Почтовый адрес: 640027, г. Курган, ул. Бурова - Петрова, 120

Тел. (352 2) 53-07-41 Факс: (352 2) 53-47-48, (352 2) 57-49-96

Адрес электронной почты: E-mail: korvet @ zaural.ru

Адрес страницы в сети Интернет: <http://www.korvet-jsc.ru/>

Предприятие создано в 1964 году и являлось ведущим в России по производству запорной арматуры для нужд военно-промышленного комплекса. Осуществив конверсию, предприятие, начиная с 1991 года, выпускает оборудование для обустройства нефтяных и газовых скважин, а также трубопроводную арматуру, реализуя при этом весь опыт и потенциал высокотехнологичного производства.

Миссия – основная, генеральная цель, цель существования, которая должна

быть выполнена в плановом периоде. Миссия АК «Корвет»: АК «Корвет» создано для того, чтобы выпускать высококачественную, конкурентоспособную продукцию с использованием современных технологий и оборудования, чтобы клиенты нашей компании были удовлетворены качеством наших товаров и услуг, а наши сотрудники, принося свои знания и труд в работу предприятия, получали за это достойное материальное вознаграждение.

Целями деятельности акционерной компании «Корвет» являются расширение рынка товаров и услуг, а также извлечение прибыли.

Предметом деятельности компании в соответствии с уставом является:

- производство трубопроводной арматуры;
- оптовая торговля эксплуатационными материалами и принадлежностями машин и оборудования;
- прочая оптовая торговля;
- прочая розничная торговля в неспециализированных магазинах;
- проектная, научно-исследовательская, технические, технико-экономические, правовые и иные экспертизы и консультации;
- производство и реализация продукции производственно-технического назначения и товаров народного потребления;
- торговая, торгово-посредническая, закупочная, сбытовая деятельность;
- оказание услуг складского хозяйства;
- организация и проведение выставок, выставок-продаж, ярмарок, аукционов, торгов, как в Российской Федерации, так и за её пределами;
- ремонт объектов котлонадзора;
- транспортирование грузов на всех видах транспорта;
- внешнеэкономическая деятельность;
- организация и эксплуатация объектов туристического, спортивного, оздоровительного и профилактического назначения;
- подготовка и переподготовка кадров и другие виды деятельности.

Основными материалами, используемыми в производстве на АК «Корвет» является металл. Его основными поставщиками являются: АО «Мечел» Челябинский металлургический комбинат, ОАО «Северный трубный завод», ОАО «Каменск Уральский завод по обработке цветных металлов», ВФ «Наследие», МО «Верхотурский уезд». Стальное литьё и штамповку анализируемое предприятие получает от ОАО «Курганмашзавод»; электроды от НПО «Авиатехнология»; фторопласт от ОАО «Галоген», ЗАО «Торговый дом Уралхимпласт», смазки СОЖ от ОАО «Пермский завода смазок СОЖ».

Сохранение количества постоянных потребителей обеспечивает ритмичность работы производственных подразделений в части загрузки производства и соответственно реализации продукции. Список основных заказчиков и их доля в общем выпуске: «Сургутнефтегаз» - 12,4%; «РН-Холдинг» - 10,4 %; «Газпром Нефть Оренбург» - 3,4 %; «ПромГрас» - 3,3 %.

Основными конкурентами предприятия являются: «Воронежский Механический завод», Челябинский завод «Станкомаш», «Юго-Камский завод», завод «Буревестник» г. Гатчина., завод «Нефтепромаш», ОАО «Сибнефтегазмаш», Благовещенский арматурный завод, ОАО «Икар» г. Курган, ОАО «Тяжпромарматура» г. Алексин Тульской области, Чеховский завод, BREDA ENERGIA(Италия), BMC (США), ABB VETCO GREY (США), DKG(Венгрия), MALBRANQUE(Франция).

Правильная организация производства имеет важное значение для эффективной работы предприятия и рационального использования рабочей силы и материальных ресурсов. Она вытекает из поставленных перед предприятием целей и распределением функций между отделами, подразделениями и службами. Руководство текущей деятельностью общества осуществляется генеральным директором, который подотчётен наблюдательному совету и общему собранию акционеров. Управление деятельностью структурных подразделений входит в функциональные обязанности начальников цехов и отделов. Контроль за финансово-хозяйственной деятельностью общества (внутренний аудит)

осуществляется Ревизионной комиссией, члены которой избираются Общим собранием сроком на 1 год.

Структурная схема управления ОАО «АК «Корвет» линейно-функциональная, то есть работник находится в дисциплинарной подчиненности у самого начальника, но получает задание и информирует о своей деятельности не одного, а определенное число руководителей. Руководитель высшего звена, опираясь на предложения функциональных подразделений, вырабатывает решения для линейных руководителей низших уровней; кроме того, линейные уровни получают советы от функционального руководителя высшего руководства.

Основным структурным элементом организации, отвечающим за организацию, координацию, методическое обеспечение системы управления персоналом является отдел кадров. Работники подразделения (3 человека) выполняют весь комплекс функций по управлению персоналом организации, за исключением задачи социального развития организации, закреплённые за другим подразделением. Работу по управлению персоналом в компании возглавляет заместитель директора по персоналу, подчинённый напрямую генеральному директору ОАО «АК «Корвет».

Основной вид деятельности АК «Корвет» – производство промышленной трубопроводной арматуры. Производство нефтегазовой арматуры не имеет сезонного характера. Выполнение объемных показателей и номенклатуры основных видов продукции (промышленная трубопроводная (нефтегазовая) арматура) показано в таблице 3.

Таблица 3 – Объём производства продукции

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2015 г. к 2013 г., %
Объем товарной продукции в действующих ценах, тыс. р.	2809269,1	3520148,8	4064484,5	144,7
Объем товарной продукции в сопоставимых ценах, тыс. р.	2809269,1	3520148,8	4064484,5	144,7
в т. ч. нефтегазовая арматура, тыс. р.	2597910,1	3273513,0	3863198,7	148,7
из них: фонтанная арматура, тыс. шт.	3773	4021	3628	96,2
трубопроводная арматура, тыс. шт.	23,4	26,3	18,5	79,1

Как следует из таблицы 3, в организации наблюдается рост объёма производства товарной продукции (на 44,7%), главным образом вследствие роста стоимости реализованной нефтегазовой арматуры (на 48,7 %). При этом рост товарной продукции связан с ростом цен на товарную продукцию, так как в натуральном выражении объёмы производства основной продукции снизились за анализируемый период. Рассмотрим эти данные графически на рисунке 4.

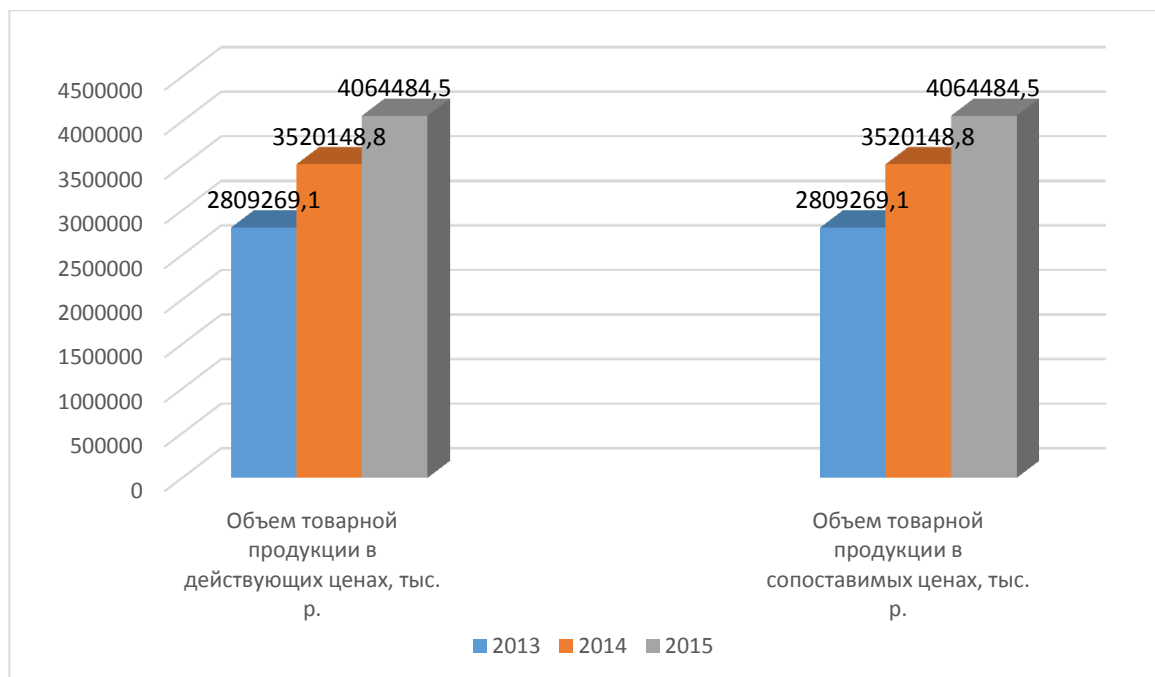


Рисунок 4 – Объём производства продукции

Доля доходов от производства нефтегазовой арматуры в общих доходах организации составляет 95 % в 2015 году, доля прочей продукции – 5 % (таблица 4).

Таблица 4 – Доля доходов от производства нефтегазовой арматуры в общих доходах организации

Показатель	2013 г.		2014 г.		2015 г.	
	сумма, тыс. р.	уд.вес, %	сумма, тыс. р.	уд.вес, %	сумма, тыс. р.	уд.вес, %
Нефтегазовая арматура	2597910,1	92,5	3273513,0	93,0	3863198,7	95,0
Прочая	211359,0	7,5	246635,8	7,0	201285,8	5,0
Итого:	2809269,1	100,0	3520148,8	100,0	4064484,5	100,0

Данные по доходам за три года наглядно перенесем в диаграмму на рисунке 5.

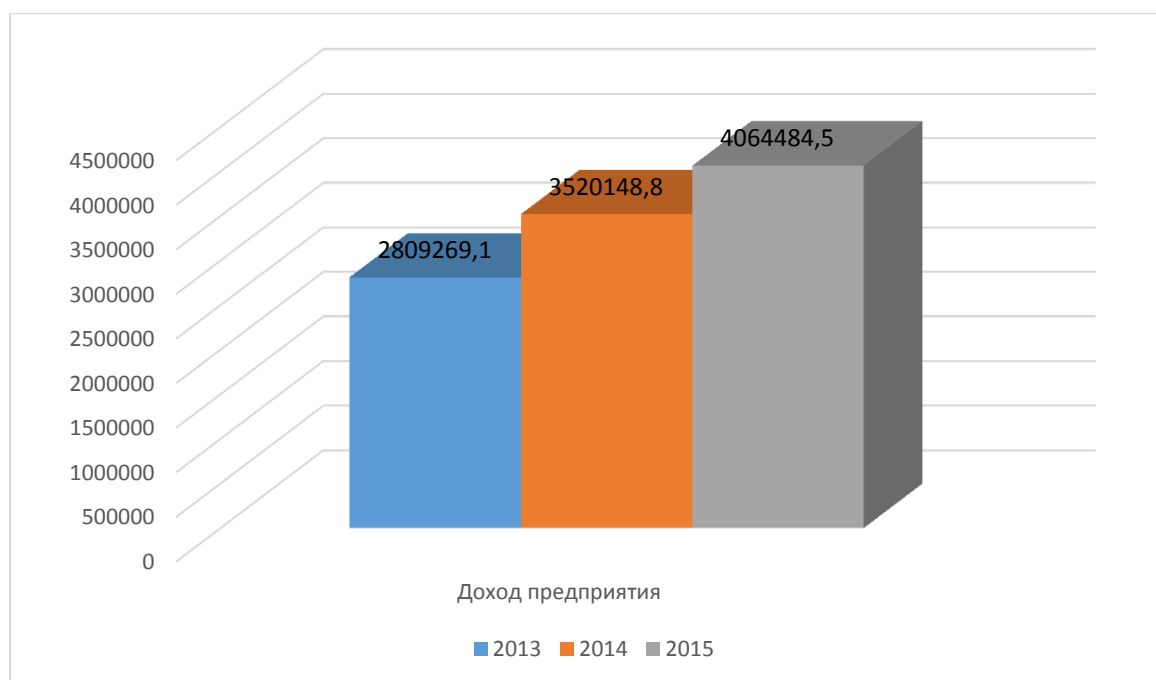


Рисунок 5 – Доход от производства нефтегазовой арматуры

Проанализируем основные показатели производственно-хозяйственной деятельности предприятия при помощи таблицы 5.

Таблица 5 – Показатели производственно-хозяйственной деятельности

Показатель	2014 г	2015 г	Динамика	
			отклонение, (+,-)	%
Объём производства товарной продукции в действующих ценах, тыс. р.	3 710 597	4 250 714	+540 117	114,6
Себестоимость реализованной продукции в сопоставимых ценах, тыс. р.	3 355 946	3 776 007	+420 061	112,5
в т.ч. фонд оплаты труда	705922	785097	+79175	111,2
из них: в % к объёму производства товарной продукции	19,0	18,5	-0,5	-
в % к себестоимости реализованной продукции	21,0	20,8	-0,2	-
Среднесписочная численность работников, чел.	1906	1957	+51	102,7
Среднемесячный размер оплаты труда, тыс. р.	30,9	33,4	+2,5	108,1
Среднегодовая стоимость ОПФ, тыс. р.	680 733	823 196	+142 463	120,9
Фондоотдача ОПФ, р.	5,5	5,2	-0,3	105,5
Фондовооружённость труда, тыс. руб./чел.	357,2	420,6	+63,4	117,8
Производительность труда, тыс. руб./чел.	1946,8	2172,1	+225,3	111,0
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	354 651	474 707	+120 056	133,9
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	198 647	307 238	+108 591	154,7
Рентабельность продаж, %	9,6	11,2	+1,6	+16,8

Представим графически некоторые показатели в динамике. На рисунке 6 представим рост объёма производства товарной продукции в действующих ценах.

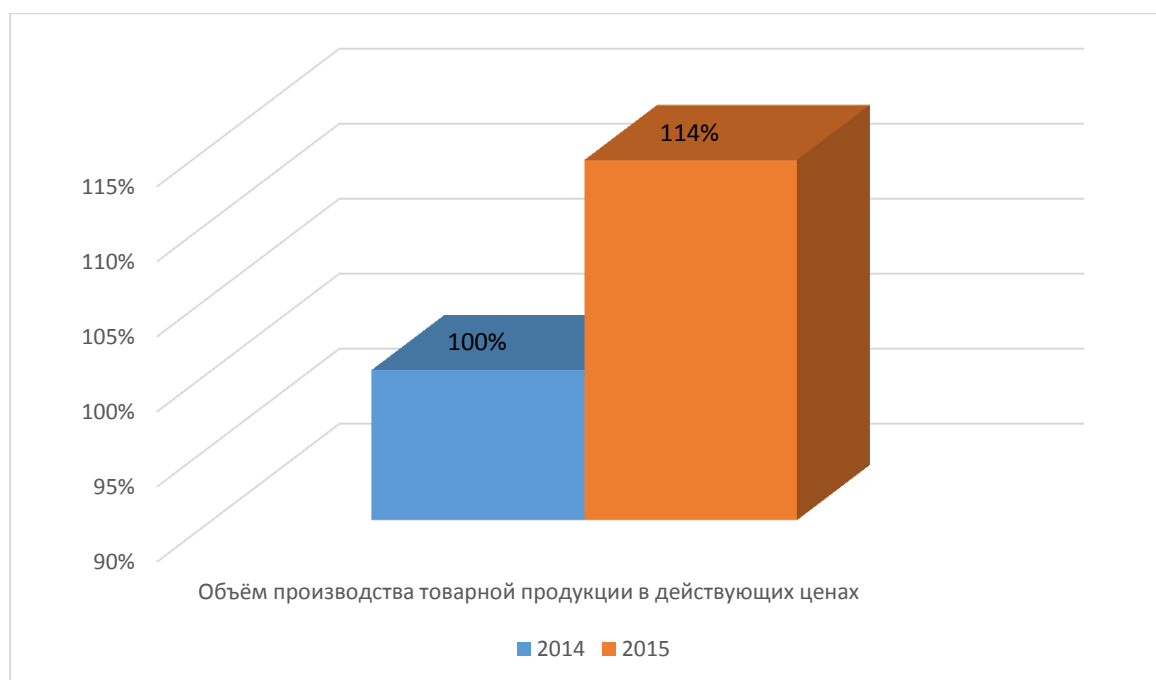


Рисунок 6 – Объём производства товарной продукции в действующих ценах

Объём производства товарной продукции в действующих ценах вырос на 14%

Далее на рисунке 7 изобразим себестоимость реализованной продукции в сопоставимых ценах.

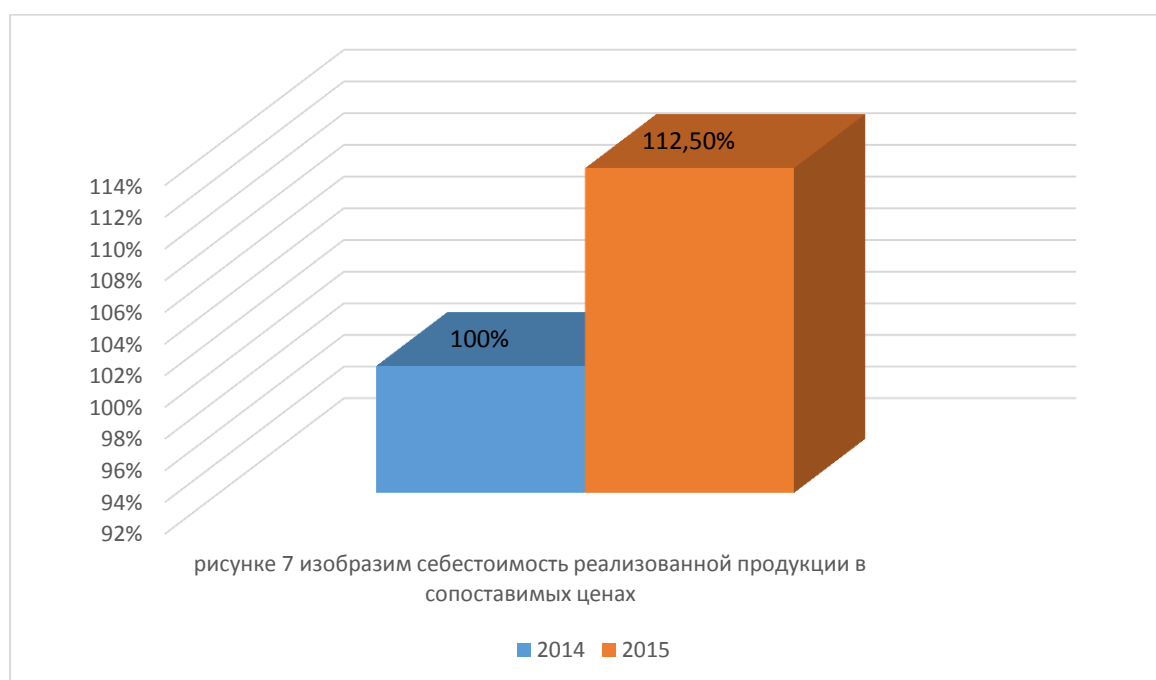


Рисунок 7 – Себестоимость реализованной продукции в сопоставимых ценах

Таким образом, себестоимость реализованной продукции в сопоставимых ценах выросла на 12%

Производительность труда так же возросла на 11% (рисунок 8)

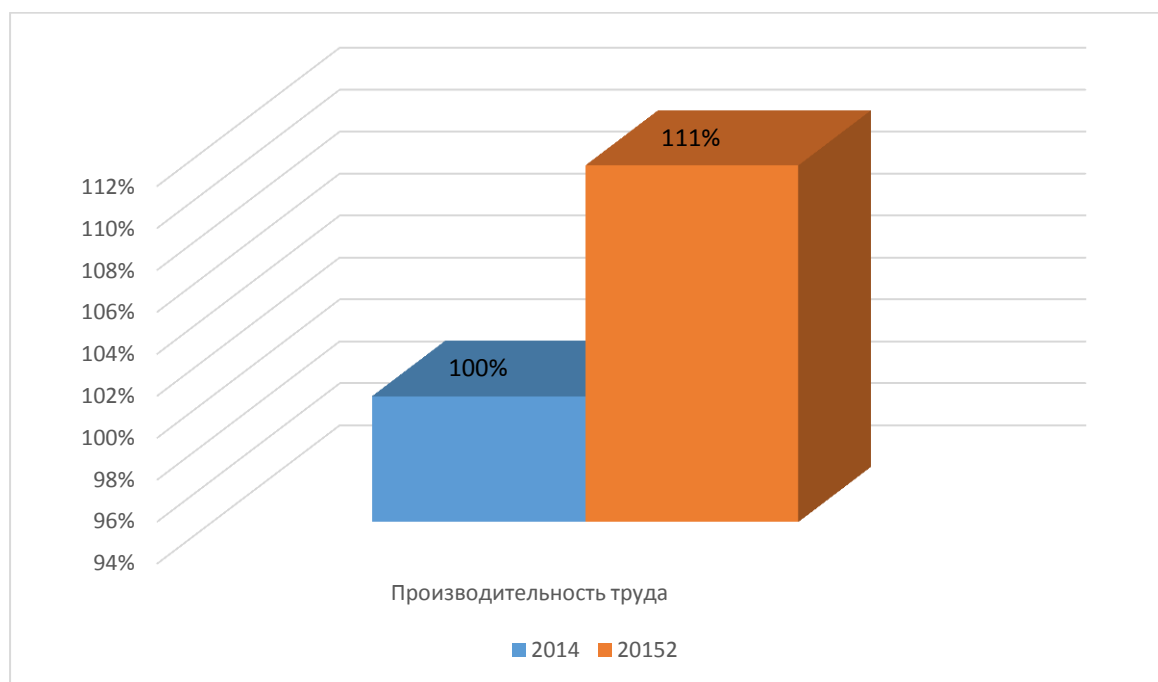


Рисунок 8 – Производительность труда

Как следует из таблицы 5 и диаграмм в организации растёт обеспеченность и эффективность использования основных производственных ресурсов. Так, растёт эффективность использования трудовых ресурсов, о чём свидетельствует показатель производительности труда, который увеличился за анализируемый период на 225,3 тыс. р./чел. или на 11 %. При этом наблюдается рост показателей, отражающих эффективность использования фондов. Так, фондовооружённость на предприятии за анализируемый период повысилась на 17,8 % в процессе увеличения стоимости основных производственных фондов. Значение показателя производительности организации как системы имеет значение выше единицы в течение всего анализируемого периода, чистая прибыль имеет тенденцию к увеличению за 2013 – 2015 гг.

Объём реализованной продукции увеличился на 14,6 % и составил 4250,7 млн. р. в 2015 г., при этом объём товарной продукции в организации на 10 % превышает аналогичный показатель по реализованной продукции.

Индекс роста производительности труда (111,0 %) выше аналогичного показателя роста уровня оплаты труда (108,1 %), что является положительным моментом для организации.

За последний год организация получила прибыль как от продаж, так и в целом от финансово-хозяйственной деятельности, что и обусловило положительные значения всех трех представленных в таблице показателей рентабельности. Рентабельность продаж в течение анализируемого периода составила 11,2%. При этом имеет место рост рентабельности продаж по сравнению с данным показателем за такой же период прошлого года (+1,6%).

ОАО "Акционерная компания "Корвет" реализует конкурентную стратегию и стратегию диверсификации:

1 Стратегия диверсификации - представляет собой поиск и использование дополнительных возможностей производства новых продуктов. Для ОАО «АК «Корвет» она актуальна ввиду того, что снижает зависимость от одной ассортиментной группы.

2 Конкурентная стратегия - должна быть нацелена на достижение конкурентных преимуществ на рост объемов производства, расширение ассортимента выпускаемой продукции, снижение цены (себестоимости) на выпускаемую продукцию. Конкурентная стратегия для нашего предприятия эффективна, так как организация имеет налаженный рынок сбыта, хорошую репутацию у потребителей. Улучшая качество и расширяя товарный ассортимент, наше предприятие не только не теряет уже существующих позиций на рынке, но и оказывается в более выигрышном положении по сравнению с конкурентами на уже существующих и новых рынках сбыта продукции.

Данные задачи не могут быть решены без развития кадрового потенциала организации, повышения качества и производительности труда, инновационной активности сотрудников. Данному направлению работы необходимо уделять первоочередное внимание, что должно быть отражено в стратегических целях и кадровой политики организации.

2.2 Анализ структуры и функционала службы управления персоналом в ОАО «Корвет»

Управление персоналом – функциональная сфера деятельности, задача которой - обеспечение предприятия в нужное время кадрами в необходимом количестве и требуемого качества, их правильная расстановка и стимулирование. Целью системы управления персоналом является формирование работоспособных коллективов, в которых работники действуют с учетом собственных интересов и во благо организации в целом.

Основным структурным элементом организации, отвечающим за организацию, координацию, методическое обеспечение подсистемы управления персоналом является отдел кадров, который возглавляет начальник отдела кадров (рисунок 6). Уровень полномочий, место данного подразделения в структуре организации (в качестве равнозначной подсистемы управления в ряду других подсистем) и общая численность работников кадровой службы (значительно ниже нормативных значений) свидетельствует о недостаточном понимании руководством роли человеческого фактора и значимости данного направления работы в организации.

Возглавляет кадровую подсистему организации директор по персоналу. В его ведении, кроме отдела кадров, находится административно-хозяйственный отдел и столовая (рисунок 8).

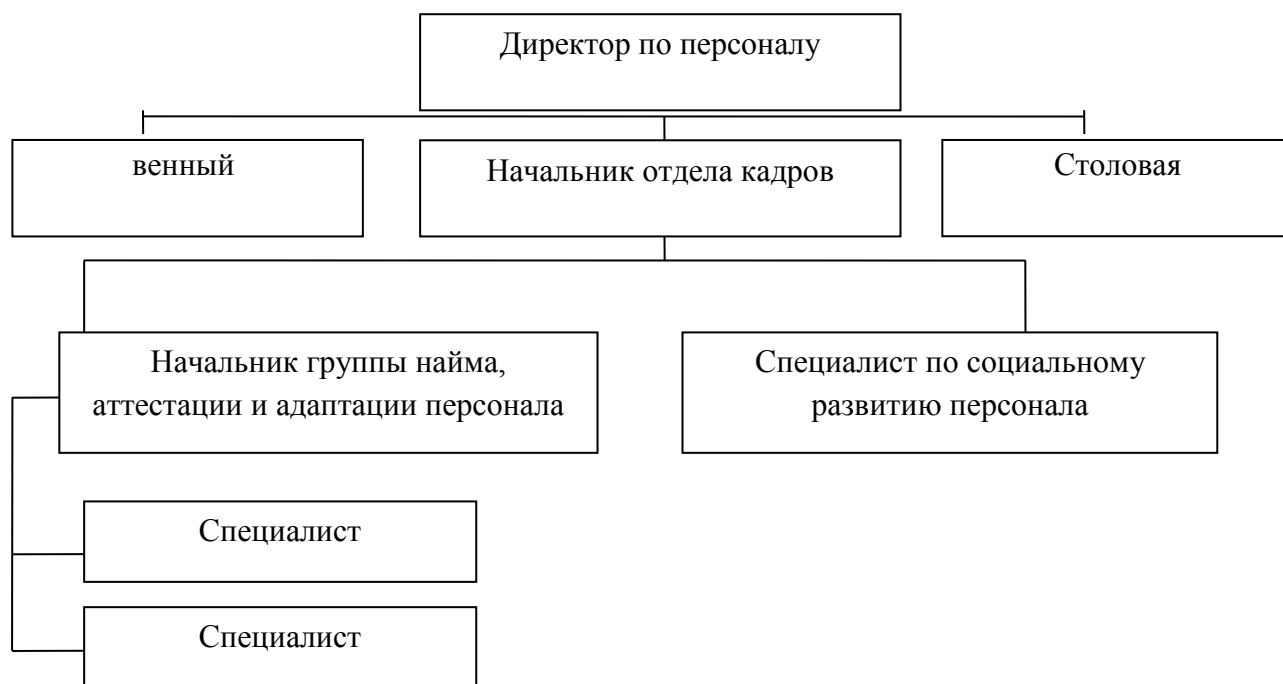


Рисунок 8 – Структура отдела кадров

В организации отсутствует стратегия в области управления персоналом, нет основополагающего документа в области основных правил кадровой работы (Положение о кадровой политике). Отсутствие осмысленной, четко декларируемой и поддерживаемой руководством и персоналом кадровой политики не позволяет чётко определить подходы к важнейшим элементам кадровой работы и их взаимосвязям. Привлечение, использование и развитие работников осуществляется стихийно, а не целенаправленно и продуманно в увязке с миссией и стратегическими целями организации. Кроме того, это увеличивает время на принятие кадровых решений и число ошибок в кадровой работе.

В ОАО «АК «Корвет» система управления персоналом реализует следующие функции:

- документальное оформление приема, переводов, перемещения работников, отпусков, увольнений, ведение учета личного состава работающих;
- хранение, заполнение и выдача трудовых книжек;
- обеспечение процесса адаптации для набираемых сотрудников;
- организация и проведение регулярной комплексной оценки (аттестации) персонала;

- создание социальных условий для сотрудников, обеспечение социальными льготами, социальные выплаты и т.п.;
- обучение персонала.

Данный набор функций является ограниченным, минимально необходимым для реализации текущих целей ОАО «АК «Корвет». Рассмотрим порядок осуществления и эффективность реализации основных кадровых функций в организации.

В основе подсистемы формирования кадрового потенциала ОАО «АК «Корвет» лежат мероприятия в сфере подбора и адаптации сотрудников. Их результативность можно оценить по качеству человеческих ресурсов организации, обеспеченности рабочей силой в разрезе отдельных категорий работников, их профессий, отраслей и периодов работ.

2.3 Анализ состава, структуры и движения персонала в ОАО «Корвет»

Объём задач по данной функции определяется количеством и качественным составом работников организации, которые представлены в таблице 6.

Как следует из таблицы 6, численность работников за исследуемый период времени выросла на 85 человек или 4,5 %, главным образом, в следствие роста численности рабочих на 78 чел. или на 5,9 %. Рост удельного веса работников в организации приводит к снижению управленческих расходов в организации, увеличивая норму контроля.

В 2015 году наибольший удельный вес – 36,8 % от среднегодовой численности персонала - приходится на долю работников со стажем работы на предприятии от 10 до 15 лет; их численность равняется 720 чел. Наименьший показатель (17% от общей численности работников) имеют работники со стажем до 5 лет. В то же время количество персонала со стажем работы свыше 15 лет уменьшается, что связано, главным образом, с выходом их на пенсию.

Таблица 6 – Характеристика персонала организации, чел

Показатель	2013 г	2014 г	2015 г	Удельный вес, %		
				2013 г	2014 г	2015 г
Среднесписочная численность персонала - всего	1872	1906	1957	100,0	100,0	100,0
в т.ч. руководители	229	228	227	12,2	12,0	11,6
специалисты и служащие	285	298	294	15,2	15,6	15,0
рабочие - всего	1325	1347	1403	70,8	70,7	71,7
Возраст:						
до 25 лет	122	147	155	6,5	7,7	7,9
от 25 до 35 лет	514	554	585	27,5	29,0	29,9
от 35 до 55 лет	902	869	882	48,2	45,6	45,1
старше 55 лет	334	336	335	17,8	17,6	17,1
Образование:						
Высшее профессиональное	417	447	454	22,3	23,4	23,2
Среднее профессиональное	351	389	405	18,8	20,4	20,7
Начальное профессиональное	319	319	325	17,0	16,7	16,6
Среднее	631	638	663	33,7	33,4	33,9
Неполное среднее	154	113	110	8,2	5,9	5,6
Стаж работы:						
До 5 лет	241	265	333	12,9	13,9	17,0
От 5 до 10 лет	541	591	495	28,9	31,0	25,3
От 10 до 15 лет	530	646	720	28,3	33,9	36,8
Свыше 15 лет	560	404	409	29,9	21,2	20,9

Рассмотрим эти характеристики графически. Среднесписочная численность персонала показана на рисунке 9.

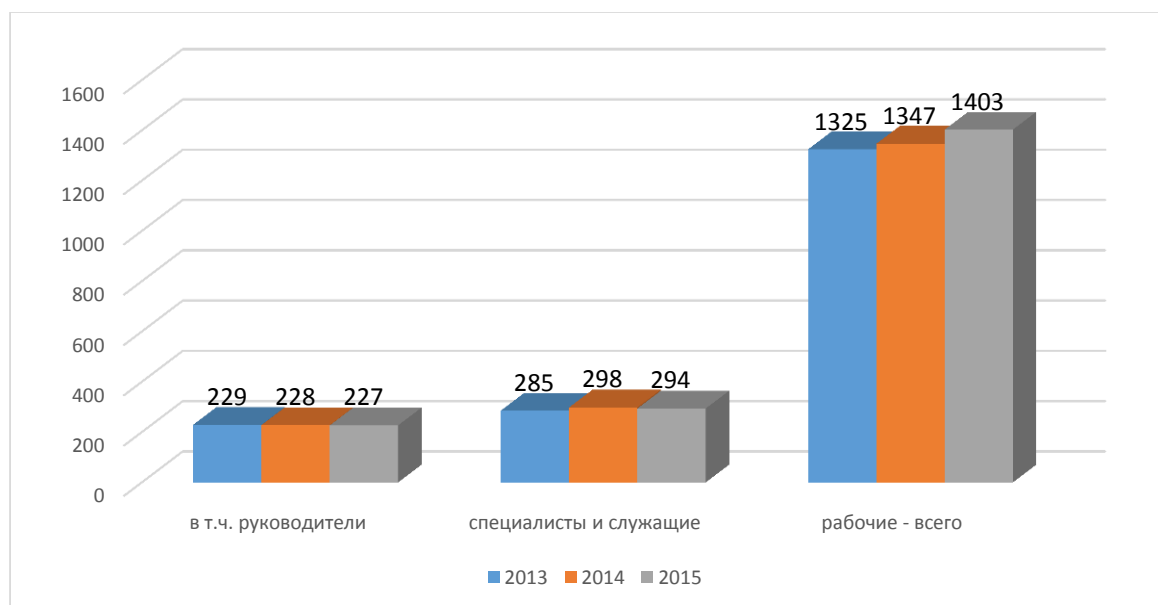


Рисунок 9 – Среднесписочная численность персонала

На рисунке можно проследить увеличение количества рабочих, что показывает развитие предприятия.

На рисунке 10 рассмотрим возрастные особенности персонала предприятия.

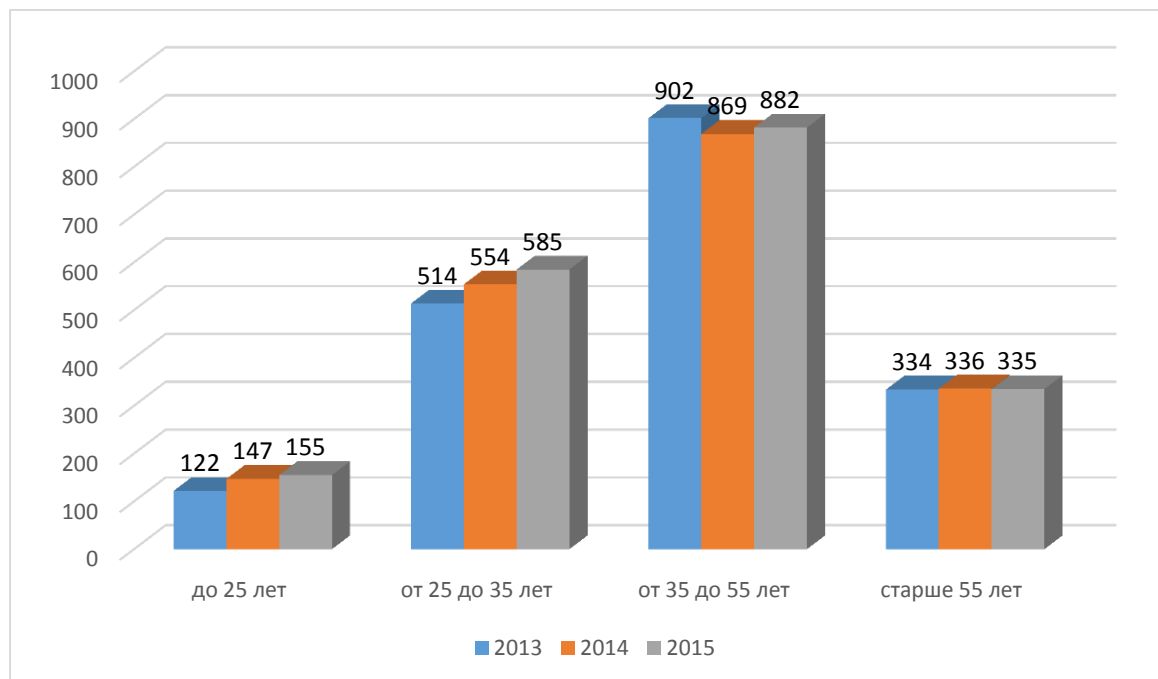


Рисунок 10 – Возраст персонала

Далее, рассмотрим характеристики персонала по стажу работы(рисунок 11).

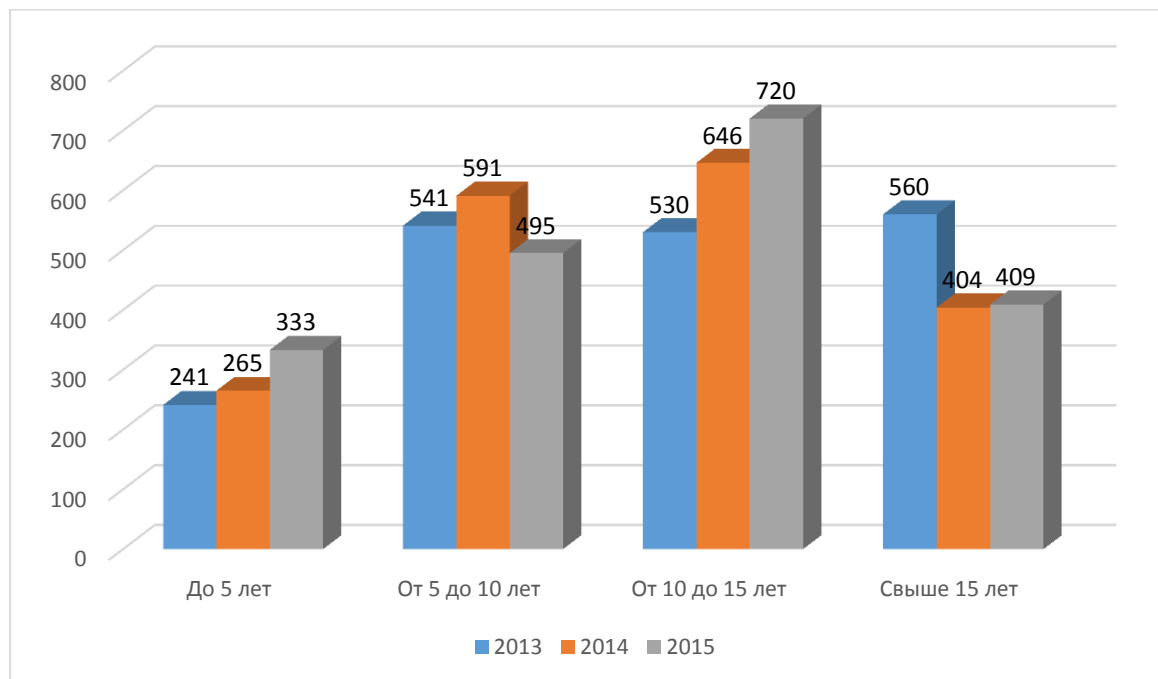


Рисунок 11 – Стаж работы

Следует отметить, что за 3 года уровень образования работников организации немного вырос. В 2015 году 43,9% работников имели высшее и среднее профессиональное образование, при этом 56,1 % работников имело низкий уровень образования, что является резервом для развития кадрового потенциала.

Наибольший удельный вес от общей численности работников в 2015 году составляют работники возрастной категории от 35 до 55 лет – 45,1 % или 882 человека. Средний возраст коллектива в 2015 году равнялся 42 годам.

Персонал не является чем-то застывшим, он постоянно движется, вследствие приема на работу и увольнения других. Число принятых или выбывших за соответствующий период времени есть оборот персонала. Выбытие может быть обусловлено объективными и субъективными причинами, среди которых различают биологические (ухудшение здоровья), производственные (сокращение штатов), социальные (наступление пенсионного возраста), личные (семейные обстоятельства), государственные (призыв на военную службу).

Уровень текучести кадров оценивается соотношением числа работников, уволившихся по собственному желанию или инициативе администрации к среднесписочной численности работников и определяется по формуле (1):

$$ТК = Р_{тк} / Р_{сс} * 100\%, \quad (1)$$

где ТК – уровень текучести кадров;

$Р_{тк}$ – число работников, уволившихся по собственному желанию или инициативе администрации;

$Р_{сс}$ - среднесписочная численность работников.

Соотношение общего числа поступивших на работу сотрудников со среднесписочным числом работников представляет соответственно коэффициент оборота кадров по поступлению и определяется по формуле (2):

$$КП = Р_{п} / Р_{сс} * 100\%, \quad (2)$$

где КП – коэффициент оборота кадров по поступлению;

$Р_{п}$ – число поступивших на работу сотрудников.

Динамика текучести кадров в ОАО «АК «Корвет» представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Текучесть кадров

Показатель	2014 г.	2015 г.	2015 г. к 2013 г., %
Среднесписочная численность работников, чел.	1906	1957	104,5
Количество уволенных работников, чел.	102	143	60,5
Количество работников, принятых на работу, чел	153	141	100,0
Коэффициент оборота кадров по поступлению, %	5,4	7,3	-
Коэффициент оборота кадров по выбытию, %	8,0	7,2	-

Как следует из таблицы 7, в организации наблюдался достаточно высокий уровень текучести персонала. Так, значение коэффициента оборота по выбытию превышало 5,4 % за анализируемый период, и достигло максимальной величины в 7,3 % в 2015 году. Для большей части уволенных сотрудников причиной увольнения послужило недостаточное материальное стимулирование, для других отсутствие возможности профессионального роста в данной организации.

Такой повышенный оборот кадров снижает укомплектованность рабочих мест исполнителями, отвлекает от обязанностей высококвалифицированных специалистов для помощи новым сотрудникам, нарушает морально-психологический климат в коллективе, вызывает экономические потери. Оборот по приёму в целом соответствует обороту по выбытию, поэтому предприятие не испытывает дефицита кадров.

На основе данных анкетирования уволенных работников, проводимого отделом кадров организации в 2015 году, можно проанализировать основные причины увольнений (рисунок 12).

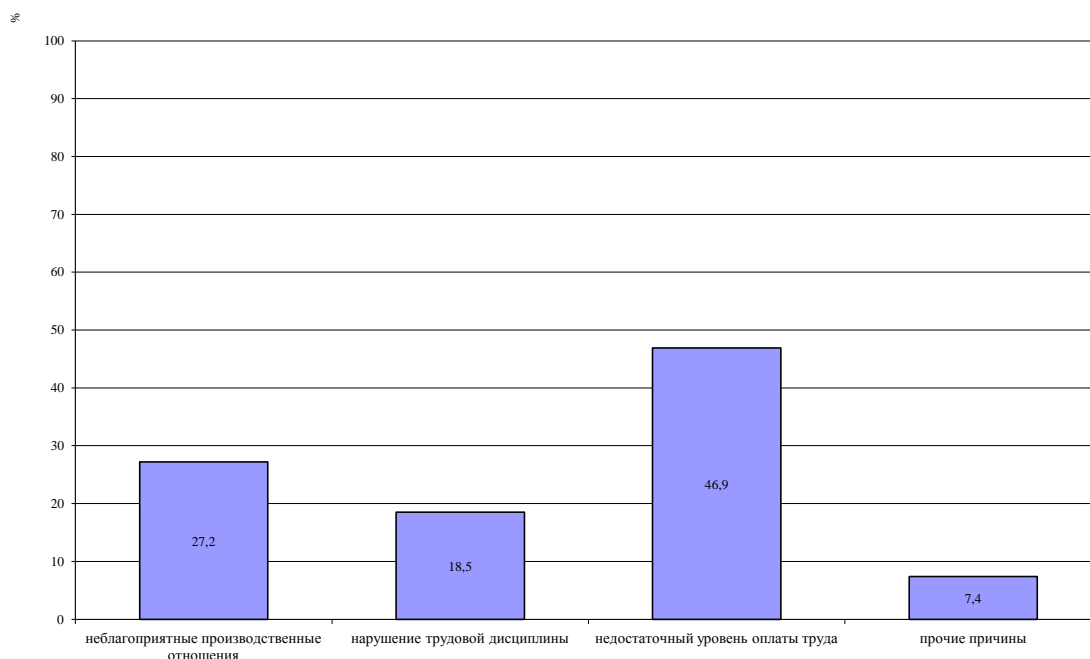


Рисунок 12 – Причины увольнения работников, 2015 г.

Из данного графика становится ясно, что основная причина увольнения работников - это низкая оплата труда и неблагоприятные производственные отношения. За нарушение трудовой дисциплины уволено 18,5% сотрудников, в основном это связано с появлением работников на рабочем месте в нетрезвом виде. К прочим причинам относятся: отсутствие перспектив, тяжелые условия труда, переезд на другое место жительства.

2.4 Анализ показателей эффективности управления персоналом в ОАО «Корвет»

Работа по набору должна быть основана на планировании потребности в персонале и определяться разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. В ОАО «АК «Корвет» кадровое планирование не носит системного характера, не проводится анализ причин образования вакансии, не оценивается необходимость данной вакансии. Набор персонала производят на основании заявки, поданной руководителями линейных подразделений.

В ОАО «АК «Корвет» применяется следующая система отбора кадров:

- сбор информации;
- первичный отбор;
- собеседование с руководителем отдела;
- выбор кандидата и предложение;
- испытательный срок;
- решение о найме.

Процесс адаптации в организации не носит системного характера и ограничивается реализацией специальной программы адаптации (для рабочих станочных профессий). Она осуществляется в форме бесед с сотрудниками подразделения и непосредственным руководителем, а также назначением наставника. В этой программе затрагиваются следующие вопросы:

- функции подразделения;
- рабочие обязанности и ответственность;
- требуемая отчетность;
- процедуры, правила, предписания;
- представление сотрудникам подразделения.

Наставники назначаются из числа опытных работников специалистом кадровой службы, обучения и специальной мотивации для наставников не предусмотрено. Доплаты за наставничество в компании не предусмотрено.

Система оплаты труда работников основана на применении тарифных ставок и должностных окладов. Для оплаты труда рабочих применяется единая шестirazрядная тарифная сетка, где предусмотрены тарифные ставки для оплаты работ сдельщиков и повременных работников с учетом условий труда на рабочих местах. На работах с тяжелыми, вредными, опасными для здоровья условиями труда тарифные ставки рабочих на 8% выше тарифных ставок рабочих соответствующей квалификации на работах с нормальными условиями труда. Перечень работ с тяжелыми и вредными условиями труда устанавливается на основе аттестации рабочих мест.

Премирование рабочих, руководителей, специалистов и служащих проводится в размерах, установленных работодателем по согласованию с комитетом профсоюза, на основании утвержденных положений о премировании. Наряду с поощрительными мероприятиями на предприятии также производится и лишение отдельных работников премии или снижение ее размера за производственные упущения и нарушения.

Для закрепления кадров в организации разработаны и используются надбавки к должностным окладам за стаж работы:

- более 1 года – 10%;
- 2 – 3 года – 15 %;
- 3 – 4 года – 20 %;
- 4 – 5 лет – 25 %;
- более 5 лет – 30 %.

Для повышения производительности труда, улучшения качества работы производятся различные доплаты работникам (за профессиональное мастерство, совмещение профессий и пр.). Цель доплаты – стимулирование закрепления на предприятии постоянных работников, чей профессиональный и квалификационный уровень соответствует требованиям предприятия.

Таким образом, структура заработной платы работников включает основной оклад, надбавки, премии и оклады в размере, представленном в таблице 8.

Таблица 8 – Состав и структура среднемесячной заработной платы

Показатель	2013 г.		2014 г.		2015 г.		2015 г. в % к 2013 г.
	сумма, тыс. р.	уд. вес, %	сумма, тыс. р.	уд. вес, %	сумма, тыс. р.	уд. вес, %	
Среднемесячная заработная плата, всего	30,9	100,0	31,6	100,0	33,4	100,0	108,1
в т.ч. основная заработная	25,6	82,9	26,2	82,9	27,3	81,7	108,2
надбавка за стаж	3,7	12,0	3,8	12,0	4,0	12,0	100,0
премии и доплаты	1,6	5,1	1,6	5,1	2,1	6,3	131,3

На основании данных таблицы 8 можно сказать, что среднемесячная заработная плата на предприятии увеличилась в 2015 году на 8,1% или на 2,5 тыс. рублей по

сравнению с 2013 годом. В структуре заработной платы наибольший удельный вес занимает основная заработная плата, т.е. оклад. Его удельный вес в общем объеме заработной платы составляет 82,8% в 2015 г. Премирование рабочих в целях повышения стимулирующего воздействия премии на улучшение конечных результатов, повышение эффективности производства и качества работы не имеет весомого значения в структуре заработной платы (удельный вес премий – 6,2 % в 2015 г.).

При этом в организации не установлена зависимость уровня оплаты труда каждого работника с конечными результатами работы коллектива, то есть отсутствуют принципы распределения сумм между отдельными коллективами и категориями работников. Не установлены коэффициенты трудового участия в текущих результатах деятельности структурного подразделения или организации в целом (КТУ), коэффициенты квалификационного уровня (ККУ) и другие аналогичные коэффициенты.

Отсутствие связи между заработком работника и конечными результатами работы трудового коллектива (подразделения), приводит к снижению внутренней мотивации и ответственности сотрудников к качественному и производительному труду, заинтересованности в достижении конечных результатов как личной, так и коллективной деятельности.

Таким образом, в организации персонал стимулируется, главным образом, за отработанное время, объём произведённой продукции и стаж работы в организации.

С целью оценки эффективности системы управления персоналом был проведён социальный опрос работников различных категорий и подразделений организации (в количестве 50-ти человек), методом анкетирования, работники должны были ответить на вопрос: «Оцените, насколько вы удовлетворены основными факторами трудовой жизни?» по 5-бальной шкале. Результаты анкетирования работников представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Результаты опроса работников, 2015 г.

Факторы трудовой жизни	Уровень удовлетворённости (по 5-бальной шкале)
Условия труда	4,1
Режим труда, график работы	3,9
Содержание труда, сама работа	4,2
Уровень заработной платы	3,7
Зависимость оплаты труда от результатов работы	3,2
Моральная мотивация	3,4
Соблюдение работодателем социальных гарантий, предусмотренных законодательством	4,6
Социальный пакет	2,8
Отношение непосредственного руководства	3,5
Атмосфера в коллективе, отношение с коллегами	3,8
Возможность карьерного роста	3,0
Возможность пройти обучение	3,6
Престижность работы в компании, ее имидж	3,9
Корпоративная культура в компании	4,0
Политика, идеология, стратегия компании	3,6

Результаты опроса свидетельствуют о низкой удовлетворённости работниками заработной платой и возможностями по её увеличению, разнообразием форм стимулирования труда, перспективами карьерного роста, условиями моральной мотивации.

Данные о прохождении стажировки, повышении квалификации и профессиональной переподготовке отражены в таблице 10.

Таблица 10 – Обучение персонала организации

Тип обучения	2013 г.		2014 г.		2015 г.		2015 г. к 2013 г., %
	кол-во , чел.	уд.вес, %	кол-во , чел.	уд.вес, %	кол-во, чел.	уд.вес, %	
Стажировки	57	3,0	125	6,6	81	4,1	142,1
Повышении квалификации	130	6,9	169	8,9	96	4,9	73,8
Профессиональная переподготовка	26	1,4	15	0,8	9	0,5	34,6
Всего обучающихся	213	11,4	309	16,2	186	9,5	87,3
Среднесписочная численность работников, чел.	1872	100,0	1906	100,0	1957	100,0	104,5

Изучив данные таблицы 10 можно сделать вывод о том, что работники организации постоянно обучаются: проходят курсы повышения квалификации,

профессиональную подготовку, стажировку. Меньшая доля в структуре обучения принадлежит переподготовке, всего 0,5% от общей численности персонала организации в 2015 г. В 2015 г. доля персонала, проходившего обучение, составила 9,5 %, причём её значение имеет тенденцию к сокращению в течение анализируемого периода (на 1,9 %).

При составлении Плана повышения квалификации сотрудники кадровой службы ориентируются, прежде всего, на срок, прошедший со времени прохождения последнего обучения, приоритет отдаётся сотрудникам (подразделениям), длительное время не проходившим курсы повышения квалификации.

Таким образом, кадровый потенциал организации находится на высоком уровне. В организации сформировался достаточно стабильный коллектив работников, имеющих знания, квалификацию и опыт работы в организации.

2.5 Проблемы управления персоналом в ОАО «Корвет»

Основной проблемой в системе управления персоналом является несовершенство системы мотивации труда работников предприятия. В настоящее время производительность труда работников предприятия повышается, но уровень заработной платы растет недостаточно. Руководству необходимо продумать эффективную систему стимулирования (как материального, так и нематериального) и внедрить ее при реализации кадровой стратегии.

Реализация кадровой стратегии организации предполагает наличие двух этапов, для каждого из которых характерна постановка и реализация своей группы целей.

На первом этапе основной целью реализации кадровой стратегии является обеспечение экономической эффективности управления персоналом организации. Для решения этой цели наиболее характерна постановка следующих задач:

обеспечение оптимального состояния между результатом выполняемой конкретным сотрудником работы и затратами организации, связанными с выполнением данной работы.

Это включает организацию и совершенствование форм и методов справедливого и точного учета количества и оценки качества труда каждого сотрудника, а также затрат организации на содержание персонала и обеспечение его деятельности и, кроме того, выработку механизмов регулирования соотношений между этими двумя компонентами в зависимости от уровня успешности деятельности организации;

- формирование и учет долгосрочных компонентов, определяющих уровень эффективности управления персоналом, таких, как стабильность и гибкость персонала.

На втором этапе основная цель кадровой стратегии – обеспечение социальной эффективности управления персоналом предприятия.

Основными задачами этого этапа являются: выявление, учет и использование в управлении персоналом дифференцированных индивидуальных потребностей и ожиданий сотрудников; формирование коллективных интересов на основе их индивидуальных потребностей.

Вместе с тем в системе управления персоналом организации наблюдаются следующие недостатки:

- достаточно высокий уровень текучести персонала вследствие недостаточно эффективной системы материального стимулирования, отсутствия возможности профессионального роста в данной организации и др.;

- руководством не сформулированы стратегические цели в кадровой работе, а пассивная форма кадровой политики не позволяет чётко определить подходы к важнейшим элементам кадровой работы и их взаимосвязям;

- отсутствует программа адаптации (введения в должность), предусматривающая комплексный подход к адаптации новых сотрудников;

- проблемы документационного обеспечения системы управления персоналом;

- проблемы методического обеспечения системы управления персоналом;

- проблемы организационного обеспечения системы управления персоналом;

- проблемы финансового обеспечения системы управления персоналом;

– проблемы информационно-технологического обеспечения системы управления персоналом.

Кадры являются неотъемлемой составляющей частью любой организации. Они производят продукцию, осуществляют деятельность основных функциональных подразделений, определяют внутреннюю культуру организации. Эффективная кадровая политика во многом определяет эффективное функционирование организации.

Выводы по второй главе

Открытое акционерное общество «Акционерная компания «Корвет» создано путем приватизации государственного предприятия «Корвет» в соответствии с Федеральным Законом «Об акционерных обществах», Гражданским кодексом и является его правопреемником. Учредителем Общества является Курганский областной комитет по управлению государственным имуществом. Общество является юридическим лицом и осуществляет свою деятельность на основании Устава и действующего законодательства Российской Федерации. Полное фирменное наименование общества на русском языке – «Акционерная компания «Корвет», на английском языке – «Joint Stock Company «Korvet». Сокращенное наименование: ОАО "АК "Корвет".

Миссия – основная, генеральная цель, цель существования, которая должна быть выполнена в плановом периоде. Миссия АК «Корвет»: АК «Корвет» создано для того, чтобы выпускать высококачественную, конкурентоспособную продукцию с использованием современных технологий и оборудования, чтобы клиенты нашей компании были удовлетворены качеством наших товаров и услуг, а наши сотрудники, принося свои знания и труд в работу предприятия, получали за это достойное материальное вознаграждение.

Целями деятельности акционерной компании «Корвет» являются расширение рынка товаров и услуг, а также извлечение прибыли.

Предметом деятельности компании в соответствии с уставом является:

- производство трубопроводной арматуры;
- оптовая торговля эксплуатационными материалами и принадлежностями машин и оборудования;
- прочая оптовая торговля;
- прочая розничная торговля в неспециализированных магазинах;
- проектная, научно-исследовательская, технические, технико-экономические, правовые и иные экспертизы и консультации;
- производство и реализация продукции производственно-технического назначения и товаров народного потребления;
- торговая, торгово-посредническая, закупочная, сбытовая деятельность;
- оказание услуг складского хозяйства;
- организация и проведение выставок, выставок-продаж, ярмарок, аукционов, торгов, как в Российской Федерации, так и за её пределами;
- ремонт объектов котлонадзора;
- транспортирование грузов на всех видах транспорта;
- внешнеэкономическая деятельность;
- организация и эксплуатация объектов туристического, спортивного, оздоровительного и профилактического назначения;
- подготовка и переподготовка кадров и другие виды деятельности.

в системе управления персоналом организации наблюдаются следующие недостатки:

- достаточно высокий уровень текучести персонала вследствие недостаточно эффективной системы материального стимулирования, отсутствия возможности профессионального роста в данной организации и др.;

- руководством не сформулированы стратегические цели в кадровой работе, а пассивная форма кадровой политики не позволяет чётко определить подходы к важнейшим элементам кадровой работы и их взаимосвязям;

- отсутствует программа адаптации (введения в должность),

предусматривающая комплексный подход к адаптации новых сотрудников;

- проблемы документационного обеспечения системы управления персоналом;
- проблемы методического обеспечения системы управления персоналом;
- проблемы организационного обеспечения системы управления персоналом;
- проблемы финансового обеспечения системы управления персоналом;
- проблемы информационно-технологического обеспечения системы управления персоналом.

Кадры являются неотъемлемой составляющей частью любой организации. Они производят продукцию, осуществляют деятельность основных функциональных подразделений, определяют внутреннюю культуру организации. Эффективная кадровая политика во многом определяет эффективное функционирование организации.

3 НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ (НА ПРИМЕРЕ ОАО «КОРВЕТ»)

3.1 Мероприятия по совершенствованию управления персоналом в организации

Анализ стратегических целей ОАО «Корвет» показал, что основные целевые устремления компании должны быть направлены на развитие своих конкурентных преимуществ, повышение уровня качества, результативности и инновационности производимого продукта. Данные задачи могут быть решены только при условии формирования конкурентоспособного кадрового потенциала в организации, что должно стать основой кадровой стратегии организации, отражено в принципах кадровой политики, структуре и функциях кадровой подсистемы организации (таблица 11).

Таблица 11 – Мероприятия по совершенствованию управления персоналом в организации

Проблема	Пути решения	Ожидаемый результат
достаточно высокий уровень текучести персонала вследствие недостаточно эффективной системы материального стимулирования, отсутствия возможности профессионального роста в данной организации и др.;	Повысить уровень стимулирования работников, Больше количество сотрудников обучать на курсах повышения квалификации	Снизится текучесть кадров
Руководством не сформулированы стратегические цели в кадровой работе, а пассивная форма кадровой политики не позволяет чётко определить подходы к важнейшим элементам кадровой работы и их взаимосвязям;	Разработать стратегию и цели кадровой политики, довести данную стратегию до всех сотрудников	Повысится профессиональная мотивация и корпоративное сознание сотрудников.
Отсутствует программа адаптации (введения в должность), предусматривающая комплексный подход к адаптации новых сотрудников;	Разработать программу мероприятий по социально- профессиональной адаптации сотрудников	Повысится адаптация сотрудников при поступлении на работу

Продолжение таблицы 11

Проблема	Пути решения	Ожидаемый результат
Проблемы документационного обеспечения системы управления персоналом;	Автоматизировать систему управления персоналом	Это позволит в автоматическом режиме отслеживать все движение персонала, достижения и рост каждого сотрудника
Проблемы методического обеспечения системы управления персоналом;	Разработать методическое обеспечение системы управления персоналом именно для этого конкретного предприятия	Повысится эффективность работы подразделения кадровой службы
Проблемы организационного обеспечения системы управления персоналом;	Изменить организационное обеспечение системы управления персоналом;	Оптимизация позволит сделать кадровую службу более эффективной
Проблемы финансового обеспечения системы управления персоналом;	Оптимизировать финансовое обеспечение системы управления персоналом	Модернизация позволит повысить эффективность работы подразделения кадровой службы
Проблемы информационно-технологического обеспечения системы управления персоналом.	Необходимо закупить новое программно-технологическое оборудование	Современная оргтехника и программное обеспечение повысит эффективность работы подразделения кадровой службы

При этом руководство компании не придаёт кадровой подсистеме ведущей роли в решении стратегических задач. Уровень полномочий, место в структуре управления организацией, численность кадровой службы и набор реализуемых функций ориентированы, прежде всего, на решение текущих проблем и требуют усиления внимания к данному направлению работы компании.

Так, целесообразно повысить уровень полномочий директора по персоналу, переведя данную должность в статус «заместителя генерального директора», наряду с другими ведущими направлениями работы компании (производство и развитие бизнеса). Это придаст кадровой подсистеме особую значимость в глазах остальных линейных и функциональных руководителей, позволит усилить их работу в сфере развития кадрового потенциала компании. Вместе с тем, следует перевести из подчинения директора по персоналу несвойственные его должности и отвлекающие от основной работы административно-хозяйственный отдел и столовую.

Структура системы управления персоналом также нуждается в реорганизации в соответствии с особенностями кадровых целей и кадровой политики организации.

Основным принципом для её построения является способность к успешной реализации кадровых функций в соответствии с кадровой стратегией организации. Кроме того, необходимо повысить степень специализации сотрудников кадровой службы, закрепив за ними отдельную функцию (функции), что повышает качество и эффективность работы по их реализации. Построенная с учётом данных условий структура кадровой подсистемы приведена на рисунке 13.



Рисунок 13 – Предлагаемая структура системы управления персоналом, 2017 г.

Таким образом, в составе кадровой подсистемы целесообразно сформировать три сектора (группы) работников: формирования кадрового состава, использования персонала и развития персонала. Должность начальника отдела кадров может быть выведена за штат, а её функции возложены на заместителя директора по персоналу. Конкретное количество работников кадровой подсистемы нуждается в увеличении

и может быть определено руководством компании исходя из коэффициента насыщенности (в расчёте на 100 работников организации).

Реализация представленных на рисунке 5 функций позволит сформировать конкурентоспособный кадровый потенциал в организации. Вместе с тем отдельные кадровые технологии также должны быть увязаны с кадровыми целями организации.

Работа по формированию кадрового потенциала должна быть основана на системной плановой работе по определению необходимой экономически обоснованной количественной и качественной потребности в персонале. На первом этапе происходит оценка наличных ресурсов, которая заключается в установлении количества людей, выполняющих конкретные операции, и качества их труда. Далее разрабатывается прогноз численности персонала в соответствии со стратегическими и краткосрочными планами предприятия в целом и отдельных подразделений в частности. В случае недостатка на предприятии работников той или иной квалификации отдел кадров осуществляет их поиск на рынке труда с учетом особенностей Курганского рынка труда (количество незанятых, квалификацию кадров и т.д.).

Одной из важных задач при этом является анализ профессиональных функций, который необходим для выяснения выполняемых работниками задач, а также профессиональных и личностных требований к ним. Информация, необходимая для такого анализа, получается различными методами. Наиболее объективны методы, применяемые при техническом нормировании труда (фотография и /или хронометраж рабочего времени), в результате чего выявляют резервы рабочего времени работника. На основе такого анализа определяются нормы затрат труда на предприятии (времени обслуживания, сменного штата и т.д.), а также составляют должностные инструкции или описания производственных операций.

Работа по формированию кадрового потенциала должна заканчиваться комплексом мероприятий по адаптации принимаемых в организацию сотрудников. В ходе анализа было выявлено, что в ОАО «АК «Корвет» данные мероприятия

распространяются лишь на незначительную часть основных работников (рабочих станочных профессий) и не носит системного характера. Поэтому целесообразно разработать комплексную программу адаптации, распространяющуюся на весь кадровый состав организации (рисунок 14).

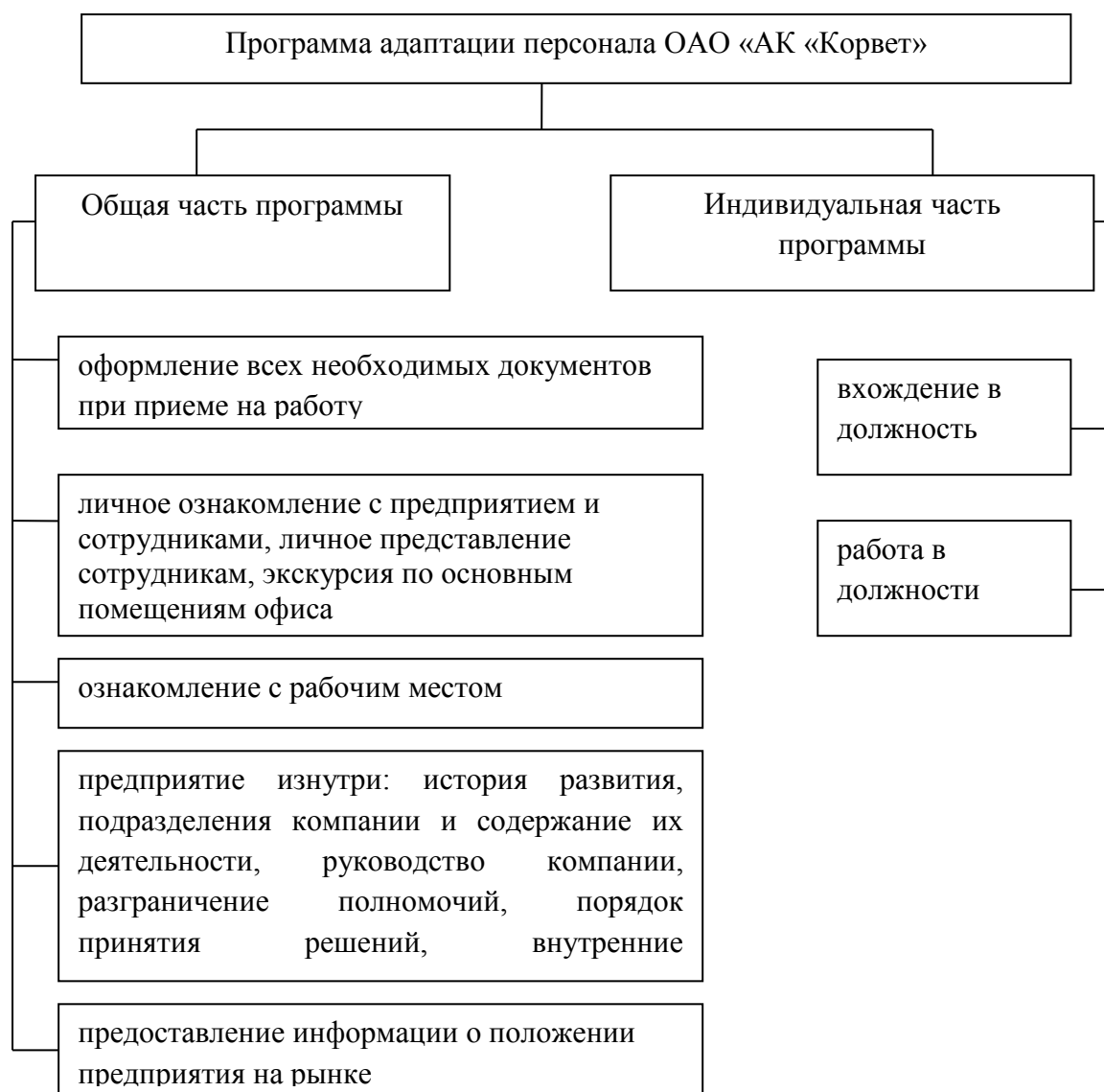


Рисунок 14 – Предлагаемая программа адаптации персонала, 2017 г.

Предлагаемая программа адаптации состоит из двух частей — общей и индивидуальной, и может быть рассчитана на трехмесячный период. Общая часть предполагает формирования у нового сотрудника целостного представления о предприятии, его направлениях деятельности, организационных особенностях, условиях труда, взаимоотношениях компании и работника (порядок приема и

увольнения, начисления заработной платы, предоставления льгот) и т.д. Она проводится в течение первой недели.

Индивидуальная часть рассчитана на весь период прохождения испытательного срока и фиксируется в документе, который называется «Индивидуальный план работы на испытательный срок». Индивидуальная часть делится на два этапа: вхождение в должность и работа в должности.

План вхождения в должность рассчитан на первый месяц испытательного срока. Он составляется по окончании первой рабочей недели непосредственным руководителем и доводится до ведома работника под роспись. Данный план предполагает полное вхождение нового работника в должность, т. е. полное освоение им должностных обязанностей, хорошую ориентацию в структуре и деятельности компании. План оценки работы в должности рассчитан на оставшийся период испытательного срока. Сотрудник самостоятельно составляет ежемесячный план работы, согласовывает его с непосредственным руководителем. Оценка выполнения плана фиксируется в бланке «Индивидуальный план прохождения испытательного срока». На этом этапе оценивается соответствие сотрудника занимаемой должности, его профессиональные знания.

Таким образом, адаптация становится начальным этапом процесса отождествления целей работника и организации. Новому сотруднику дают понять, что открыты для него, стараются помочь ему, но в свою очередь оценивают и требуют ответственности уже на первых этапах работы в организации.

3.2 Совершенствование технологии стимулирования персонала

Эффективная реализация кадровых целей невозможна без формирования комплекса стимулов для достижения личных и коллективных показателей и системы их объективной оценки. В ходе анализа было выявлено, что система стимулирования направлена на оплату отработанного времени (количества

произведённой продукции), при этом работники не чувствуют заинтересованности в повышении производительности (качества) своего труда.

Отрыв оплаты отличных трудовых усилий работников вызывает замещение в их сознании трудовой основы заработной платы потребительской, т.е. они определяют ценность вознаграждения не личным трудовым вкладом, а тем, что можно приобрести за полученную заработную плату, а это ведет к ослаблению и гашению стимулирующей функции заработной платы. Более того, в своих притязаниях работник исходит не из того, сколько он может заработать, а из желаемого «потолка» оплаты, который человеку свойственно поднимать все выше и выше, вследствие чего ощущение несправедливости оплаты становится постоянным. Соответственно уменьшается и удовлетворенность заработной платой даже и в случае если бы она повышалась с ориентацией целиком на притязания, за ними все равно не угнаться.

Денежное вознаграждение заставляет людей трудиться эффективнее при условии, что работник придает ему большое значение, что она напрямую связана с результатами труда, и если работник уверен в наличии устойчивой связи между получаемым материальным вознаграждением и производительностью труда. Данным условиям соответствует бестарифная система оплаты труда, при которой определяется общий фонд оплаты труда для структурного подразделения и (или) организации в целом. Распределение фонда за соответствующий период осуществляется согласно правилам, зафиксированным в коллективном договоре или локальных нормативных актах. По сложившейся практике распределение производится с использованием коэффициента трудового участия, учитывающего профессиональные навыки работников, отработанное ими время, а также иные установленные показатели.

В общем случае построение бестарифной системы заработной платы предусматривает собой определение (закрепление) следующих составных элементов:

- установление зависимости уровня оплаты труда работников с фондом заработной платы, определяемым по конечным результатам работы коллектива, то

есть принципов распределения сумм между отдельными коллективами и категориями работников;

- установление каждому работнику постоянного (или относительно постоянного) коэффициента трудового участия в текущих результатах деятельности структурного подразделения или организации в целом (КТУ), а в предусмотренных случаях – и коэффициента квалификационного уровня (ККУ) и сводного коэффициента.

При бестарифной системе оплаты труда присвоение работнику определенного квалификационного уровня не подразумевает установление ему соответствующей тарифной ставки или оклада. Конкретный уровень оплаты труда заранее работнику неизвестен. Он может лишь предполагать, каким этот уровень будет исходя из своего предыдущего опыта.

Заработная плата одного работника в соответствии с бестарифной системой оплаты труда будет рассчитываться по формуле (5):

$$ЗП = ККУ_i \times ФОТ \times КТУ_i, \quad (5)$$

где $ККУ_i$ – коэффициент квалификационного уровня i -го работника;

$ФОТ$ – фонд оплаты труда подразделения организации;

$КТУ_i$ – коэффициент трудового участия i -го работника.

Поскольку данная система оплаты труда ставит заработок работника в полную зависимость от конечных результатов работы трудового коллектива (подразделения), то применять ККУ и КТУ можно только там, где трудовой коллектив полностью несет ответственность за эти результаты.

Оценка квалификационного уровня работников при бестарифной оплате труда производится через определение коэффициента квалификационного уровня работника (ККУ) и является наиболее ответственным моментом при разработке, введении и применении такой системы оплаты труда.

Коэффициент квалификационного уровня (ККУ) определяется совокупностью ряда показателей, используемых при оценке трудового вклада при любой системе оплаты.

Как правило, при оценке квалификационного уровня работников учитываются следующие показатели:

- сложность работы;
- фактические условия труда на рабочем месте;
- сменность;
- интенсивность труда;
- профессиональное мастерство.

Первые три показателя характеризуют рабочее место, два других – учитывают индивидуальные качества работника.

Количественное значение показателя квалификационного уровня определяется исходя из значений следующих коэффициентов (таблица 12).

Таблица 12 – Структура коэффициента квалификационного уровня

Коэффициент	Обозначение	Характеристика
Сложности работ	КСР	Определяется путем деления месячных тарифных ставок по всем разрядам на тарифную ставку первого разряда с тяжелыми и вредными условиями труда
Оценки фактических условий труда	КУТ	Измеряется на каждом рабочем месте с использованием норм Положения об оценке условий труда на рабочих местах и порядке применения отраслевых перечней работ, на которых могут устанавливаться доплаты рабочим за условия труда и Типового положения об оценке условий труда на рабочих местах и порядок применения отраслевых перечней работ, на которых могут устанавливаться доплаты рабочим за условия труда
Оценки сменности	КСМ	Определяется по каждому разряду соотношением суммы доплат за работу в две либо в три смены по отношению к базовой величине
Интенсивности труда	КИТ	Устанавливается в пределах фактически сложившихся размеров выплат за совмещение профессий и расширение зон обслуживания
Ошибка! мастерства	КПМ	Повышает коэффициент квалификационного уровня работника исходя из средних сложившихся размеров доплат за профессиональное мастерство

Принципиальную формулу расчета коэффициента квалификационного уровня работника, исходя из совокупности показателей, характеризующих рабочее место и индивидуальные качества работника (ККУ), можно представить в следующем виде:

$$KKU_{ij} = KCP_j \times KUT_j \times KCM_j \times KIT_{ij} \times KPM_{ij}, \quad (6)$$

где j – означает принадлежность характеристики к рабочему месту;

ij – принадлежность характеристики к работнику, который работает на этом рабочем месте.

Определим коэффициент квалификационного уровня на примере работников, осуществляющих свою трудовую деятельность в одном из структурных подразделений (механосборочный цех) ОАО «АК «Корвет» исходя из следующих критериев.

Сложность работ на рабочем месте в соответствии с действующим тарифно-квалификационным справочником относится к 5 разряду. Работа организована в две смены. Рабочий совмещает работу по другой должности, является бригадиром и в течение года не имеет рекламаций по качеству работ.

Коэффициент сложности работ на рабочем месте определяется делением месячной тарифной ставки рабочего 5 разряда (6750 р. в месяц) на тарифную ставку рабочего 1-го разряда (6000 р.):

$$KCP = 6750 \text{ р.} / 6000 \text{ р.} = 1,12;$$

На предприятии разработана система оценок фактических условий труда, предусматривающая увеличение оплаты в случае отклонения фактических условий труда в худшую сторону от предельно допустимых величин.

На месте, где работает работник, установлен по фактическим замерам коэффициент условий труда (КУТ), равный 1,25.

На предприятии лицам, работающим в двухсменном режиме, устанавливается тарифная оплата на 5 %, а в трех- и четырех- сменном режиме – на 10 % выше, чем работающим в односменном режиме.

В соответствии с этим коэффициент оценки сменности у работника составит:

$$KCM = 1 + \frac{5}{(1,12 \times 1,25) \times 100} = 1,04.$$

В целом коэффициент сложности труда на рабочем месте (КРМ) составит:

$$KPM = 1,12 \times 1,25 \times 1,04 = 1,456.$$

В соответствии с приказом по предприятию работнику за совмещение другой профессии была установлена доплата, составляющая 50 % его тарифной сетки. Эту доплату необходимо включить в коэффициент интенсивности труда:

$$КИТ = 1 + \frac{50}{(1,12 \times 1,25 \times 1,04) \times 100} = 1,343.$$

За высокое мастерство и выполнение обязанностей бригадира рабочему была установлена надбавка за профессиональное мастерство, равная также 50 % его тарифной ставки. Коэффициент профессионального мастерства рассчитывается следующим образом:

$$КПМ = 1 + \frac{50}{(1,12 \times 1,25 \times 1,04 \times 1,334) \times 100} = 1,26.$$

Сводный коэффициент квалификационного уровня составит:

$$ККУ = 1,12 \times 1,25 \times 1,04 \times 1,343 \times 1,26 = 2,463.$$

За отчетный месяц работником отработано 160 часов.

Для оплаты труда трех работников структурного подразделения выделено 96 000 р.

Данные для расчета заработной платы по двум другим работникам рассчитываются аналогичным образом и составляют:

$$ККУ_2 = 1,856; \text{отработано } 172 \text{ часа};$$

$$ККУ_3 = 2,045; \text{отработано } 168 \text{ часов}.$$

Для расчета заработной платы следует:

1) Умножением коэффициента квалификационного участия на отработанное число рабочих часов определить расчетную величину, необходимую для распределения сумм заработной платы:

$$2,463 \times 160 \text{ часов} + 1,856 \times 172 \text{ часа} + 2,045 \times 168 \text{ часов} = 1056,872.$$

2) Используя индивидуальные расчетные величины, определить сумму заработной платы, причитающейся к начислению каждому из работников:

$$ККУ_1 = (2,463 \times 160 \text{ часов}) / 1056,872 \times 96 \text{ 000 р.} = 35796 \text{ р.};$$

$$ККУ_2 = (1,856 \times 172 \text{ часа}) / 1056,872 \times 96 \text{ 000 р.} = 28997 \text{ р.};$$

$$ККУ_3 = (2,045 \times 168 \text{ часов}) / 1056,872 \times 96 \text{ 000 р.} = 31207 \text{ р.}$$

Всего сумма заработной платы – 96 000 р.

Оценка трудового участия работников при использовании бестарифной системы оплаты труда производится через коэффициент трудового участия (КТУ) работника в текущих результатах деятельности соответствующего подразделения. Данный показатель является вторым элементом системы оплаты труда. На основе этого коэффициента производится дооценка трудового вклада работника в общие результаты труда конкретного подразделения. Существует ряд показателей, снижающих либо повышающих значение коэффициента трудового участия. Этот перечень приведен в таблице 13.

Таблица 13 – Показатели изменения коэффициента трудового участия

Показатель	Коэффициент
Перечень достижений	
Участие в выполнении особо важных заданий в срок и с высоким качеством	+ 0,25
Существенное перевыполнение установленного производственного задания	+ 0,25
Экономия материальных ресурсов по сравнению с предыдущим периодом или обоснованными нормами	+ 0,25
Высокая трудовая дисциплина	+ 0,25
Перечень упущений	
Нарушение правил эксплуатации и содержания оборудования	- 0,25
Несоблюдение техники безопасности и других показателей производственной и технологической дисциплины	- 0,25
Недовыполнение производственных заданий	- 0,25
Невыполнение указаний бригадира, мастера, начальника цеха (участка)	- 0,25
Перерасходы материальных ресурсов	- 0,25

Коэффициенты трудового участия согласно решению администрации и трудового коллектива составили соответственно: 1,2 – 1,0 – 1,4. Окончательный размер заработной платы работников составит:

$$КТУ_1 = 35796 \times 1,2 = 42995 \text{ р.}$$

$$КТУ_2 = 28997 \times 1,0 = 28997 \text{ р.}$$

$$КТУ_3 = 31207 \times 1,4 = 43690 \text{ р.}$$

Проведенные исследования и опыт других организаций свидетельствует, что при введении бестарифной системы оплаты труда производительность труда и его качество увеличивается на 5-10%. Полученный эффект от данных мероприятий следует отразить в таблице 14.

Таблица 14 – Сравнительная оценка показателей эффективности от внедрения бестарифной системы оплаты труда

Показатель	До внедрения мероприятия, 2015 г.	После внедрения мероприятия, 2017 г.	Отклонение, (+,-)
Производительность труда, тыс. руб./чел.	2172,7	2280,7	+108,6
Среднегодовая численность работников, чел.	1957	1957	-
Валовая продукция, тыс.р.	4250714	4463329	+212616
Себестоимость произведенной продукции, тыс.р.	3776007	3964807	+188800
в т.ч. затраты на оплату труда	785097	785097	-
из них: в % к стоимости валовой продукции	18,5	17,6	-0,9
в % к себестоимости произведённой продукции	20,8	19,8	-1,0
Прибыль, тыс.р.	474707	498523	+23816

Таким образом, при сохранении прежнего уровня затрат на оплату труда и среднегодовой численности персонала и внедрении бестарифной системы оплаты труда выход валовой продукции на 1 среднегодового работника увеличится на 108,6 тыс. р., а стоимость валовой продукции в целом по предприятию – на 212616 тыс.р. В конечном счете это позволит повысить прибыль предприятия на 23816 тыс.р.

В заключении необходимо отметить, что правильная и своевременная реализация предложенных мероприятий поможет достичь положительных изменений в отношении экономических и социальных показателей. Для наглядности экономический и социальный эффект следует изобразить в виде таблицы 15.

Таблица 15 – Оценка предложенных мероприятий

Мероприятие	Затраты	Экономический эффект
Реорганизация кадровой службы	В рамках действующего фонда оплаты труда	Экономия средств за счет роста качества и результативности работы по управлению персоналом в организации
Внедрение системы кадрового планирования	-	Экономия средств в размере 1146 тыс. р. вследствие планирования потребности рабочих мест
Введение бестарифной системы оплаты труда	В рамках действующего фонда оплаты труда	При неизменном размере фонда оплаты труда увеличение производства продукции на 1 среднегодового работника на 108,6 тыс. р., увеличение прибыли предприятия на 23816 тыс.р.
Создание центра обучения и адаптации	Годовые затраты на функционирование центра составят 1470 тыс. руб.	Снижение затрат на обучение одного сотрудника на 0,9 тыс. р., рост числа обученных сотрудников, повышение качества труда Увеличение валовой прибыли – на 4747 тыс. р. на каждый процент роста уровня качества, что значительно превышает расходы на внедрение указанной программы

Приведенный выше экономический и социальный эффект от применения разработанных мероприятий позволит увеличить эффективность ведения хозяйственной деятельности в ОАО «АК «Корвет» и будет способствовать достижению стратегических целей организации.

3.3.Оценка эффективности мероприятия

Предложенная реорганизация кадровой подсистемы организации позволит реализовать стратегические цели, стоящие перед персоналом ОАО «АК «Корвет» в настоящее время. В то же время реализация предложенных кадровых технологий позволит получить определённый экономический и социальный эффект.

Так, применение системного подхода в процессе планирования потребности в персонале позволит оценить необходимость (значимость) каждой должности

(вакансии) в организации и сократить издержки на персонал. В процессе такой работы часть должностей могут быть выведены за штат и замещены с использованием аутсорсинга (аутстаффинга), то есть оформления работников в штат специальной компании-провайдера. Преимущества от использования аутсорсинга заключаются в общей экономии на расходах, уменьшении документооборота, снижении нагрузок по бухгалтерскому и по кадровому администрированию персонала, снижение текучести кадров и связанных с этим потерь и т.д.

К примеру, на аутсорсинг может быть переведены функции, выполняемые административно-хозяйственным отделом, входящим в подчинение директору по персоналу организации. Данный отдел занимается хозяйственным обслуживанием и обеспечением чистоты и сохранности помещений и оборудования. При этом выполняемые им функции являются простыми с технической точки зрения, и могут быть выполнены сторонней организацией.

Таблица 16 – Экономическая эффективность от аутсорсинга работ по административно-хозяйственному обслуживанию организации

Показатель	До внедрения мероприятия, 2015 г.	После внедрения мероприятия, 2017 г.	Отклонение, (+,-)
Среднегодовая численность работников, чел.	43	-	-43
Годовой фонд оплаты труда - всего, тыс. р.	9546	-	-9546
Прочие расходы на персонал - всего	100	-	-100
в т. ч. на подбор персонала, тыс. р.	75	-	-75
на обучение персонала, тыс. р.	25	-	-25
Расходы на аутсорсинг, тыс. р.	-	8500	+8500
Итого расходов, тыс. р.	9646	8500	-1146

Применение аутсорсинга в сфере административно-хозяйственного обслуживания экономически выгодно, так как позволит ОАО «АК «Корвет» сэкономить 1146 тыс. р.

Создания центра обучения и адаптации в организации позволит сократить расходы на внешнее обучение и повысить качество реализации данных функций.

Затраты на создание центра обучения и адаптации персонала приведены в таблице 17.

Таблица 17 – Годовые затраты на функционирование центра обучения и адаптации, 2017 г.

Затраты	Сумма, тыс. руб.
Заработная плата с отчислениями	750
Обучение специалистов подразделения	120
Методическое обеспечение - всего	100
в т.ч. программное обеспечение	50
методические материалы	50
Услуги экспертов (аутсорсинг)	500
Всего	1470

Таким образом, создания и функционирование центра обучения и адаптации обойдётся компании в 1470 тыс. рублей годовых затрат. В штат подразделениями, созданного в рамках кадровой службы, будут приняты два специалиста. Кроме того, предполагается привлечение сторонних экспертов (консультантов) для проведения процедуры обучения (в т.ч. наставников) и адаптации персонала.

Данные затраты окупятся более качественной и производительной работой персонала организации. Так, рост уровня качества продукции ОАО «АК «Корвет» на каждый процент приведёт к росту суммы выручки от реализации на 42507 тыс. р., валовой прибыли – на 4747 тыс. р., что значительно превышает расходы на внедрение указанной программы.

Кроме того, организация получит экономию средств за счёт сокращения объёма внешнего обучения своих сотрудников (таблица 18).

Таблица 18 – Оценка эффективности центра обучения и адаптации, созданного в рамках кадровой службы

Показатель	До внедрения мероприятия, 2015 г.	После внедрения мероприятия, 2017 г.	Отклонение, (+,-)
Повышение квалификации, чел.	96	500	+404
Расходы на обучение, тыс. р.	367	1470	+1103

в т.ч. командировочные расходы	142	-	-142
Затраты в расчёте на одного сотрудника, тыс. р.	3,8	2,9	-0,9

Управление персоналом занимает ведущее место в системе управления предприятием и признается одной из наиболее важных сфер жизни предприятия, способного многократно повысить ее эффективность. В условиях рыночных отношений конкурентоспособность предприятия обеспечивается, прежде всего, персоналом. Без персонала, готового и способного включать свою энергию, квалификацию в выполнение определенных функций, предприятие не сможет обеспечить высокую эффективность производства. Человеческий потенциал, способность руководителя эффективно распорядиться трудовыми ресурсами превращаются в главный фактор успеха предприятия.

Эффективность деятельности любого предприятия зависит от рациональности использования ресурсов и в первую очередь персонала. Именно уровень развития человеческого потенциала оказывает наибольшее влияние на производительность труда, а успехов в экономическом развитии может добиться любая организация, в которой созданы условия для накопления и эффективного использования человеческого потенциала. Таким образом, социальная потребность практики диктует необходимость разработки новых подходов и методов активизации формирования и использования человеческих ресурсов как основного источника развития современного производства.

Для построения комплексной системы управления персоналом и ее адаптации к внутренней среде организации важно сформировать адекватные нормы, ценностные ориентации ее персонала, идеологию, корпоративную культуру, изменить стили руководства и принципы мотивации. Системный подход к управлению персоналом означает, что каждая система является интегрированным целым даже тогда, когда она состоит из отдельных элементов. Это позволяет рассматривать систему управления персоналом как комплекс взаимосвязанных элементов (подсистем), объединенных общей целью, раскрыть его интегративные свойства, внутренние и

внешние связи, а также исследовать и совершенствовать свойства и отношения в ней.

Предприятия сумеют выжить в жёсткой конкурентной борьбе, если их руководящий персонал сможет правильно и своевременно оценивать окружающий мир и тенденции общественного развития. Успешное управление кадрами, прежде всего, остаётся на систематическом учёте и анализе влияния окружающего мира, адаптации производства к внешним воздействиям.

Вывод по третьей главе

Кадры являются неотъемлемой составляющей частью любой организации. Они производят продукцию, осуществляют деятельность основных функциональных подразделений, определяют внутреннюю культуру организации. Эффективная кадровая политика во многом определяет эффективное функционирование организации.

Анализ стратегических целей ОАО «Корвет» показал, что основные целевые устремления компании должны быть направлены на развитие своих конкурентных преимуществ, повышение уровня качества, результативности и инновационности производимого продукта. Данные задачи могут быть решены только при условии формирования конкурентоспособного кадрового потенциала в организации, что должно стать основой кадровой стратегии организации, отражено в принципах кадровой политики, структуре и функциях кадровой подсистемы организации.

Нами предложены ряд мероприятий для оптимизации работы по управлению персоналом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Изучение организационно-экономических условий ОАО «АК «Корвет», являющегося объектом данного исследования, показало, что основным видом деятельности предприятия является проектирование и производство промышленной трубопроводной арматуры. В целом можно отметить, что все экономические результаты хозяйственной деятельности имеют положительную динамику по сравнению с 2013 годом. Так, чистая прибыль возросла в 2015 году на 108 591 тыс. руб. (прирост 54,7%), такой рост чистой прибыли обусловлен ростом выручки и рентабельности.

Кадровый потенциал организации находится на высоком уровне. В организации сформировался достаточно стабильный коллектив работников, имеющих знания, квалификацию и опыт работы в организации. Вместе с тем в системе управления персоналом организации наблюдаются следующие недостатки:

- достаточно высокий уровень текучести персонала вследствие недостаточно эффективной системы материального стимулирования, отсутствия возможности профессионального роста в данной организации и др.;
- руководством не сформулированы стратегические цели в кадровой работе, а пассивная форма кадровой политики не позволяет чётко определить подходы к важнейшим элементам кадровой работы и их взаимосвязям;
- отсутствует программа адаптации (введения в должность), предусматривающая комплексный подход к адаптации новых сотрудников.

Для повышения эффективности системы управления персоналом на предприятии необходимо, в первую очередь, реализовать ряд организационных мер по повышению статуса кадровой службы в организации, придать ей ведущую роль

в решении стратегических задач. Так, целесообразно повысить уровень полномочий директора по персоналу, переведя данную должность в статус «заместителя генерального директора». Вместе с тем, следует перевести из подчинения директора по персоналу несвойственные его должности и отвлекающие от основной работы административно-хозяйственный отдел и столовую. Предлагаемая в работе структура системы управления персоналом будет ориентирована на успешную реализацию кадровых функций в соответствии с кадровой стратегией организации, позволит сформировать конкурентоспособный кадровый потенциал.

Работа по формированию кадрового потенциала должна быть основана на системной плановой работе по определению необходимой экономически обоснованной количественной и качественной потребности в персонале, что позволит оценить необходимость (значимость) каждой должности (вакансии) в организации и сократить издержки на персонал. В процессе такой работы часть должностей могут быть выведены за штат и замещены с использованием аутсорсинга (аутстаффинга), то есть оформления работников в штат специальной компании-провайдера. Преимущества от использования аутсорсинга заключаются в общей экономии на расходах, уменьшении документооборота, снижении нагрузок по бухгалтерскому и по кадровому администрированию персонала, снижение текучести кадров и связанных с этим потерь и т.д.

Эффективная реализация кадровых целей невозможна без формирования комплекса стимулов для достижения личных и коллективных показателей и системы их объективной оценки. В ходе анализа было выявлено, что система стимулирования направлена на оплату отработанного времени (количества произведённой продукции), при этом работники не чувствуют заинтересованности в повышении производительности (качества) своего труда. Для решения данных проблем предлагаем внедрить бестарифную систему оплаты труда, при которой определяется общий фонд оплаты труда для структурного подразделения и (или) организации в целом. Распределение фонда за соответствующий период осуществляется согласно правилам, зафиксированным в

коллективном договоре или локальных нормативных актах. По сложившейся практике распределение производится с использованием коэффициента трудового участия, учитывающего профессиональные навыки работников, отработанное ими время, а также иные установленные показатели.

При внедрении бестарифной системы оплаты труда выход валовой продукции на 1 среднегодового работника увеличится на 108,6 тыс. р., а стоимость валовой продукции в целом по предприятию – на 212616 тыс.р. В конечном счете это позволит повысить прибыль предприятия на 23816 тыс.р. При этом размер фонда оплаты труда останется на прежнем уровне.

Создания центра обучения и адаптации в организации позволит сократить расходы на внешнее обучение и повысить качество реализации данных функций. Увеличение затрат окупится более качественной и производительной работой персонала организации. Кроме того, организация получит экономию средств за счёт сокращения объёма внешнего обучения своих сотрудников

Приведенный выше экономический и социальный эффект от применения разработанных мероприятий позволит увеличить эффективность ведения хозяйственной деятельности в ОАО «АК «Корвет» и будет способствовать достижению стратегических целей организации.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Амирова, Д.Р. Механизм управления инновационным трудовым потенциалом предприятия: автореф. дис. канд. экон. наук/ Д.Р. Амирова. – Пенза: ФГБОУ ВПО «Пензенский государственный университет архитектуры и строительства», 2014.
- 2 Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Ерёмин. – М.: Юнити-Дана, 2012 г.
- 3 Беркович, Т.А. Методические основы анализа и оценки степени развития системы управления персоналом / Т.А. Беркович // Управление человеческими ресурсами: практика и теория: материалы интернет-конф. шестого Байкальского форума. - Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2014.
- 4 Веснин В.Р. Теория организации и организационного поведения: учебник. – М.: Проспект, 2014.
- 5 Горюшина, Ю.Н. Современные методы построения системы управления персоналом / Ю.Н. Горюшина, О.С. Пескова // Управление, Бизнес и Власть. – 2013. – № 3. [Электронный ресурс].
- 6 Дейнека, А. В. Управление персоналом: учебник / А. В. Дейнека. — М.: Издательско торговая корпорация «Дашков и К°», 2013.
- 7 Дятлова, Е. Система управления эффективностью деятельности персонала / Е. Дятлова, В. Ковалёв // Менеджер по персоналу. – 2013.-№1.
- 8 Калашникова, А. Е. Социально-психологический климат в трудовом коллективе / А.Е. Калашникова// Психология, социология и педагогика. 2014. № 5 [Электронный ресурс].
- 9 Кибанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учеб.-практ. пособие / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2013.
- 10 Кибанов, А.Я. Управление персоналом в России: история и современность : монография / Ред. А. Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 2013.

- 11 Кибанов, А.Я. Служба управления персоналом: учеб. пособие / А.Я. Кибанов, В.Г. Коновалова, М.В. Ушакова. – М.: КноРус, 2010.
- 12 Кибанов, А. Методология оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом/ А.Кибанов //Кадровик. – Кадровый менеджмент, № 12, 2010.
- 13 Колосова, Р.П. Экономика персонала: учебник / Р.П. Колосова, Т.Н. Василюк, М.В. Артамонова. – М.: ИНФРА-М, 2010.
- 14 Литвинюк, А.А. Управление персоналом: учебник / А.А. Литвинюк. -М.: Издательство Юрайт, 2014.
- 15 Ляук, Е. Адаптация сотрудника: инструмент преодоления стресса / Е. Ляук // Справочник по управлению персоналом. – 2015. - №5.
- 16 Максимцев, И.А. Управление человеческими ресурсами: учебник/ И.А. Максимцев. – М.: Юрайт, 2014.
- 17 Маслова, В.М. Управление персоналом: учебник/ В.М. Маслова. - М.:Издательство Юрайт, 2015.
- 18 Мизинцева, М.Ф. Оценка персонала: учебник и практикум / М.Ф. Мизинцева, А.Р. Сардарян. – М.: Юрайт, 2015.
- 19 Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник / Е.Б. Моргунов. - М.:Издательство Юрайт, 2015.
- 20 Набоков А. Как повысить эффективность компании при помощи KPI? // А. Набоков – М.: ИД Управление персоналом. – 2015. - №1.
- 21 Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: учебник/ Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – М.: Юрайт, 2014.
- 22 Одегов Ю.Г. Аутсорсинг в управлении персоналом: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Ю.Г. Одегов, А.В. Долженкова, С.В. Малинин. - – М.: Юрайт, 2015.
- 23 Одегов А.Ю. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник и практикум для академического бакалавриата / А.Ю. Одегов, М.Г. Лабаджян. – М.: Юрайт, 2015.

- 24 Рекрутмент и адаптация персонала: современные кадровые технологии: монография / Ю. В. Долженкова, Г. Г. Руденко, Акад. труда и соц. отношений. – М.: АТиСО, 2014.
- 25 Смолева, Е. Инструменты оценки компетенций при найме / Е. Смолева // Справочник по управлению персоналом. – 2015. - №1.
- 26 Сугаренко, Е. Система ускоренного обучения без отрыва от производства / Е. Сугаренко // Справочник по управлению персоналом. – 2015. - №4.
- 27 Таланова, А.В. Современная российская модель управления персоналом: особенности применения зарубежного опыта / А. В. Таланова, О.А. Лымарева // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2013. - №12.
- 28 Тебекин, А.В. Управление персоналом: Учебное пособие для СПО и прикладного бакалавриата / А.В. Тебекин. – М.: Юрайт, 2015.
- 29 Трудовой кодекс Российской Федерации № 197-ФЗ от 30.12.2001 // Российская газета. – 2001. - № 2868.
- 30 Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд. перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2010.
- 31 Шатова Э. Исследование вовлечённости: факторы успеха / Э. Шатова, Г. Воронецкая // Справочник по управлению персоналом. – 2015. - №3.