



Министерство образования и науки РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»
Профессионально-педагогический институт
Кафедра экономики, управления и права

Выпускная квалификационная работа
38.03.02 Менеджмент,
Профиль: управление человеческими ресурсами

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Выполнил(а):
студент(ка) группы ЗФ-409/114-4-1Кор
Некрасова Анастасия Владимировна

Научный руководитель:
к.э.н., доцент
Рябчук Павел Георгиевич

Проверка на объем заимствований:
44,42 % авторского текста

Работа принята к защите
« 02 » 04 2017 г.
зав.кафедрой Э, У и П
к.э.н., доцент
Рябчук П.Г.

Челябинск
2017

Введение

В современных условиях жесткой конкуренции любое предприятие вынуждено адаптироваться к рыночным условиям. Но рынок не стоит на месте – он постоянно изменяется, предъявляя новые требования к работе предприятия, которое должно представлять собой не застывшую систему, а мобильный организм с единственным постоянным фактором - обновление и непрерывное развитие. Поэтому решающим фактором эффективности и конкурентоспособности любого бизнеса является обеспечение должного уровня человеческого потенциала.

Конкурентоспособный персонал - это хорошо обученный, подготовленный, мотивированный персонал, умеющий и желающий трудиться, нацеленный на достижение целей и решение задач предприятия.

Не вызывает сомнений тот факт, что управление персоналом занимает ведущее место в системе управления предприятием в целом.

Сущность управления персоналом заключается в установлении организационно - экономических, социально - психологических и правовых отношений субъекта и объекта управления, в основе которых лежат принципы, методы и формы воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их.

Управление кадрами эффективно настолько, насколько успешно персонал организации использует свой потенциал для реализации стоящих перед ней целей. В этом аспекте приобретает особую значимость формирование и использование действенных инструментов эффективного управления персоналом, позволяющих наиболее полно использовать имеющийся трудовой потенциал, что даст возможность получить существенные социально-экономические результаты без вложения значительных дополнительных ресурсов.

Система управления персоналом представляет собой комплекс целей, задач и основных направлений деятельности, направленных на обеспечение постоянного повышения конкурентоспособности организации, роста

производительности труда и качества работы, обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива. Эффективность функционирования данной системы определяется ее вкладом в достижение организационных целей.

Актуальность исследования обусловлена тем, что персонал является одним из ключевых факторов производства любого вида товаров и услуг, ведь именно трудовые ресурсы рассматриваются как наиболее ценный капитал, которым располагает организация. Кроме того, эффективная система управления персоналом зависит от ее достоверной оценки, которая является не только стрержнем всей кадровой работы, но и всей системы управления организацией.

Проблема исследования заключается в том, что управление персоналом должно все меньше основываться на административных методах и все в большей степени ориентироваться на осознанную кадровую политику, базирующуюся на системе интересов как рядовых сотрудников организации, так и органов ее управления. Поэтому необходимы новейшие научные знания и эффективные технологии в области управления человеческими ресурсами, методы формирования и управления трудовым коллективом, освоение инновационных технологий работы с кадрами. Нужны новые подходы к решению таких вопросов, как: кадровое планирование, профотбор и оценка служащего; формирование резерва и планирование карьеры; нормативно - правовая база управления персоналом; стиль управления и оптимизация труда руководителей; контроль в системе управления персоналом; этика и этикет деловых отношений; формирование здорового морально-психологического климата в коллективе и др.

Перечисленные вопросы, по оценке специалистов в области менеджмента, в ближайшей перспективе будут постоянно находиться в центре внимания.

Данные положения обуславливают выбор темы нашего исследования: **«Совершенствование системы управления персоналом производственного предприятия».**

Цель исследования: теоретическое обоснование и разработка предложений по совершенствованию системы управления персоналом Челябинского филиала

ООО «Мечел – Энерго».

Объект исследования: система управления персонала.

Предмет исследования: совершенствование системы управления персонала.

Задачи исследования:

1) раскрыть сущность, методы и принципы управления персоналом, определить его значение в современных рыночных условиях;

2) рассмотреть технологию построения системы управления персоналом на предприятии;

3) провести анализ проблем действующей системы управления персоналом ЧФ ООО «Мечел – Энерго»;

4) разработать предложения по совершенствованию системы управления персоналом на предприятии и оценить их эффективность.

Теоретико - методологическая основа: труды и учебные пособия отечественных ученых, психологов и публицистов – Т.Ю. Базарова, И.Н. Герчиковой, Н.И. Дряхлова, В.А. Дятлова, Л.И. Евенко, А.Я. Кибанова, Б.Г. Литвак, Т.Н. Лобановой, В.В. Лукашевича, В.В. Травина, Ю.А. Цыпкина, С.В. Шекшня, В.И. Шкатулла и др., а также зарубежных авторов – Б. Карлоф, М.Х. Мескон, Р.У. Монди, К. Неларин, Д. Ульрих и др.

Методы исследования: теоретический анализ литературы; статистический, табличный, графический и математический методы; методы классификации, сравнения, синтеза и анализа; опрос; систематизация; обобщение.

Практическая значимость исследования определяется возможностью использования всех материалов работы и разработанной системы управления персоналом в деятельности ЧФ ООО «Мечел – Энерго» и аналогичных производственных предприятий РФ.

Структура исследования: введение, 1 глава (теоретическая), 2 глава (практическая), заключение, список литературы (52 используемых источника), приложения.

Глава 1. Теоретические аспекты проблемы совершенствования системы управления персоналом в теории и практике менеджмента

1.1. Понятие, сущность и значение управления персоналом предприятия в современных рыночных условиях

Предприятие (организация, фирма), будучи целостной производственно-хозяйственной системой, тем не менее, может быть представлено как совокупность составляющих ее элементов (подсистем), естественно взаимосвязанных (взаимодействующих) друг с другом. Одни авторы в качестве подсистем выделяют техническую, административную и человеческую (лично - культурную); другие определяют две части - управление деятельностью и управление людьми и т.д. Обращает на себя внимание то обстоятельство, что практически всегда выделяется кадровая составляющая, поскольку важнейшая область деятельности любого предприятия - это обеспечение его трудовыми ресурсами: привлечение рабочей силы, необходимая ее подготовка, создание условий для рационального использования [19].

Состав рабочей силы изменяется под действием как объективных, так и субъективных факторов (например, происходит смена состава работников под влиянием текучести кадров, естественный и непрерывный процесс квалификационного роста, меняются мотивационные посылки в отношении к труду и т.д.). Возникает необходимость в постоянном управленческом воздействии на структуру рабочих мест, на численность и состав работников.

Специфический вид управленческой деятельности, объектом которой является коллектив работников - персонал, получил название управления персоналом. Чтобы раскрыть содержание этого вида управленческой деятельности, необходимо определить понятия «Управление» и «Персонал».

Так, управление – это непрерывный процесс воздействия на коллектив людей, организация координации их деятельности в процессе производства для достижения наилучших результатов при минимальных затратах [28].

Под персоналом предприятия принято понимать организационно оформленную совокупность работников (включающую всех наемных работников, собственников и совладельцев), которые на основе трудового договора, контракта либо соглашения, участвуют в производстве определенной продукции, работ и услуг. Работающие собственники и совладельцы включаются в состав персонал, если они, кроме причитающихся им доходов, получают оплату за участие своим личным трудом в деятельности предприятия [50].

Объект управления - это отдельный работник, а также некая их совокупность, которая может включать как весь персонал предприятия, на который распространяются управленческие решения общего характера, так и персонал структурного подразделения или производственной ячейки.

В качестве субъектов управления персоналом выступают группа специалистов, выполняющих соответствующие функции в качестве работников кадровой службы, а также руководители всех уровней, выполняющие функцию управления по отношению к своим подчиненным [1].

Существует много различных вариантов определения понятия «Управление персоналом», которые раскрывают его сущность (таблица 1).

Таблица 1

Характеристика определений понятия «Управление персоналом»

№	Автор	Определение
	И.Н. Герчикова	это вид деятельности менеджеров, главной целью которого является повышение производительной, творческой отдачи и активности персонала, реализация политики его подбора и расстановки, выработка правил приема и увольнения, решение вопросов, связанных с обучением и повышением квалификации [6].
1	Н.И. Дряхлов	это практическая деятельность, направленная на своевременное обеспечение организации персоналом и правильную его расстановку [10].
7	Дж.М. Иванцевич	это деятельность, способствующая эффективному использованию персонала для достижения организационных и личных целей [14].
2	Р.У. Монди	это система взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер по созданию условий для нормального функционирования, развития и эффективного использования кадрового потенциала организации [30].
3	К. Неларин	это вид деятельности по руководству людьми, направленный на достижение целей фирмы, предприятия путем использования труда, опыта, таланта этих людей с учетом их удовлетворенности трудом [31].
4	Н.К. Маусов	это процесс, направленный на целевое изменение мотивации людей, чтобы добиться от них максимальной отдачи и высоких конечных результатов [26].
6	А.Я. Кибанов	комплекс управленческих мероприятий, обеспечивающих соответствие количественных и качественных характеристик персонала и направленности его трудового поведения целям и задачам [16].

Одни авторы в определении оперируют целью и методами, с помощью которых можно этой цели достигнуть, т.е. акцентируют внимание на организационной стороне управления; другие делают упор на содержательную часть, отражающую функциональную сторону управления. Однако все перечисленные определения, так или иначе, сходны в одном: акцент ставится на вклад персонала, удовлетворенного работой, в достижение корпоративных целей, таких, как лояльность потребителей, экономия издержек и рентабельность. Следовательно, эффективное управление персоналом – это не вопрос простого манипулирования людьми, оно означает понимание значимости человеческих ресурсов и уважительное отношение к людям.

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

Как часто бывает, при попытке дать определение и раскрыть содержание того или иного понятия авторы акцентируют внимание на наиболее важной, по их мнению, стороне, задачах, формах проявления и т.д. Так, говоря об управлении трудовыми ресурсами, имеют в виду часть населения, относящуюся к данной категории, которая подвергается планомерному воздействию и регулированию со стороны общества на стадии формирования, распределения и использования в территориальном разрезе.

Понятие «Управление трудом» чаще всего относится к определенной территории или предприятию, и включает мероприятия по повышению эффективности живого труда, связанные с техническим прогрессом и сберегающей политикой (активное использование имеющихся резервов роста производительности труда, воздействие на факторы рационального использования рабочего времени, трудового потенциала и т.д.) [45].

Понятие «Управление персоналом по смыслу близко к понятию «Управление человеческими ресурсами». И в том и в другом случае объект

управленческого воздействия один и тот же, разница в специфическом подходе к работнику, к его рабочей силе как ресурсу. Сравнительная характеристика данных терминов представлена в таблице 2.

Таблица 2

Сравнительная характеристика понятий «Управление персоналом» и «Управление человеческими ресурсами»

№	Показатель	Понятия	
		«Управление персоналом»	«Управление человеческими ресурсами»
1	Роль	реактивная, вспомогательная;	проактивная, инновационная.
2	Акцент	на выполнение процедур;	на стратегию.
3	Сфера охвата	специальный департамент;	весь менеджмент.
4	Концентрация	на потребностях и правах персонала;	на требованиях к персоналу в свете целей бизнеса.
5	Персонал	есть издержки, которые необходимо контролировать;	есть инвестиции, которые необходимо развивать.
6	Конфликтные ситуации	регулируются на уровне топ-менеджера;	регулируются лидерами рабочих групп.
7	Определение размеров оплаты труда	в зависимости от внутренних факторов организации;	на опережение бизнес – конкурентов.
8	Согласование оплаты и условий труда	в ходе коллективных переговоров;	на уровне руководства.
9	Постановка целей	в свете последствий для персонала;	приверженность бизнесу.
10	Перемены	содействие;	стимулирование.
11	Подход к развитию персонала	негибкий;	гибкий.

Концепция управления персоналом – это система теоретико - методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, организационно - практических подходов к ее реализации в конкретных условиях работы данной организации [48].

Основу концепции управления персоналом организации составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами организации.

На сегодняшний день наибольшее признание получила концепция управления персоналом Л.И. Евенко, которая выделяет четыре основные

концепции, развивающиеся в рамках трех основных подходов к управлению персоналом – экономического, органического и гуманистического [12].

1. Экономический подход дал начало концепции использования трудовых ресурсов. В рамках этого подхода ведущее место занимает техническая, а не управленческая подготовка людей на предприятии.

В начале XX в. вместо человека в производстве рассматривались лишь его функция – труд, измеряемый затратами рабочего времени и зарплатой. Организация в данном случае – это набор механических отношений, и действовать она должна подобно механизму: алгоритмизировано, эффективно, надежно и предсказуемо. На западе эта концепция нашла отражение в марксизме и тейлоризме, а в СССР – в эксплуатации труда государством.

2. В рамках органического подхода последовательно сложились 2 концепции.

Так, научной основой концепции управления персоналом, развивавшейся с 30-х гг. XX в., была теория бюрократических организаций, когда человек рассматривался через формальную роль – должность, а управление осуществлялось через административные механизмы (принципы, методы, полномочия, функции).

В рамках концепции управления человеческими ресурсами человек стал рассматриваться не как должность (элемент структуры), а как невозобновляемый ресурс – элемент социальной организации в единстве трех основных компонентов – трудовой функции, социальных отношений, состояния работника.

В российской практике эта концепция используется фрагментарно более 30 лет. Именно органический подход обозначил новую перспективу управления персоналом, выведя этот тип управленческой деятельности за рамки традиционных функций организации труда и заработной платы.

3. В конце XX в. гуманистический подход сформировал концепцию управления человеком, где люди представляют главный ресурс и социальную ценность организации как культурный феномен.

Эффективное организационное развитие – это не только изменение

структур, технологий и навыков, но и изменение ценностей, лежащих в основе совместной деятельности людей.

Организационная культура – это целостное представление о целях и ценностях, присущих организации, специфических принципах поведения и способов реагирования.

Кроме того, данный подход позволяет интерпретировать характер отношений организации с окружающей средой в том направлении, где организация была бы способна не только адаптироваться, но и изменять свое окружение, основываясь на собственном представлении о себе и о своей миссии.

Сравнительная характеристика вышеописанных концепций и подходов представлена в таблице 3.

Таблица 3

Концепции и подходы к управлению персоналом

Период	Концепции	Подходы	Метафора	Задачи управления персоналом
20-40-е гг. XX в.	Использование трудовых ресурсов	Экономический	Работник - носитель трудовой функции, механизм, «живой придаток машины»	Отбор способных работников, стимулирование, нормирование труда
50-70-е гг. XX в.	Управление персоналом	Органический	Работник - субъект трудовых отношений, личность	Изучение специфики потребностей, разработка различных программ, ориентированных на разные уровни потребностей (физиологические, потребности в безопасности, общении, получении профессионального признания, самореализации)
80-90-е гг. XX в.	Управление человеческими ресурсами		Работник - ключевой стратегический ресурс организации, «мозг»	Обучение персонала - углубление специализации и универсализации, создание условий для максимальной самоорганизации сотрудников
XXI в.	Управление человеком	Гуманистический	Культура (не люди для организации, а организация - для людей)	Адаптация, развитие культуры организации - задание ценностей, формирование правил и норм, символизация.

Анализируя изложенные концепции, можно обобщить подходы к

управлению персоналом, выделив два полюса роли человека в общественном производстве (рисунок 1):

- 1) человек как ресурс производственной системы (трудовой, людской, человеческой) – важный элемент процесса производства и управления;
- 2) человек как личность с потребностями, мотивами, ценностями, отношениями – главный субъект управления.



Рисунок 1. Концепции управления персоналом

По оси ординат показано разделение концепций по тяготению к экономической или социальной системам, а по оси абсцисс – по рассмотрению человека как ресурса и как личности в процессе производства.

Таким образом, управление персоналом – это специфическая функция управленческой деятельности, главным объектом которого является человек, входящий в определенные социальные группы [25].

Основной целью управления персоналом в любой организации является обеспечение эффективной деятельности работников в пределах организации для достижения ее основных целей (повышение ее конкурентоспособности и достижение максимальной прибыли) и формирование персонала как личностей, обладающих высокой ответственностью, коллективной психологией, высокой квалификацией, развитым чувством делового партнерства, корпоративной и организационной культурой.

Задачи управления персоналом:

- 1) обеспечение потребности предприятия в работниках необходимых профессий;

2) достижение оптимального соотношения численного и качественного состава кадров в структуре предприятия;

3) эффективное использование потенциала каждого работника и коллектива в целом;

4) развитие кадров для повышения дисциплины и карьерного роста;

5) контроль над исполнением решений руководства [36].

Б.Г. Литвак, рассматривая управление персоналом как процесс, выделяет в нем несколько частных процессов (таблица 4) [21].

Таблица 4

Процесс управления персоналом по Б.Г. Литвак

№	Состав процесса	Характеристика
1	Планирование	определение целей управления, средств их достижения, моделирование и прогнозирование объекта управления;
2	Организация	комплектование кадров: профориентация, профотбор, привлечение рабочей силы, наем, расстановка по рабочим местам, профессиональная подготовка, совершенствование организации труда, улучшение условий труда и т.д.;
3	Регулирование	межцеховое, межпрофессиональное и квалификационное движение рабочей силы, изменение численности персонала, уровня заработной платы и т.д.;
4	Контроль	мониторинг численности, рациональности использования, соответствия занимаемой должности, исполнения кадровых приказов и т.д.;
5	Учет	получение информации об изменении состава кадров, ведение государственной и внутренней отчетности по кадрам и т.д.

Отсюда можно сделать вывод о том, что управление персоналом охватывает широкий спектр функций:

а) управление нововведениями в кадровой работе и ее информационное обеспечение;

б) определение потребности организации в специалистах различной квалификации;

в) анализ рынка труда и управление занятостью.

г) наем, отбор и прием персонала;

д) деловая оценка персонала при приеме, аттестации, подборе;

е) профориентация и трудовая адаптация;

- ж) обучение, повышение квалификации переподготовка кадров;
- з) мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала;
- и) управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и социальным развитием персонала;
- к) организация условий труда и соблюдение этики деловых отношений;
- л) управление поведением персонала, конфликтами и стрессами;
- м) обеспечение безопасности персонала;
- н) высвобождение персонала [37].

Объем работ по каждой из этих функций зависит от размеров предприятия, характеристик производимой продукции, ситуации на рынке труда, квалификации персонала, степени автоматизации производства, социально-психологической обстановки на предприятии и за его пределами.

Важнейшими особенностями управления персоналом, на наш взгляд, являются:

во – первых, то, что управление персоналом является деятельностью ориентированным: эффективное управление персоналом направлено, скорее, на практические действия, чем на различного рода канцелярские процедуры или правила; акцент делается на решении служебных проблем в целях выполнения поставленных фирмой задач благодаря поддержке персонала, каждого отдельного работника, совершенствованию условий труда и их удовлетворению;

во – вторых, то, что управление персоналом является индивидуально-ориентированным: каждый служащий рассматривается как личность, поэтому услуги и программы, действующие в организации, должны быть устремлены к его индивидуальным потребностям;

в – третьих, то, что управление персоналом ориентировано на будущее, т.е. должно обеспечивать предприятие компетентными и заинтересованными в результатах своего труда служащими [51].

Обобщенно можно выделить три фактора, оказывающих воздействие на персонал организации.

Первый фактор: иерархическая структура организации, где основное средство воздействия — это отношения власти — подчинения, давление на человека сверху, с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.

Второй фактор: культура, т. е. вырабатываемые обществом, организацией, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе, без видимого принуждения.

Третий фактор: рынок, т.е. сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя [35].

Эти факторы воздействия — понятия достаточно сложные, и на практике редко реализуются в отдельности. Какому из них отдается приоритет, таков и облик экономической ситуации организации.

Сегодня на смену широко распространенной практике работы с кадрами, используемой в командно - административной системе и ориентированной на потребление рабочей силы в условиях стабильной занятости и жёстких организационных структур, пришли новые модели управления, предусматривающие: создание условий для расширения знаний, повышения квалификации, непрерывного самосовершенствования; использование мотивационных программ при расширении полномочий работников в принятии хозяйственных решений; формирование новых моральных ценностей в коллективе; гибкое и адаптивное использование человеческих ресурсов, повышение творческой и организаторской активности персонала, формирование гуманизированной организационной культуры.

Таким образом, нами были определены сущность понятия «Управление персоналом», его объект, цель и задачи, функции, подходы и концепции, состав процесса управления персоналом, а также основные факторы воздействия на персонал организации.

1.2. Методы и принципы управления персоналом предприятия

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

Методы управления персоналом – это совокупность способов осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления организацией [22].

Методы управления персоналом очень тесно связаны между собой и образуют в совокупности определенную систему работы с персоналом, где изменения, происходящие в составе каждой из функций, вызывают необходимость корректировки всех других сопряженных функциональных задач и обязанностей.

Данные методы предполагают: определение целей и основных направлений работы с персоналом, а также средств, форм и методов их осуществления; организацию работы, координацию и контроль по выполнению принятых решений; постоянное совершенствование системы работы с персоналом [4].

В настоящее время все существующие методы управления классифицируются по многочисленным признакам.

Различают общие методы управления и частные (локальные, характерные только для конкретной отрасли и органа управления; их иногда называют приемами управленческой деятельности).

Так же определяют методы прямого и косвенного воздействия. При использовании первых предполагается непосредственный результат воздействия; вторые же направлены на создание определенных условий для достижения конкретных результатов.

Можно выделить методы формального и неформального воздействия, соотношение которых отражает характерные черты стиля управления.

Исходя из технологической цепочки цикла работы с персоналом, существуют методы:

- 1) найма, отбора и приема персонала;
- 2) деловой оценки, профориентации и трудовой адаптации персонала;
- 3) мотивации трудовой деятельности;
- 4) организации системы обучения;
- 5) управления конфликтами и стрессами;
- 6) управления безопасностью;
- 7) организации труда;
- 8) управления деловой карьерой;
- 9) высвобождения персонала [9].

Наибольшее значение для нашего исследования имеет классификация методов на основе объективных законов, присущих системе управления, потребностей и интересов лиц, на которых направлено воздействие, а также его результативностью. По этому признаку выделяют три основные группы методов - это экономические, административно-правовые и социально-психологические. Рассмотрим их подробно.

1. Экономические методы управления являются способами воздействия на персонал на основе использования экономических законов и обеспечивают возможность в зависимости от ситуации как материально награждать отдельного сотрудника, так и наказывать [15].

Среди экономических интересов персонала можно выделить: а) оплату труда; б) финансирование, кредитование; в) технико-экономический анализ и планирование; г) капиталовложение; д) ценообразование; е) страхование; ж) установление материальных поощрений и штрафов.

Материальное стимулирование осуществляется путем установления уровня материального вознаграждения (заработная плата, премии), компенсаций и льгот.

Структура оплаты труда позволяет определить, какие составляющие входят в оплату труда работника, в каких статьях себестоимости и прибыли они

отражаются, каков удельный вес конкретного элемента в общей величине, заработной платы (рисунок 2).

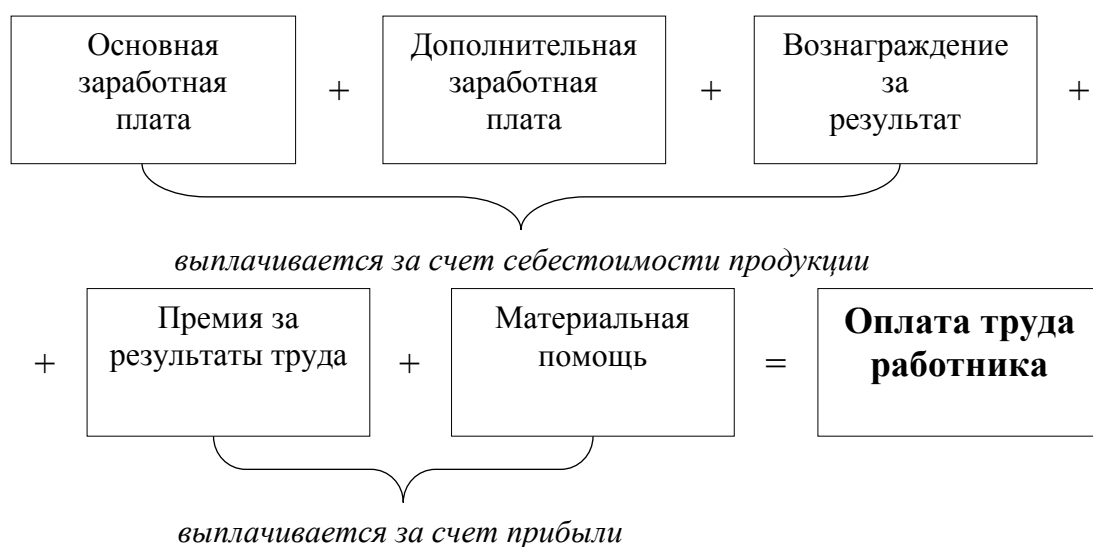


Рисунок 2. Структура материального стимулирования труда

Работодатель имеет право устанавливать различные системы премирования, стимулирующих доплат и надбавок с учетом мнения представительного органа работников. Такие системы могут устанавливаться также коллективными договорами. Стимулирующие выплаты устанавливаются законодательно для работников, занятых на тяжелых работах, работах с вредными, опасными и иными особыми условиями труда, работах в местностях с особыми климатическими условиями, а также вынужденных простаивать по вине работодателя или по причинам, не зависящим от работодателя и работника.

Дополнительная заработная плата включает в себя различного вида доплаты и компенсации за дифференцированные условия труда и квалификацию сотрудника – это доплаты за неблагоприятные и вредные условия труда, ненормированный рабочий день, сверхурочные часы работы в выходные и праздничные дни, выполнение государственных обязанностей, а также надбавки за совмещение профессий и выполнение дополнительных обязанностей, ученые степень, звание и квалификацию, классность водителям и машинистам и т.п.

Вознаграждение за конечный результат стимулирует групповые интересы, поощряет коллективизм и выплачивается из фонда оплаты труда за достижение определенных результатов отдельными структурными подразделениями –это повышение качества и увеличение объема товарной продукции, работ и услуг, рост производительности труда, экономия ресурсов и т.п.

Как правило, конечные результаты указываются в планах работы подразделений, и при их перевыполнении появляется дополнительный фонд оплаты труда, который идет на выплату вознаграждений.

Премия за основные результаты труда, как и вознаграждение, стимулирует достижение конечных результатов, однако выплачивается из прибыли.

Материальная помощь выплачивается за счет прибыли в виде компенсаций в таких чрезвычайных или экстремальных ситуациях, как:

- 1) смерть сотрудника или его близких родственников;
- 2) свадьба сотрудника или его близкого родственника;
- 3) приобретение лекарств или оплата лечения сотрудника,
- 4) несчастные случаи (пожар, авария, травма, гибель имущества);
- 5) приобретение путевок к очередному отпуску;
- 6) завершение творческой работы (книги, диссертации и т.п.).

Материальная помощь выплачивается по личному заявлению сотрудника по распоряжению руководителя организации и является эпизодической формой материального стимулирования труда.

Материальные льготы и привилегии сотрудникам являются элементами вознаграждения (компенсации), предоставляемыми в дополнение к различным формам оплаты труда; имеют для персонала количественную ценность; могут быть отложенными или условными (пенсионное обеспечение, страховые взносы, оплата больничных листов) и прямыми льготами [52].

2. Административно - правовые методы являются способами осуществления управленческих воздействий на персонал, основанными на властных отношениях, дисциплине и системе административно-правовых взысканий [9].

В таблице 5 раскрыта сущность основных способов административно - правового воздействия на персонал.

Таблица 5

Способы административно-правового воздействия на персонал

№	Способ воздействия	Характеристика	Нормативные документы	Виды наказаний
1	Организационное воздействие	основано на действии утвержденных внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала предприятия	Устав, штатное расписание, Коллективный договор, Правила внутреннего распорядка и др.	замечание, выговор, увольнение.
2	Распорядительное воздействие	направлено на достижение целей управления, поддержание заданных параметров системы управления путем прямого административного регулирования	приказы, распоряжения, указания, инструкции	замечание, выговор, увольнение.
3	Дисциплинарная ответственность и взыскания	основана на неисполнении сотрудником дисциплины – обязательного для всех работников подчинения определенным в организации правилам поведения	Трудовой кодекс РФ, Коллективный договор, локальные нормативные акты организации и др.	замечание, выговор, увольнение.
4	Материальная ответственность	наступает за ущерб, причиненный ею другой стороне этого договора в результате ее виновного противоправного поведения, действия или бездействия	Трудовой кодекс РФ и иные федеральные законы, Трудовой договор	удержания из заработной платы, депремирование.
5	Административная ответственность	наступает за правонарушение, когда совершившее его лицо сознавало противоправный характер своего действия (бездействия), предвидело его вредные последствия и желало наступления таких последствий или сознательно их допускало, либо относилось к ним безразлично	Кодекс об административных правонарушениях	предупреждения, штрафы, возмещение ущерба, конфискация имущества, лишение специального права, дисквалификация.
6	Уголовная ответственность	наступает за действия, которые грубо противоречат Положениям законодательства о труде и охране труда, либо которые повлекли за собой значительные негативные последствия - причинение вреда здоровью или гибель людей	Уголовный кодекс РФ	лишение права занимаемой должности, лишение государственных наград и почетного звания, обязательные и исправительные работы, арест, ограничение и лишение свободы.

3. Социально - психологические методы – это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, основанные на использовании закономерностей социологии и психологии.

Специфика этих методов заключается в значительной доле использования неформальных факторов, социальных, этических, религиозных и других интересов личности, группы, коллектива (система взаимоотношений, социальные потребности) в процессе управления персоналом.

Данные методы включают в себя:

- а) социально - психологическую проверку коллектива;
- б) формирование коллектива и корпоративной культуры;
- в) создание благоприятной социально - психологической, творческой атмосферы;
- г) удовлетворение духовных и культурных потребностей сотрудников;
- д) уменьшение психологических стрессов, конфликтов;
- е) развитие у работников ответственности и инициативы;
- ж) развитие интеллектуальных и личностных качеств сотрудника;
- з) психологическую адаптацию нового персонала [7].

По масштабам и способам воздействия все социально - психологические методы можно разделить на:

1) социологические - это методы, направленные на группы сотрудников в процессе их производственного взаимодействия; позволяют оценить место и назначение сотрудников в коллективе, выявить неформальных лидеров и обеспечить им поддержку, использовать мотивацию персонала для достижения конечного результата труда, обеспечить эффективные коммуникации и предупреждение межличностных конфликтов в коллективе;

2) психологические - это методы, целенаправленно воздействующие на внутренний мир конкретной личности, ее интеллект, чувства, образы, поведение, и позволяющие сосредоточить внутренний потенциал сотрудника на решении конкретных задач организации [9].

Классификация разновидностей данных методов представлена в таблице 6.

**Классификация социально-психологических методов управления
персоналом**

№	Методы	Характеристика
1	2	3
Социологические методы:		
1	Социальное планирование	позволяет сформировать социальные цели и критерии, разработать социальные нормативы (уровень жизни, условия и оплата труда, и т.п.) и плановые показатели, способствует достижению конечных социальных результатов (сокращение производственного травматизма, снижение уровня заболеваемости, рост уровня образования и квалификации сотрудников и т.п.).
2	Социологические исследования	это инструмент, обеспечивающий руководство необходимыми данными, позволяющими принимать обоснованные решения при подборе, оценке, расстановке, адаптации и обучении персонала.
3	Оценка личностных качеств	направлена на определение внутреннего мира сотрудника, который достаточно стабильно отражается в процессе трудовой деятельности.
4	Мораль	является особой формой общественного сознания, регулирующей действия и поведение человека в социальной среде посредством нравственных норм и правил.
5	Партнерство	обеспечивает разнообразные формы взаимоотношений в коллективе, где все выступают равноправными его членами, и создает благоприятный социально – психологический климат.
6	Соревнование	проявляется в стремлении людей к успеху, первенству, достижениям и самоутверждению.
7	Управление конфликтными ситуациями	характеризуется целенаправленным, обусловленным объективными законами воздействием на динамику конфликта в интересах развития коллектива, к которому имеет отношение данный конфликт.
Психологические методы:		
1	Внушение	представляет собой целенаправленное психологическое воздействие на личность подчиненного со стороны руководителя при помощи обращения к групповым ожиданиям и мотивам побуждения к труду.
2	Убеждение	основано на аргументированном и логическом воздействии на психику сотрудника для достижения поставленных целей, снятия психологических барьеров, устранения конфликтов в коллективе.
3	Подражание	является способом воздействия на отдельного сотрудника или социальную группу путем личного примера руководителя или иного лидера, образцы поведения которого являются примером для других.
4	Вовлечение	является психологическим приемом, посредством которого сотрудники становятся соучастниками трудового или общественного процесса (принятие согласованных решений, соревнование и т.п.).
5	Побуждение	это позитивная форма морального воздействия на сотрудника, когда подчеркиваются его положительные качества, опыт, квалификация, мотивация к успешному выполнению порученной работы, т.е. повышающую его социальную значимость в коллективе.
6	Принуждение	это крайняя форма психологического воздействия при отсутствии результатов иных форм воздействия, когда сотрудника заставляют выполнять определенную работу против его воли и желания.

1	2	3
7	Осуждение	является приемом психологического воздействия на сотрудника, который допускает большие отклонения от моральных норм коллектива или результаты труда которого крайне неудовлетворительные.
8	Требование	имеет силу распоряжения и может быть эффективным только в том случае, когда руководитель обладает большой полнотой власти или пользуется непререкаемым авторитетом.
9	Запрещение	обеспечивает тормозящее воздействие на личность; является вариантом внушения и ограничения недозволенного поведения (бездеятельность, попытки хищения и т.п.).
10	Порицание	это выражение неодобрения или осуждения; обладает убеждающей силой в условиях, когда сотрудник считает себя последователем и психологически неразрывно связан с руководителем.
11	Командование	применяется тогда, когда требуется точное и быстрое исполнение поручений без обсуждений и критических замечаний.
12	Обман ожиданий	эффективен в ситуации напряженного ожидания, когда предшествующие события сформировали у сотрудника строго направленный ход мыслей, обнаруживший свою несостоятельность и позволяющий без возражений воспринять новую идею.
13	Намек	это прием косвенного убеждения (шутка или ироническое замечание); обращается не к сознанию и логическому рассуждению, а к эмоциям.
14	Комплимент	это особая форма похвалы, выражение одобрения, уважения, признания или восхищения; его предметом должны быть вещи, дела, идеи, косвенно относящиеся к конкретному сотруднику.
15	Похвала	это лестный, положительный отзыв, высказываемое одобрение в адрес конкретного сотрудника.
16	Просьба	представляет собой форму неформального общения; воспринимается подчиненным как доброжелательное распоряжение, демонстрирующее уважительное отношение личности, со стороны руководства.
17	Совет	это метод, основанный на сочетании просьбы и убеждения.

Однако современные российские экономические отношения не способствуют поддержанию комфортного социально - психологического климата в коллективе. По этой причине важно прогнозировать воздействие социально-психологических методов управления на работу персонала, учитывая, что данные методы представляют собой наиболее тонкий инструмент воздействия на социальные группы и личность конкретного сотрудника; такой инструмент требует дозированного и дифференцированного применения.

Стоит отметить, что перечисленные группы методов управления могут оказывать как положительное, так и отрицательное воздействие на персонал (таблица 7).

Позитивное и негативное воздействие различных методов управления персоналом

Группа методов управления	Тип воздействия	
	Положительное	Отрицательное
1	2	3
Экономические	<p>1) план экономического развития разработан на основе поставленных долгосрочных целей;</p> <p>2) четко определенные и стабильные во времени конечные результаты деятельности организации;</p> <p>3) индексация заработной платы с учетом инфляции;</p> <p>4) развитие форм дополнительной заработной платы с учетом условий труда и квалификации;</p> <p>5) наличие четкого Положения о премировании персонала;</p> <p>6) развитие выплат материальной помощи;</p> <p>7) предоставление работникам беспроцентных ссуд;</p> <p>8) обеспечение работников бесплатным или частично оплаченным жильем;</p> <p>9) предоставление работникам бесплатной или минимально оплачиваемой социальной инфраструктуры.</p>	<p>1) план экономического развития не разрабатывается, экономические нормативы отсутствуют или устарели;</p> <p>2) конечные результаты деятельности организации четко не определены;</p> <p>3) «Замораживание» заработной платы на минимальном уровне в отрасли;</p> <p>4) отсутствие (отмена) Положения о премировании персонала;</p> <p>5) эпизодическое премирование персонала из фонда оплаты труда и ликвидация системы премирования из прибыли;</p> <p>6) прекращение выплат материальной помощи или ее оказание только в чрезвычайных случаях;</p> <p>7) отсутствие ссуд или их предоставление под банковский процент;</p> <p>8) продажа жилья персоналу по рыночным ценам;</p> <p>9) ликвидация или отсутствие бесплатной социальной инфраструктуры для работников предприятия.</p>
Административно - правовые	<p>1) проработанный Устав учреждения;</p> <p>2) разработка четких правил внутреннего трудового распорядка и работа с персоналом в соответствии с ГК и КЗоТ РФ;</p> <p>3) наличие четкой организационной структуры и должностных инструкций;</p> <p>4) развитие контрактной системы организации и оплаты труда;</p> <p>5) четкие приказы с указанием состояния вопроса, мероприятий, ресурсов, сроков и ответственных лиц;</p> <p>6) четкие устные указания руководства на всех уровнях управления;</p> <p>7) применение системы контроля качества выполняемой работы;</p> <p>8) сокращение текучести персонала, анализ причин увольнения и разработка мер по их устранению;</p> <p>9) административное поощрение сотрудников за достигнутые результаты труда.</p>	<p>1) типовой Устав учреждения;</p> <p>2) использование типовых правил внутреннего трудового распорядка, работа с персоналом с нарушением ГК и КЗоТ;</p> <p>3) отсутствие или использование устаревшей организационной структуры и должностных инструкций;</p> <p>4) устаревшие инструкции и ориентация на устные указания руководства;</p> <p>5) отсутствие контрактной системы организации и оплаты труда;</p> <p>6) противоречивые приказы руководства с констатацией состояния вопроса и без указания четких мероприятий;</p> <p>7) отсутствие системы контроля качества или ее низкая эффективность;</p> <p>8) рост текучести кадров, отсутствие анализа причин увольнения;</p> <p>9) отсутствие четких правил наказания и поощрения сотрудников и их связи с достигнутыми результатами труда.</p>

1	2	3
Социально-психологические	1) формирование благоприятного психологического климата в коллективе на основе четкого соблюдения прав человека и психологических методов исследования; 2) регулярное проведение социологических исследований в коллективе о состоянии психологического климата и роли руководителей; 3) использование социальных экспериментов, предшествующих кардинальным изменениям в организации; 4) планирование социального развития коллектива на основе обеспечения роста жизненного уровня и социальных нормативов; 5) поддержка инициативы сотрудников, учет накопленных традиций.	1) создание напряжения и психологического дискомфорта в коллективе, игнорирование прав человека и психологических методов исследования; 2) игнорирование социологических исследований и поддержка неформальных методов сбора информации; 3) проведение радикальных изменений в организации без информирования коллектива; 4) ориентация на рыночную конкуренцию, игнорирование инициативности сотрудников.

Методы управления тесно связаны с принципами управления персоналом, которые определяются как важные требования, устойчивые правила, основные теоретические положения и нормы, которыми должны придерживаться руководители и специалисты в процессе управленческой деятельности для обеспечения достижения заданных целей организации.

Принципы управления персоналом отражают объективные тенденции, социальные и экономические законы, научные рекомендации общественной психологии, теории менеджмента и организации. Они базируются на всем арсенале научного знания, определяющем возможности эффективного регулирования и координации человеческой деятельности [23].

Все многообразие принципов целесообразно разделить на 3 большие группы - общие (базисные принципы, регулирующие деятельность государственных органов управления в целом), специфические (определяющие управление кадровым потенциалом в хозяйственных организациях) и частные (регулирующие функционирование отдельных сторон деятельности управленческого персонала). Их классификация представлена на рисунке 3.

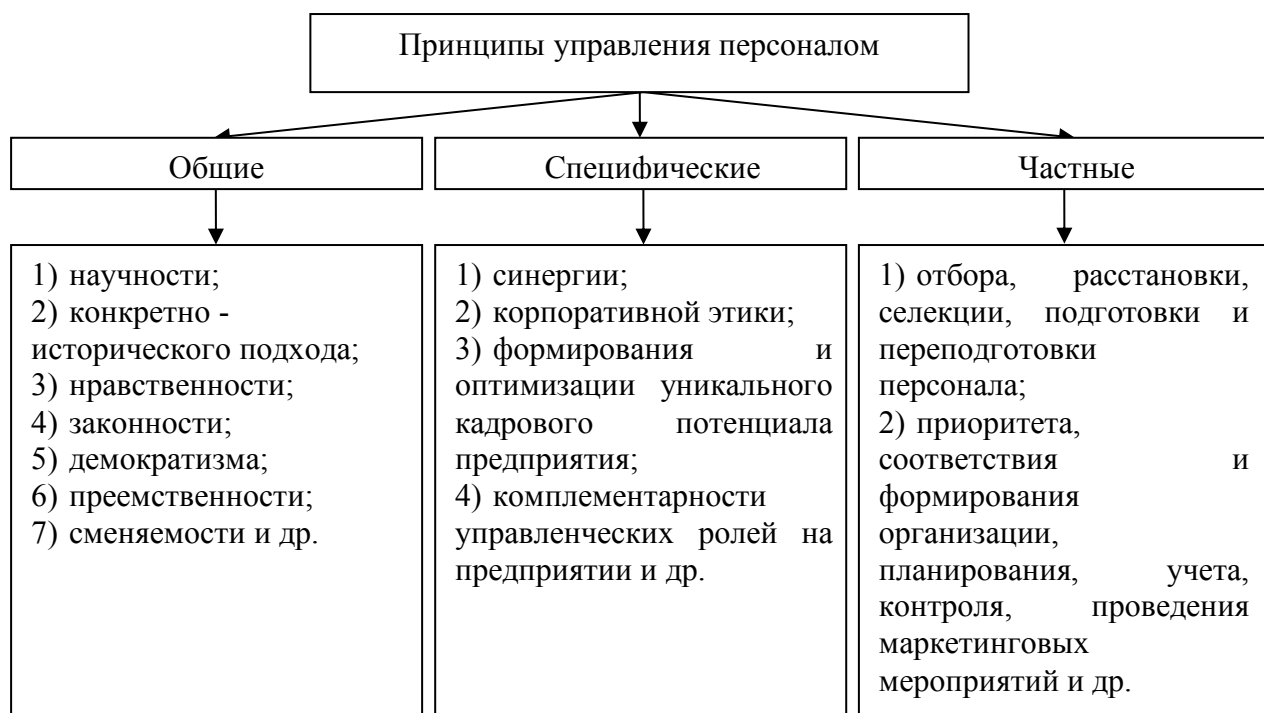


Рисунок 3. Основные принципы управления персоналом

Для данного исследования наибольший интерес представляет классификация принципов управления персоналом отечественного специалиста в области управления и конфликтологии М.В. Меткина (таблица 8) [29].

Таблица 8

Классификация принципов управления персоналом по М.В. Меткину

№	Принципы	Характеристика
1	2	3
1	Системности	Человеческий ресурс организации есть целостная, взаимосвязанная динамическая система, охватывающая все категории работников и тесно связанная с внешней средой организации.
2	Равных возможностей	Каждому сотруднику организации предоставляется право на равные с другими условия; профессиональные качества являются главным критерием оценки сотрудника при его повышении в должности.
3	Уважения человека и его достоинства	Образ мышления руководства, при котором потребности и интересы сотрудников стоят главным приоритетом организации: развитие инициативы, талантов, профессиональных навыков; умение найти себя в новой обстановке; поощрение достижений сотрудников; создание возможностей для творческого роста; защита прав, достоинства, гарантии личной безопасности.
4	Командного единства	Все члены команды имеют равные условия, планируют деятельность и несут коллективную ответственность за ее результаты, сохраняя при этом свою самостоятельность и самобытность.
5	Горизонтального сотрудничества	Передача прав и ответственности на низовой уровень управления в стабильных, преуспевающих организациях с хорошо развитой сетью высокосложных горизонтальных связей.
6	Правовой и социальной защищенности	Знание и строгое соблюдение Конституции РФ, законов и основанных на них других правовых актов, норм административного, гражданского, трудового, хозяйственного, уголовного и других отраслей права.

Продолжение таблицы

1	2	3
7	Учета долгосрочной перспективы организации	Осуществление стратегического прогнозирования и планирования развития организации, дающих ответы на вопросы: Сколько работников, какой квалификации, когда и при каких обстоятельствах будут использованы? возникнет ли необходимость в переобучении и переподготовке? Каких затрат потребуют предполагаемые кадровые изменения?
8	Интеграции и сплоченности коллектива	Воспитание коллектива в духе корпоративной, солидарной ответственности и понимания того факта, что личная судьба каждого члена зависит от выживания организации и от правильно выбранной стратегии ее развития.
9	Участия сотрудников в принятии решений	Право на участие в принятии важных решений предоставляется каждому сотруднику организации, имеющему отношение к их выполнению.
10	Опоры на профессиональное ядро кадрового потенциала	Совокупность способностей работников организации, обеспечивающих ей преимущество на рынке, служит долговременной основой для принятия стратегически важных решений, направленных на развитие организационной системы и ее адаптацию к меняющимся условиям внешней среды.
11	Соблюдения баланса интересов руководителей и подчиненных	Регулярный мониторинг и анализ информации о том, что думают сотрудники о деятельности организации, о содержании труда руководства, условиях и оплате труда, о соблюдении принципов трудовой этики, о перспективах персонала и его вовлечении в решение корпоративных задач и др.
12	Сотрудничества с профсоюзами и общественностью	Профсоюзы выполняют функции защиты экономических интересов сотрудников и активно добиваются соблюдения их законных прав в области трудовых отношений, поэтому руководству организации необходимо активно сотрудничать с профсоюзами, добиваться установления партнерских отношений, строго выполнять заключенные соглашения.

Таким образом, нами были рассмотрены понятия методов и принципов управления персоналом и представлены их классификации: в первом случае – на основе потребностей и интересов лиц, на которых направлено воздействие (экономические, административно - правовые и социально-психологические методы), во втором случае – на основе объективных тенденций, происходящих в современном бизнесе (общие, специфические и частные принципы).

Важно заметить, что перечисленные выше методы и принципы действуют эффективно тогда, когда они взаимодействуют, будучи интегрированными в целостную систему. Современным менеджерам в собственной практической деятельности следует руководствоваться методами и принципами управления персоналом как неотъемлемой части управления организацией в целом, поскольку они позволяют успешно регулировать действия сотрудников и в значительной степени повышать эффективность всего производства.

1.3. Технология построения системы управления персоналом на предприятии

Система управления персоналом является основой менеджмента предприятия, поскольку реализует его важнейшую задачу – организацию деятельности. Развитие данной системы может помочь усилить и поддержать общую стратегию предприятия.

Система управления персоналом представляет собой совокупность приемов, методов и процедур работы с кадрами, которая характеризуется следующими параметрами:

1) соответствие персонала целям и миссии организации (уровень образования, квалификация, понимание миссии, отношение к работе);

2) эффективность системы работы с персоналом (соотношение затрат и результатов, потребность в инвестициях, выбор критериев оценки результатов работы с персоналом);

3) избыточность или недостаточность персонала, расчет потребности, планирование количества;

4) сбалансированность персонала по определенным группам профессиональной деятельности и социально - психологических характеристик;

5) структура интересов и ценностей, господствующих в группах персонала управления, их влияние на отношение к труду и его результаты;

6) ритмичность и напряженность деятельности, определяющие психологическое состояние и качество работы;

7) интеллектуальный и творческий потенциал сотрудников управления, отражающий подбор и использование персонала, организацию системы его развития [11].

Кроме того, данная система предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, установление вертикальных и горизонтальных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Обобщение опыта работы отечественных и зарубежных организаций позволяет сформулировать главную цель - обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие, в соответствии с которой формируется в целом система управления персоналом на предприятии (рисунок 4).



Рисунок 4. Основные виды системы управления персоналом

В систему управления персоналом включаются различные элементы кадровой работы, которые можно разделить на три блока:

1) технология формирования персонала (кадровое планирование, определение потребности в найме, набор, отбор, рекрутинг и адаптация сотрудников);

2) технология развития персонала (обучение, карьера и формирование кадрового резерва);

3) технология рационального использования персонала (оценка, мотивация и нормирование труда сотрудников) [18].

На данном основании определены функции управления кадрами в системе управления персоналом организации (таблица 9).

Таблица 9

Функции системы управления персоналом

№	Функции	Характеристика
1	Планирования персонала	а) определение потенциала организации и рынка труда; б) поддержание взаимосвязей с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами; в) организация кадрового планирования и прогнозирования спроса в персонале.
2	Управления наймом и учета персонала	а) организация поиска и приема персонала; б) учет приема, перемещений, увольнений персонала; в) управление занятостью; г) документное обеспечение системы управления персоналом.
3	Оценки, обучения и развития персонала	а) осуществление обучения, переподготовки и повышение квалификации сотрудников; б) введение в должность и адаптация новых работников; в) организация и проведение мероприятий по оценке кадров; г) управление развитием карьеры.
4	Управления мотивацией персонала	а) стандартизация трудового процесса; б) тарификация оплаты труда; в) разработке систем материального и нематериального стимулирования сотрудников.
5	Управления социальным развитием персонала	а) организация режима труда и отдыха в течение рабочего дня; б) обеспечение охраны здоровья для сотрудников и их семей; в) организация развития физической культуры и спорта среди персонала; г) организация социального страхования.
6	Правового обеспечения управления персоналом	а) решение правовых аспектов трудовых отношений; б) согласованием распорядительных и иных документов по управлению персоналом.
7	Информационного обеспечения управления персоналом	а) ведение учета и статистики персонала; б) информационное и техническое обеспечения системы управления персоналом; в) обеспечение персонала необходимой для работы научно -технической информацией.
8	Обеспечения благоприятных условий труда	обеспечение и контроль соблюдения требований психофизиологии и эргономики труда, охраны труда и окружающей среды.
9	Линейного руководства персоналом	осуществление управление персоналом на уровне управления организации в целом.

Организационная структура системы управления персоналом – это совокупность специализированных функциональных подразделений и должностных лиц, взаимодействующих в процессе обоснования, выработки,

принятия и реализации решений по поводу управления персоналом. Она отражает сложившееся разделение прав, полномочий, ролей и видов деятельности персонала, объединение их в рамках подразделений различных уровней управления, интеграцию этих подразделений в единое целое. Организационная структура системы управления персоналом является основной (костяком) организационной структуры управления предприятием.

Организационные структуры системы управления персоналом подразделяются на несколько типов, каждый из которых отражает подход, заложенный в построении организационной структуры управления предприятием в целом. Чаще всего в практике встречаются элементарная, линейная, функциональная и матричная структуры (таблица 10) [24].

Таблица 10

**Сравнительная характеристика типов организационных структур
системы управления персоналом**

№	Тип	Особенности	Преимущества	Недостатки
1	2	3	4	5
1	Элементарная	а) двухуровневая система управления - руководитель и исполнитель; б) использование в небольших организациях;	а) простота; б) гибкость, оперативность в принятии решений; в) неформальный подход к стимулированию сотрудников и контролю за их деятельностью; г) быстрая адаптация к изменениям в окружающей среде;	а) загруженность руководителя текущими делами; б) склонность к волонтаризму и опасность субъективистского подхода к принятию решений со стороны руководителя.
2	Линейная	а) относительная автономность в работе; б) преобладание вертикальных связей; в) возможность самоуправления; г) наибольшая эффективность при однотипности выполняемых функций и неразделении кадров по специальности; д) использование в мелком предпринимательстве и при организации работ в низовых производственных звеньях;	а) простота; б) четкость взаимосвязей;	а) низкая эффективность при необходимости специализации функций; б) большая нагрузка на руководителя.

1	2	3	4	5
3	Функциональная	а) функциональное разделение труда и функциональная специализация; б) подчинение рядовых сотрудников сразу нескольким руководителям в соответствии с кругом решаемых задач;	а) высокий уровень специализации профессиональной деятельности; б) взаимодополняющие линейные и функциональные связи; в) возможность сосредоточения руководства на стратегических вопросах;	а) нарушение принципа единоначалия; б) возникновение организационных «перегородок» между группами работников; в) развитие преимущественно вертикальных связей, требующих создания дополнительных координирующих органов.
4	Матричная	а) базовый структурный элемент — это многофункциональная группа сотрудников, отвечающая за удовлетворение всей совокупности рыночных требований и запросов потребителей; б) использование в специализированных научных организациях, многопрофильных организациях, научно-производственных комплексах;	а) гибкость; б) быстрое реагирование на изменения условий внутренней и внешней среды, в) концентрация усилий на реализации конкретного проекта; г) мотивация, самостоятельность и ответственность;	а) временный характер структуры; б) нестабильность персонала, текучесть кадров; в) усложнение организационных взаимоотношений; г) нарушение принципа единоначалия.

Схемы перечисленных организационных структур системы управления персоналом представлены в приложении 1.

Важно, что выбор той или иной организационной структуры управления персоналом зависит от целого ряда факторов. Наиболее существенные по значимости среди них являются: размер и степень разнообразие деятельности; организационно-правовая форма организации; технология; отношение к организации со стороны руководителей и сотрудников; динамизм внутренней среды; стратегия управления персоналом.

В большинстве случаев, организации, нацеленные на реализацию функций управления персоналом, включают в себя комплекс функциональных подсистем управления, специализирующихся на выполнении однотипных назначений (рисунок 5).

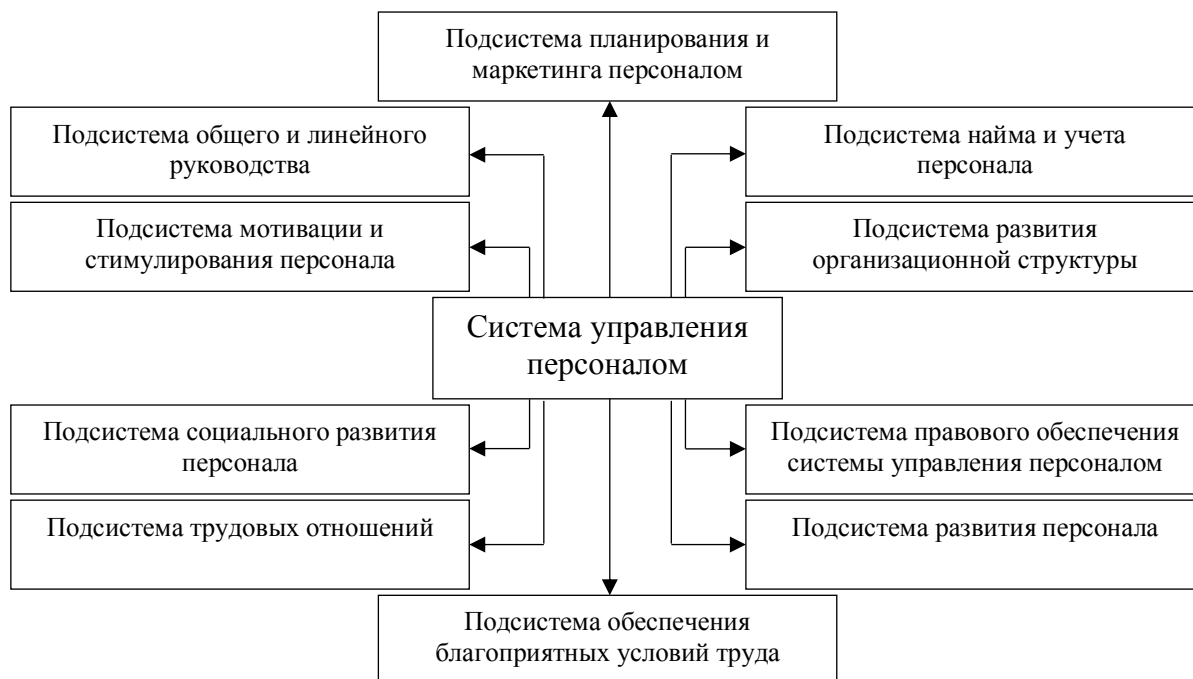


Рисунок 5. Структура системы управления персоналом

Раскроем сущность представленных структурных подсистем в составе общей системы управления персоналом организации [27].

1. Подсистема планирования и маркетинга персонала подразумевает анализ кадрового потенциала, исследование рынка труда и разработку кадровой политики и стратегии управления персоналом.

Под маркетингом персонала в данном случае понимается определенная стратегия управления человеческими ресурсами. Его целью является оптимальное использование персонала путем создания максимально благоприятных условий труда, действующих на его эффективность.

Определить необходимую численность сотрудников и их квалификацию и профессионализм при планировании персонала позволяют производственная программа, нормы выработки и планируемый рост повышения производительности труда и структура работ.

2. Подсистема найма и учета персонала осуществляет кадровую политику предприятия - это обеспечение подбора персонала, проведение собеседования, учет перемещений, премирование и увольнение сотрудников, профессиональная ориентация, делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом.

3. Подсистема развития организационной структуры управления включает в себя анализ и корректировку сложившейся организационной структуры управления разработку штатного расписания.

4. Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом обеспечивает решение правовых вопросов трудовых отношений и согласование распорядительных и иных документов по управлению персоналом.

5. Подсистему развития персонала составляют оценка кандидатов, адаптация и ориентация, обучение, развитие индивидуальных способностей сотрудников, реализация деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения, работа с кадровым резервом.

6. Подсистема обеспечения благоприятных условий труда направлена на соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, стандартов технической эстетики, охраны труда и окружающей среды.

7. Подсистема трудовых отношений выполняет социально-психологическую диагностику, исследование проблем и урегулирование коллективных и личностных взаимоотношений, обеспечение соблюдения их этических норм, управление производственными конфликтами и стрессами, управление взаимодействием с профсоюзами и общественностью.

8. Подсистема социального развития направлена на удовлетворение потребностей персонала, формирование благоприятного социально-психологического климата, создание возможностей для общения вне работы и участия в общественной жизни, развитие культуры и физического воспитания, обеспечение охраны здоровья и отдыха, организацию социального страхования.

9. Подсистема мотивации и стимулирования персонала обеспечивает связи между результативностью и оплатой труда, нормирование и тарификацию трудового процесса, разработку системы морального поощрения персонала.

10. Подсистема общего и линейного руководства осуществляет управление персоналом в целом (руководитель организации, его заместители, руководители функциональных и производственных подразделений, мастера и бригадиры).

Наука и практика менеджмента выработали инструментарий – методы и принципы организации, построения, обоснования и реализации системы управления персоналом, представляющих собой результат обобщения людьми объективно действующих экономических законов и закономерностей, присущих черт, начал их действия.

Классификация методов построения системы управления персоналом представлена в таблице 11.

Таблица 11

Классификация методов построения системы управления персоналом

№	Наименование группы методов	Состав
1	Методы обследования (сбор данных)	самообследование; интервьюирование; беседа; анкетирование; наблюдение; изучение документов; функционально-стоимостной анализ.
2	Методы анализа	системный анализ; декомпозиции; последовательной подстановки; сравнений; динамический; структуризации целей; главных компонент; нормативный; параметрический; балансовый; корреляционный и регрессивный анализ; экономический анализ; функционально - стоимостной анализ; моделирование; опытный; матричный.
3	Методы формирования	экспертно-аналитический; системный подход; аналогий; параметрический; блочный; опытный; моделирование; функционально-стоимостной анализ; морфологический анализ; структуризации целей; творческих совещаний; коллективного блокнота; контрольных вопросов; 6-5-3.
4	Методы обоснования	аналогий; сравнений; нормативный; экспертно-аналитический; моделирование фактического и желаемого состояния исследуемого объекта; расчет количественных и качественных показателей оценки экономической эффективности предлагаемых вариантов; функционально-стоимостной анализ.
5	Методы внедрения	обучение, переподготовка и повышение квалификации работников аппарата управления; материальное и моральное стимулирование нововведений; привлечение общественных организаций; функционально - стоимостной анализ.

Охарактеризуем основные методы построения системы управления персоналом [13].

1. Метод функционально - стоимостного анализа позволяет выбрать наиболее эффективный с точки зрения конечных результатов вариант построения системы управления персоналом или выполнения той или иной функции управления персоналом.

2. Системный анализ ориентирует исследователя на: а) раскрытие системы управления персоналом в целом и составляющих ее элементов - целей, функций,

организационной структуры, кадров, информации, технологии и технических средств управления; б) выявление связей этих элементов между собой и внешней средой (другие подсистемы системы управления организации и сторонние предприятия), и сведение их в единую целостную картину.

3. Метод декомпозиции позволяет расчленить сложные явления на простые. Чем проще элементы, тем полнее проникновение вглубь явления и определение его сущности.

4. Метод последовательной подстановки позволяет изучить влияние на формирование системы управления персоналом наиболее существенных факторов, под действием которых сложилось ее состояние.

5. Метод сравнений позволяет сравнить состояние существующей системы управления персоналом с однородной системой передовой организации, с нормативным состоянием или состоянием в прошлом периоде.

6. Динамический метод предусматривает расположение полученных данных в динамическом ряду и исключение из него случайных отклонений. Тогда ряд отражает устойчивые тенденции развития системы управления персоналом в организации.

7. Метод структуризации целей предполагает количественное и качественное обоснование целей системы управления персоналом в соответствии с целями организации. При структуризации должны быть обеспечены сопоставимость целей, их взаимоувязка и полнота.

8. Метод главных компонент позволяет отразить в одном показателе (компоненте) свойства десятков показателей, что дает возможность сравнивать не множество показателей одной системы управления персоналом с множеством показателей другой подобной системы, а только один компонент.

9. Нормативный метод предусматривает применение системы нормативов, которые определяют численность работников, тип организационной структуры, критерии построения структуры аппарата управления организации в целом и системы управления персоналом, разделение, кооперацию труда, а также состав и содержание функций руководителей и специалистов по управлению персоналом.

10. Параметрический метод направлен на установление функциональных зависимостей между параметрами элементов производственной системы и системы управления персоналом для выявления степени их соответствия.

11. Балансовый метод позволяет произвести балансовые сопоставления, увязки.

12. Корреляционный и регрессионный анализ подразумевает установление линейной зависимости и тесноты связи между параметрами. Математический аппарат данного анализа довольно сложен.

13. Экспертно - аналитический метод позволяет выявлять основные направления совершенствования системы управления персоналом, осуществлять оценку результатов анализа и устанавливать причины недостатков.

14. Метод аналогий заключается в разработке типовых решений и определении границ и условий их применения.

15. Опытный метод базируется на опыте предшествующего периода данной системы управления персоналом и опыте аналогичной системы.

16. Морфологический анализ является средством изучения всевозможных комбинаций вариантов организационных решений, предлагаемых для осуществления отдельных функций управления персоналом; предполагает, что сложная задача складывается из подзадач, которые легче решать по отдельности.

17. Метод творческих совещаний - это коллективное обсуждение развития системы управления персоналом группой специалистов и руководителей.

18. Метод коллективного блокнота позволяет сочетать независимое выдвижение идей каждым экспертом с их последующей оценкой на совещании при поиске путей совершенствования системы управления персоналом.

19. Метод контрольных вопросов заключается в активизации творческого поиска оптимального решения задачи совершенствования системы управления персоналом с помощью заранее подготовленного списка наводящих вопросов.

20. Метод 6 – 5 - 3 предназначен для систематизации процесса нахождения идей по развитию системы управления персоналом; суть заключается в том, что каждый из шести членов экспертной группы пишет на отдельном листе бумаги по

три идеи и передает его остальным членам группы, которые на основе уже предложенных вариантов пишут еще по три идеи и т.д.

Наибольший эффект и наиболее высокое качество системы управления персоналом получаются в том случае, когда используется вся система методов в комплексе. Применение системы методов позволяет взглянуть на объект совершенствования со всех сторон, что помогает избежать просчетов.

Различают две группы принципов построения системы управления персоналом – это принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом организации, и принципы, определяющие направления ее развития. Их классификация представлена в таблице 12 [49].

Таблица 12

Классификация принципов построения системы управления персоналом

№	Принципы	Характеристика
1	2	3
Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом		
1	Обусловленности функций управления персоналом целями производства	Функции управления персоналом формируются и корректируются в соответствии с потребностями и целями производства.
2	Первичности функций управления персоналом	Состав подсистем системы управления персоналом, организационная структура, численность и требования к сотрудникам зависят от содержания, количества и трудоемкости функций управления персоналом.
3	Оптимальности соотношения интра- и инфрафункций управления персоналом	Пропорциональная зависимость между функциями, направленными на организацию системы управления персоналом (интрафункции), и функциями управления персоналом (инфрафункции).
4	Оптимального соотношения управленческих ориентаций	Необходимость опережения ориентации функций управления персоналом на развитие производства по сравнению с функциями, направленными на обеспечение функционирования производства.
5	Потенциальных имитаций	Отсутствие отдельных сотрудников не должно прерывать процесс осуществления каких-либо функций управления, т.е. каждый работник должен уметь имитировать функции работников вышестоящего, нижестоящего и своего уровней.
6	Экономичности	Организация экономичной системы управления персоналом путем снижения доли затрат на нее в общих затратах на единицу выпускаемой продукции и повышения эффективности производства.
7	Прогрессивности	Соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогам.
8	Перспективности	Формирование системы управления персоналом должно происходить с учетом перспективы развития организации.
9	Простоты	Чем проще система управления персоналом (не в ущерб производству), тем лучше она работает.

1	2	3
10	Комплексности	Формирование системы управления персоналом должно происходить с учетом воздействующих на нее факторов (связи, объект управления и т.д.).
11	Оперативности	Своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения.
12	Оптимальности	Выбор наиболее рационального варианта системы управления персоналом для конкретных условий производства.
13	Научности	Разработка мероприятий по формированию системы управления персоналом должна основываться на достижениях науки в области управления и учитывать изменения законов развития общественного производства в рыночных условиях.
14	Иерархичности	В любых вертикальных разрезах системы управления персоналом должно обеспечиваться иерархическое взаимодействие (несимметричная передача информации «вниз» и «вверх») между звеньями управления.
15	Автономности	В любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы управления персоналом должна обеспечиваться рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей.
16	Согласованности	Взаимодействие между звеньями управления должно быть согласовано с основными целями организации и синхронизировано во времени.
17	Устойчивости	Обеспечение устойчивого функционирования системы управления персоналом должно осуществляться при помощи специальных «локальных регуляторов», которые при отклонении от заданной цели организации ставят сотрудника или подразделение в невыгодное положение и побуждают их к регулированию системы управления персоналом.
18	Многоаспектности	Управление персоналом может осуществляться по различным каналам: административно-хозяйственному, экономическому, правовому и т.п.
19	Прозрачности	Система управления персоналом должна обладать концептуальным единством, т.е. строиться на единых «несущих конструкциях» (этапах, фазах, функциях) для различных по экономическому содержанию процессов управления персоналом.
20	Комфортности	Система управления персоналом должна обеспечивать удобство для творческих процессов обоснования, выработки, принятия и реализации решений сотрудниками.
Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом		
1	Концентрации	Система управления персоналом должна обеспечивать как концентрацию усилий работников отдельного подразделения или всей системы управления персоналом на решение основных задач, так и концентрацию однородных функций в одном подразделении системы управления персоналом, что устраняет дублирование.
2	Специализации	Система управления персоналом предполагает разделение труда в системе управления персоналом на выполнении однородных функций.
3	Параллельности	Одновременное выполнение отдельных управленческих решений повышает оперативность управления персоналом.
4	Адаптивности (гибкости)	Система управления персоналом должна быть приспособляема к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы.
5	Преимственности	Проведение работ по совершенствованию системы управления персоналом должно иметь общую методическую основу и стандартное оформление.
6	Непрерывности	Отсутствие перерывов в работе персонала, уменьшение времени простоя документов, технических средств управления и т.п.
7	Ритмичности	Выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени и регулярность повторения функций управления персоналом.
8	Прямоточности	Упорядоченность и целенаправленность необходимой информации по выработке определенного решения.

Все перечисленные принципы реализуются во взаимодействии; их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы. При этом принципы следует отличать от методов построения системы управления персоналом - первые постоянны и носят обязательный характер, а совокупность методов может меняться в зависимости от изменения условий при сохранении принципов. Принцип позволяет формировать систему методов и каждый метод в отдельности, но метод не имеет такого воздействия на принцип, т.к. последний объективен. Пренебрежение этими нормами и правилами могут привести к таким действиям со стороны персонала, которые вызовут нежелательные последствия и проблемы, а их решение потребует дополнительных затрат труда и ресурсов.

Говоря об оценке эффективности системы управления персоналом, стоит подчеркнуть, что она производится методом измерения эффективности управленческих действий по формированию кадрового состава, его развития и оптимального использования в деятельности предприятия. Утверждать о высокой эффективности управления персоналом можно лишь при продуктивном измерении, отслеживании и оптимизации трудовой деятельности каждого сотрудника предприятия и каждой группе работников.

В экономике под эффективностью понимается соотношение достигнутых результатов и затраченных ресурсов. Основной стратегической целью оценки эффективности управления персоналом является определение и устранение факторов, снижающих отдачу от использования человеческих ресурсов организации. Такая оценка позволяет:

- 1) своевременно диагностировать проблемы системы управления персоналом и оперативно их устранять;
- 2) принимать решения о тех или иных изменениях системы и прогнозировать их влияние на ее ключевые параметры;
- 3) осуществлять планирование дальнейшего совершенствования работы кадровой службы и других подразделений [38].

В настоящее время нет комплексного подхода к определению критериев эффективности системы управления персоналом, т.к. процесс трудовой

деятельности персонала тесно связан с производственным процессом, социальной деятельностью общества и экономическим развитием предприятия. Однако наиболее распространенными являются экспертная оценка, бенчмаркинг и метод сопоставления затрат и экономического эффекта.

1. Экспертная оценка заключается в проведении опроса руководителей подразделений, цель которого – выяснить их мнение о работе менеджеров по персоналу в организации [2].

Проведение опроса осуществляется как собственными силами, так и с привлечением консультантов. Опросные листы, чаще всего, содержат общие и частные вопросы. Подобная оценка может проводиться однократно или на регулярной основе. Основным достоинством данного метода является простота и возможность его реализации без привлечения дополнительных ресурсов. Основной недостаток – субъективное отношение в оценках.

2. Бенчмаркинг заключается в сравнении показателей деятельности кадровой службы организации с аналогичными данными других компаний на рынке; осуществляется в несколько этапов:

- 1) организация проектной команды экспертов;
- 2) сбор и изучение информации путем анализа документации и проведения конфиденциального опроса сотрудников о работе отдела персонала;
- 3) сопоставление показателей деятельности кадровых служб предприятий с полученными обобщенными показателями и выявление недостатков в системе управления персоналом [43].

Подобный метод получил широкое распространение за рубежом; его использование предполагает соблюдение принципа прозрачности деятельности организаций – сведения о службах должны быть отчетливыми и достоверными.

3. Метод сопоставления затрат и экономического эффекта основывается на показателе ROI (Return on investment – «отдача инвестиций») – это разница между полученной прибылью (на выходе) и затратами (на входе). Затем рассчитывается ROI (возврат на инвестицию) по следующей формуле (1):

$$ROI = ((\text{доход от обучения} - \text{затраты}) / \text{затраты}) * 100 \% \quad (1)$$

В последнее время ROI стал универсальным инструментом оценки возврата на капитал, вложенный в мероприятия по управлению кадрами. Однако, использование данного метода имеет затруднения при расчете затрат, от точности которых зависит достоверность полученных результатов. Кроме непосредственных расходов необходимо учитывать скрытые издержки, подсчет которых представляет собой достаточно трудоемкий процесс [13].

Также сложно определить непосредственную прибыль от системы управления персоналом. Но в современной литературе приводятся различные методики оценки экономического эффекта системы управления персоналом (таблица 13).

Таблица 13

**Современные методики оценки экономического эффекта системы
управления персоналом**

№	Автор	Содержание методики
1	2	3
1	М. Котин	1) сравнение (сопоставление прибыли организации, полученной до проведения мероприятий по управлению персоналом и после их окончания); 2) использование контрольных групп (разделение персонала на две группы, сходные по уровню квалификации, в одной из которых проводятся мероприятия; между показателями работы обеих групп определяется разница, характеризующая эффект проведенных мероприятий); 3) использование системы KPI (key performance indicators – «ключевые показатели эффективности») [17].
2	Дж. Филлипс	1) оценка инвестиций в кадровую службу (отношение расходов службы персонала к операционным расходам организации); 2) показатель расходов по управлению персоналом на 1 сотрудника (отношение расходов службы персонала к количеству сотрудников организации); 3) показатель отсутствия на рабочем месте (сумма прогулов и внеплановых увольнений сотрудников); 4) показатель удовлетворенности сотрудников (процент работников, довольных своей работой, выявленный при помощи опроса и анкетирования); 5) показатель единства и согласия в организации (статистические данные по производительности и оценке эффективности труда) [47].
3	Д. Ульрих	1) показатель производительности на единицу сырья, одного сотрудника или единицу зарплаты (рост или спад производительности труда связаны с эффектом от проведения определенных кадровых мероприятий); 2) показатель скорости бизнес-процессов (сравнение скорости осуществления определенных операций в различных организациях); 3) расходы при проведении специальных программ и инициатив (аналог ROI); 4) показатели квалификации сотрудников, лояльность, моральный климат в коллективе (оцениваются при помощи анкетирования, тестирования и т.п.); 5) организационные возможности (скорость бизнес-процессов до нововведений и после) [44].

1	2	3
4	Е.В. Талицких	1) профессиональные качества сотрудников; 2) процент закрытых вакансий; 3) процент ошибок производственной деятельности, определяемый внешними консультантами; 4) число рекламаций, подсчитываемых на основании книги жалоб или иных инструментов фиксации отзывов; 5) состояние рабочего климата в коллективе; 6) степень абсентеизма работников, определяемая на основании изучения табелей рабочего времени; 7) уровень текучести персонала [42].
5	Ю.Г. Одегов, Л.Р. Котова	определения соотношения затрат на обеспечение организации квалифицированной рабочей силой и полученных результатов деятельности путем отношения издержек на поиск и обучение персонала к прибыли организации [32].

Все перечисленные группы методов определения эффективности системы управления персоналом имеют соответствующие недостатки, осложняющие их использование, в частности, субъективность и трудоемкость экспертных оценок, недостаток внешней информации при бенчмаркинге, большое число факторов, влияющих на экономическую эффективность организации, значительный временной разрыв между мероприятиями по совершенствованию социальных условий трудовой деятельности и ростом экономического эффекта. Их применение является достаточно непростой задачей для комплексной оценки системы управления персоналом в связи с различными подходами к формированию критериев оценки.

Таким образом, нами были представлены цель (обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие), основные параметры, типы организационных структур, функции системы управления персоналом организации, методы и принципы ее построения, а также подходы к оценке ее эффективности, осуществляемые по принципу экспертной оценки, бенчмаркинга, сопоставления затрат и экономического эффекта. Следовательно, современные менеджеры должны быть вооружены актуальными методиками по оценке эффективности персонала, продуктивная деятельность которого позволит достигать основные цели организации - повышение ее конкурентоспособности и достижение максимальной прибыли

Выводы по Главе 1

В теоретической части данного исследования нами были определены:

1) понятия «Управление» (непрерывный процесс воздействия на коллектив людей), «Персонал» (организационно оформленная совокупность работников) и «Управление персоналом» (система взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер по созданию условий для нормального функционирования, развития и эффективного использования кадрового потенциала организации);

2) основные подходы (экономический, органический, гуманистический) и концепции управления персоналом (использование трудовых ресурсов, управление персоналом, управление человеческими ресурсами, управление человеком);

3) цель (обеспечение эффективной деятельности работников в пределах организации и формирование персонала как личностей, обладающих высокой ответственностью, коллективной психологией, высокой квалификацией, развитым чувством делового партнерства, корпоративной и организационной культурой), задачи (обеспечение предприятия кадрами, их развитие, контроль над исполнением решений руководства и т.д.), процесс (планирование, организация, регулирование, контроль, учет), функции (анализ рынка труда, найм, отбор и прием персонала, его деловая оценка, профориентация и трудовая адаптация, управление деловой карьерой, обеспечение безопасности, высвобождение и др.) и особенности управления персоналом (оно деятельностно - ориентировано, индивидуально - ориентировано и ориентировано на будущее), а также факторы воздействия на персонал (иерархическая структура организации, культура и рынок);

4) понятие «Методы управления персоналом» (совокупность способов осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления организацией), их основные виды (экономические, административно -

правовые и социально - психологические) и степень воздействия на персонал (положительная и отрицательная);

5) понятие «Принципы управления персоналом» (теоретические положения и нормы, которыми должны придерживаться менеджеры для достижения целей организации), основные группы (общие, специфические и частные) и их состав (принципы системности, равных возможностей, уважения человека и его достоинства, горизонтального сотрудничества, интеграции и сплоченности коллектива и др.);

6) понятие «Система управления персоналом» (совокупность приемов, методов и процедур работы с кадрами), ее основные параметры (соответствие персонала целям и миссии организации, его сбалансированность, расчет потребности и планирование количества, ритмичность и напряженность деятельности и др.), виды (формальная и неформальная), элементы кадровой работы (технологии формирования, развития и рационального использования персонала), функции (планирования персонала, управления его наймом, учетом, мотивацией, социальным развитием и др.), типы организационной структуры (элементарная, линейная, функциональная и матричная), состав подсистем (планирования и маркетинга персонала, найма и учета персонала, правового обеспечения, трудовых отношений, социального развития и др.), методы (обследования, анализа, формирования, обоснования и внедрения) и принципы построения (преемственности, специализации, устойчивости, научности, согласованности, простоты, комфортности, перспективности, прогрессивности, экономичности и др.), виды оценки ее эффективности (экспертная оценка, бенчмаркинг, сопоставление затрат и экономического эффекта).

Таким образом, проведенные исследования позволяют определить проблему, заключающуюся в необходимости формировании комплексных программ, удовлетворяющих потребность предприятий в полноценном исследовании функционирования системы управления персоналом.

Глава 2. Модель системы управления персоналом Челябинского филиала ООО «Мечел – Энерго»

2.1. Организационная характеристика деятельности предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «Мечел - Энерго» входит в состав ОАО «Мечел»; объединяет энергетические активы группы [33].

В связи с характером производственной деятельности ООО «Мечел - Энерго» имеет определяющее положение для осуществления бесперебойного, безопасного и эффективного энергоснабжения всех производственных компаний группы «Мечел», а также для развития энергетического сектора группы «Мечел» в России и за рубежом.

ООО «Мечел - Энерго» оказывает услуги по генерации и транспортировке тепловой энергии для части населения городов и других клиентов компании, которые территориально расположены в зоне ответственности ее подразделений. Кроме того, организация постоянно расширяет зону обслуживания на региональных рынках тепловой энергии [34].

Объектом данного исследования выступает Челябинский филиал ООО «Мечел - Энерго» (далее по тексту ЧФ ООО «Мечел - Энерго»).

Год основания: 2005.

Организационно - правовая форма: общество с ограниченной ответственностью.

Предприятие является юридическим лицом и имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, следовательно, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Форма собственности: частная собственность.

Основная отрасль: сбыт.

Основной вид деятельности (в соответствии с лицензией): производство тепловой энергии в паре и горячей воде; поставка доменного дутья, сжатого воздуха, химически очищенной и деаэрированной воды.

Основные события:

2005 г. – организация обособленного подразделения ООО «Мечел - Энерго» в г. Челябинск. Цель - эксплуатация производственных объектов, сетей теплоснабжения, обеспечение производимыми энергоресурсами потребителей и реализации покупаемых энергоресурсов по прямым договорам для абонентов, подключенных к сетям данного предприятия.

2006 г. - осуществление предприятием теплоснабжения ОАО «Челябинский металлургический комбинат» («ЧМК») и население Металлургического района г. Челябинск.

2008 г. – передача энергоактивов от ОАО «ЧМК» к ООО «Мечел - Энерго»; перевод персонала ТЭЦ и Теплосилового производства в обособленное подразделение.

2010 г. – преобразование подразделения в ЧФ ООО «Мечел - Энерго».

Сегодня основная цель ЧФ ООО «Мечел - Энерго» - это предоставление высококачественных услуг, соответствующих требованиям клиентов по законодательным и нормативным документам; извлечение прибыли.

Задачи:

1) обеспечение бесперебойного, безопасного и эффективного энергоснабжения производственной компании;

2) реализации тепловой энергии, а также ресурсов вспомогательного производства сторонним потребителям;

3) снижение производственных издержек на предприятии для последующего снижения себестоимости продукции;

4) реализация программы энергоэффективных мероприятий для снижения энергоемкости продукции предприятия;

5) расширение присутствия предприятия в энергосбытовом секторе и освоение новых направлений деятельности;

6) поддержка качества обслуживания клиентов на высоком уровне;

7) активное продвижение продукции и участие в инвестиционных проектах по созданию генерирующих мощностей [34].

Основными потребителями продукции и услуг ЧФ ООО «Мечел – Энерго» являются ПАО «ЧМК» и находящиеся на одной промышленной площадке группы, потребляющих около 79% производимой тепловой энергии, а также население Metallургического района г. Челябинск.

Конкуренты ЧФ ООО «Мечел – Энерго»: ЗАО Южно - уральская теплоэнергетическая организация «Коммунэнерго», МУП «Челябинские коммунальные тепловые сети».

Сильные стороны ЧФ ООО «Мечел – Энерго»: высокий производственный потенциал, близость к поставщикам сырья, полуфабрикатов, энергоносителей и рынком сбыта, отлаженные технологии, опытный высококвалифицированный персонал, большое число успешно внедренных проектов [27].

Важно отметить, что обеспечение безопасности работников, создание комфортных условий для их труда, промышленная безопасность, сохранение благоприятной окружающей среды в зоне влияния производственных объектов - основной приоритет всей группы предприятий ООО «Мечел - Энерго», а именно:

1) разработка и реализация технических и управленческих мер, направленных на охрану здоровья работников, предупреждение травматизма на производстве, предотвращение аварийных ситуаций;

2) регулярный мониторинг, актуализация и оценка промышленных опасностей и рисков, разработка и реализация планов мероприятий по снижению значительных промышленных рисков;

3) эффективный контроль соблюдения требований промышленной и экологической безопасности на производственных объектах предприятия;

4) повышение надежности технологического оборудования, обеспечение его безопасной и безаварийной работы, повышение уровня автоматизации технологических процессов и противоаварийных систем;

5) повышение культуры и персональной ответственности каждого работника в области экологической и промышленной безопасности.

Для решения этих задач в Управляющей Компании функционирует отдел технической инспекции. Деятельность отдела направлена на обеспечение безопасной и безаварийной работы подразделений Общества, осуществление внутреннего аудита и корпоративного надзора за соблюдением законодательных требований промышленной безопасности, охраны труда и экологии [33].

Предприятие проводит отопительный сезон в период с сентября по май. В летний период спрос на данную услугу падает в связи с погодными условиями. С мая по сентябрь предприятием осуществляются подача горячего водоснабжения и пара для технологий (продувка сушек для обогатительных фабрик), текущие и плановые ремонты оборудования.

Источниками формирования имущества и финансовых средств предприятия являются доходы, полученные от реализации продукции и других видов хозяйственной деятельности.

Прибыль, остающаяся у предприятия после уплаты налогов и обязательных платежей, находится в его распоряжении и расходуется им самостоятельно, из остающейся прибыли образуются различные фонды.

В таблице 14 представлены основные показатели финансово - хозяйственной деятельности ЧФ ООО «Мечел - Энерго» за 2015 - 2016 гг., на основании которых можно сделать следующие выводы:

1) выручка от реализации товаров и услуг увеличилась на 12,1%, прибыль от продаж – на 55,2%;

2) увеличилась стоимость имущества предприятия на 34,6%, в том числе основных фондов – на 40,5%, что повлияло на снижение фондоотдачи с 0,94 до 0,75;

3) увеличился собственный капитал предприятия на 43,3% при одновременном уменьшении заемного капитала на 10,8%;

4) численность работающих за данный период уменьшилась на 0,3%, при одновременном росте среднего заработка на 19,7%;

- 5) производительность труда увеличилась на 12,4%;
- 6) увеличилась рентабельность продукции с 4,4% до 6,1%, рентабельность имущества предприятия с 1,9% до 2,1% [8].

Таблица 14

**Основные показатели финансово - хозяйственной деятельности
ЧФ ООО «Мечел - Энерго» за 2015 - 2016 гг.**

Показатели	2015	2016	Абсолютные изменения	Темп роста
Выручка от реализации товаров и услуг, тыс. руб.	479940	537937	57997	112,1
Себестоимость проданных работ / услуг, тыс. руб.	422757	449150	26393	106,2
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	57183	88787	31604	155,2
Чистая прибыль, тыс. руб.	21303	32788	11485	153,9
Общая стоимость имущества предприятия, тыс. руб.	1119639	1506776	387137	134,6
Стоимость основных фондов предприятия, тыс. руб.	511829	719028	207199	140,5
Собственный капитал, тыс. руб.	938659	1345333	406674	143,3
Заемный капитал, тыс. руб.	180980	161443	-19537	89,2
Численность работающих, чел.	351	350	-1	99,7
Фонд заработной платы, тыс. руб.	110107	131752	21645	119,7
Выработка на одного работающего, тыс. руб./чел.	1367,4	1536,9	169,5	112,4
Средняя заработная плата одного работающего, тыс. руб.	313,7	376,4	62,7	119,7
Фондоотдача, тыс. руб.	0,94	0,75	-0,19	79,8
Доля собственного капитала в общих источниках формирования имущества предприятия, %	83,8	89,2	5,4	106,4
Рентабельность имущества предприятия, %	1,9	2,1	0,2	110,5
Рентабельность продукции %	4,4	6,1	1,7	138,6

Таким образом, за рассматриваемый период времени улучшились все показатели финансово - хозяйственной деятельности предприятия, что свидетельствует о его удовлетворительном и перспективном состоянии в целом.

В настоящее время своё дальнейшее развитие ЧФ ООО «Мечел - Энерго» видит не только в сбытовой деятельности, расширении рынков, увеличении объёмов поставок энергии, но и в развитии собственных производственных мощностей, участии в инвестиционных проектах, имеющих целью техническое перевооружение энергооборудования предприятия и холдинга.

Получая сегодня экономический эффект от участия в оптовом рынке теплоэнергии, от снижения затрат на природный газ, холдинг инвестирует средства в развитие энергетических мощностей, в реализацию мероприятий, направленных на повышение энергоэффективности.

2.2. Анализ кадрового состава предприятия

Организационная структура управления — это совокупность всех взаимосвязанных и взаимообусловленных элементов и звеньев системы управления организацией, отражающая определенную технологию управленческой деятельности, процессы разделения и кооперации труда в сфере управления, последовательность реализации управленческих процедур и связывает структуру и функции управления.

Организационная структура управления ЧФ ООО «Мечел – Энерго» - линейно – функциональная, отражена на рисунке 6:



**Рисунок 6. Организационная структура управления
ЧФ ООО «Мечел - Энерго»**

Целесообразность использования данной структуры определяется тем, что ЧФ ООО «Мечел – Энерго» имеет относительно ограниченную номенклатуру реализуемой продукции и услуг, действует в стабильных внешних условиях и для обеспечения своего функционирования требует решения стандартных управленческих задач.

Кроме того, данная структура даёт организации следующие преимущества:

- 1) высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций;
- 2) исключение дублирования и параллелизма в управлении;
- 3) освобождение линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов;
- 4) возможность для высшего руководства сосредоточиться на стратегических вопросах;
- 5) уменьшение потребности в специалистах широкого профиля.

Трудовые ресурсы являются важнейшим фактором, определяющим результаты деятельности организации, поскольку от эффективности их использования зависят масштаб и своевременность выполнения всех работ, и, как следствие, объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей.

Подбор персонала на предприятии осуществляется отделом управления персоналом, в основном, в форме собеседования. При этом большое внимание уделяется базовому образованию работника, его стажу работы по специальности и характеристике с предыдущего места работы.

Основные задачи анализа обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами [45]:

- 1) изучение обеспеченности предприятия и его структурных подразделений персоналом по количественным и качественным параметрам;
- 2) определение экстенсивности, интенсивности и эффективности использования персонала на предприятии;
- 3) оценка состояния системы мотивации кадров на предприятии и выявление резервов более полного и эффективного их использования.

В таблице 15 представлен анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами за период с 2012 по 2016 гг..

**Анализ обеспеченности трудовыми ресурсами
ЧФ ООО «Мечел – Энерго» за 2012 - 2016 гг.**

Показатель	Численность (чел.)						Структура (% обеспеченности)					
	Штат	2012	2013	2014	2015	2016	2012	2013	2014	2015	2016	Среднее значение
1. Анализ обеспеченности кадровыми ресурсами (в соответствии со штатным расписанием)												
Общая численность персонала:	357	351	336	347	351	350	98,3	94,1	97,2	98,0	98,0	97,2
женщины	141	139	127	138	140	139	39,6	37,8	39,8	39,9	39,7	39,4
мужчины	216	212	209	209	211	211	60,4	62,2	60,2	60,1	60,3	60,7
Рабочие основных профессий:	216	216	206	213	214	212	100	95,4	98,6	99,1	98,2	98,2
женщины	95	95	86	95	95	94						
мужчины	121	121	120	118	120	118						
Рабочие вспомогательного производства:	40	36	36	38	38	39	90,0	90,0	95,0	95,0	97,5	93,5
женщины	6	6	6	6	6	6						
мужчины	34	30	30	32	32	33						
Инженерно-технические работники:	88	86	86	85	85	86	97,7	97,7	96,6	96,6	97,7	97,3
женщины	31	29	30	29	30	30						
мужчины	57	57	56	56	55	56						
Младший обслуживающий персонал:	13	13	8	11	13	13	100	61,5	84,6	100	100	89,2
женщины	9	9	5	8	9	9						
мужчины	4	4	3	3	4	4						
2. Анализ возрастного состава персонала												
До 18 лет	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
18-30 лет	-	45	47	47	50	50	12,8	14,0	13,5	14,3	14,3	13,8
31-40 лет	-	112	98	91	106	104	31,9	29,2	26,2	30,2	29,7	29,4
41-50 лет	-	126	126	148	135	137	35,9	37,5	42,7	38,5	39,1	38,7
51-59 лет	-	64	62	61	59	58	18,2	18,5	17,6	16,8	16,6	17,5
60 лет и более	-	4	3	-	-	1	1,1	0,9	-	-	0,3	0,5
Средний возраст	-	41	42	42	41	41	-	-	-	-	-	-
3. Анализ персонала по стажу работы												
До 1 года	-	74	77	76	77	66	21,1	22,9	21,9	21,9	18,9	21,3
1-5 лет	-	84	91	94	88	85	23,9	27,1	27,1	25,1	24,3	25,5
5-10 лет	-	53	47	49	56	60	15,1	14,0	14,1	16,0	17,1	15,3
10-15 лет	-	63	54	56	60	63	18,0	16,1	16,1	17,1	18,0	17,1
15-20 лет	-	28	24	24	28	31	8,0	7,1	6,9	8,0	8,9	7,8
Свыше 20 лет	-	49	43	48	42	45	14,0	12,8	13,8	12,0	12,9	13,1
4. Анализ персонала по уровню образования												
Высшее	-	126	126	129	127	133	35,9	37,5	37,2	36,2	38,0	37,0
Среднее специальное	-	84	80	81	85	88	23,9	23,8	23,3	24,2	25,1	24,1
Среднее	-	123	115	122	126	113	35,0	34,2	35,2	35,9	32,3	34,5
Не имеют среднего	-	18	15	15	13	16	5,1	4,5	4,3	3,7	4,6	4,4

Таким образом, обеспеченность предприятия кадрами за последние 5 лет составляет в среднем 97%, причем наибольшая доля принадлежит рабочим

основных профессий – 59,4%; 24% составляют инженерно - технические работники, 10,5% - работники вспомогательного производства и 3,2% - младший обслуживающий персонал [41].

Анализируя структуру персонала по гендеру, выявлено, что 61% составляют мужчины и 39% - женщины, что может быть связано со спецификой деятельности организации.

Качественный состав работников по возрасту следующий: наибольшую долю составляют работники 41 - 50 лет (средний возраст - 41 год), однако число рабочих моложе 40 лет составляет в среднем 43,2% от общего числа рабочих - это положительный результат, так как молодежь более энергична, и вероятность повышения производительности труда увеличивается. Привлекать молодые кадры сложно, так как у них больше возможностей найти более оплачиваемую работу, однако доля рабочих от 18 до 40 лет свидетельствует об эффективном материальном поощрении. Таким образом, согласно полученной оценке возрастной структуры рабочих, можно сделать положительный прогноз относительно производительности труда рабочего коллектива: большинство сотрудников работоспособного возраста.

Аналогично проанализирован показатель качественного состава рабочих ЧФ ООО «Мечел – Энерго» по стажу работы, который на протяжении анализируемых 5 лет нестабилен. Тревожным фактором является низкая доля рабочих со стажем 15 - 20 лет. Наряду с этим растет доля рабочих со стажем 5 - 10, а также от 16 лет и выше, что компенсирует вышеуказанную группу. Снизилась доля рабочих со стажем до 1 года.

Несмотря на то, что общая численность персонала с каждым годом растет, отношение рабочих со стажем 1 - 5 лет к рабочим со стажем менее 1 года также не снижается. Это говорит о том, что рабочих устраивают действующая на предприятии система премирования и оплаты труда, социальная политика, отношения в коллективе и с руководством, то есть у них есть желание работать в ЧФ ООО «Мечел - Энерго».

Образовательная структура персонала претерпела некоторые изменения – так, увеличилась доля рабочих со средним специальным (с 23,9% в 2012 г. до 25,1% в 2016 г.) и высшим образованием (с 35,9% в 2012 г. до 38% в 2016 г.) - профессионалов своего дела (что является положительным фактором для предприятия), с одновременным снижением доли рабочих со средним и не имеющих среднего образования [40].

Выводы по проведенному анализу:

- 1) среднее количество рабочих предприятия - 347 человек;
- 2) обеспеченность в трудовых ресурсах составляет 97,2%;
- 3) работники основного производства составляют 59,4% всего персонала;
- 4) средний возраст рабочих – 41 год;
- 5) высшее или среднее специальное образование имеют 61% персонала;
- 6) 46,8% сотрудников работает на предприятии от 1 до 5 лет.

В таблице 16 представлен расчет показателей, характеризующих движение рабочей силы ЧФ ООО «Мечел – Энерго».

Таблица 16

**Движение трудовых ресурсов ЧФ ООО «Мечел - Энерго»
за 2012 - 2016 гг.**

№	Показатель	2012	2013	2014	2015	2016
1	Численность персонала на начало года	350	351	336	347	351
2	Приняты на работу	39	27	32	29	36
3	Выбыли:	38	42	21	25	37
	по собственному желанию	32	38	16	23	33
	уволены за нарушение трудовой дисциплины	6	4	5	2	4
4	Численность персонала на конец года	351	336	347	351	350
5	Среднесписочная численность персонала	350,5	343,5	341,5	349	350,5
6	Общий коэффициент оборота кадров (((ст. 2+ст. 3) /ст. 5)*100%)	22,0	20,1	15,5	15,5	20,8
7	Коэффициент оборота по приему работников ((ст. 2/ст. 5) *100%)	11,1	7,9	9,4	8,3	10,3
8	Коэффициент оборота по выбытию работников ((ст. 3/ст. 5) *100%)	10,8	12,2	6,2	7,2	10,6
9	Коэффициент текучести кадров ((ст. 3/ст. 5) *100%)	10,8	12,2	6,2	7,2	10,6
10	Коэффициент сменяемости кадров ((меньш. из знач. ст. 2 или ст. 3/ст. 5) *100%)	10,8	7,9	6,2	7,2	10,3
11	Коэффициент постоянства кадров (100% – ст. 8)	89,2	87,8	93,8	92,8	89,4
12	Коэффициент стабильности кадров ((кол-во персонала со стажем работы 5 и более лет (см. табл. 15) / ст. 5) *100%)	55,1	48,9	51,8	53,3	56,8

Из данной таблицы видно, что состав персонала организации нестабилен, имеется текучесть кадров [39].

Так, можно наблюдать значительные колебания общего коэффициента оборота кадров в 2013 г. (20,1%) по сравнению с 2012 г. (22,0%). Падение наблюдается в 2014 г., когда с 20,1% показатель упал до 15,5% и продержался весь 2015 г. В настоящий момент данный коэффициент равен 20,8%, что свидетельствует об ухудшении состояния структуры и состава персонала и, как следствие, эффективности его использования.

Динамика частных коэффициентов оборота по приёму и увольнению также оставляет желать лучшего. В 2016 г. возрастание этих показателей несет негативный характер, поскольку сменяемость кадров наносит ущерб производственной деятельности предприятия, так как на обучение новых сотрудников уходят время и средства, а производственный процесс протекает не так гладко и качественно, как мог бы осуществляться при полной комплектации квалифицированного персонала.

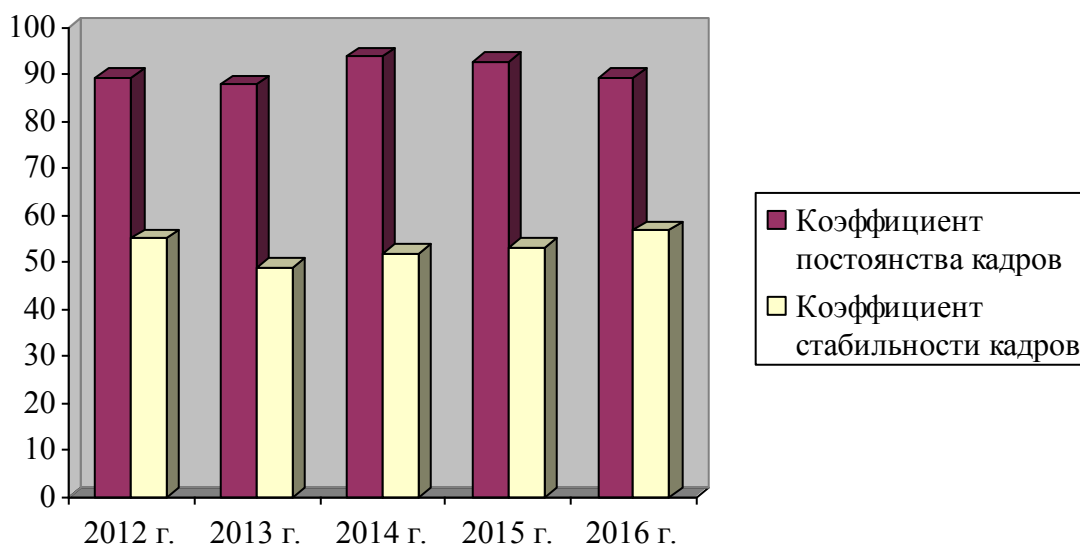
Динамика коэффициента текучести кадров совпадает с динамикой коэффициента оборота по увольнению, так как подавляющая масса уволенных с предприятия за последние годы включает в себя либо уволенных по собственному желанию, либо по инициативе администрации. В 2014 г. величина данного показателя составила 6,2%, в 2015 г. – 7,2%, а в 2016 г. – уже 10,6% от численности персонала. Высокий уровень текучести сигнализирует об угрозах нарушения стабильности и целостности организации и значительных экономических потерь.

Анализ текучести кадров по опросам уволившихся за 2016 г. по собственному желанию (производился опрос 28 человек по контактными телефонам, имеющихся в данных отдела кадров) показывает, что основными причинами увольнения по инициативе работника являются (в порядке убывания значимости) [8]:

- 1) неудовлетворенность заработной платой – 29,0%;
- 2) неудовлетворенность графиком работы – 19,2%;

- 3) перемена места жительства - 15,2%;
- 4) неудовлетворенность тяжелыми условиями труда –13,9%;
- 5) нашли работу по специальности - 9,4%;
- 6) конфликты с руководством – 6,8%;
- 7) отсутствие перспективного карьерного роста - 3,6%;
- 8) состояние здоровья – 2,9%.

На рисунке 7 представлена динамика показателей устойчивости кадров.



**Рисунок 7. Динамика показателей устойчивости кадров
ЧФ ООО «Мечел – Энерго»**

Значение коэффициента постоянства кадров в 2016 г. имеет тенденцию к снижению: с 2014 г. показатель снизился с 93,8% до 89,4%, что носит отнюдь не положительный характер. Исходя из данных исследований, можно сказать, что в настоящее время только две трети персонала предприятия более или менее постоянно работает в данной организации, учитывая то, что за «эталон постоянства» принята работа на предприятии в течение года.

Положительным моментом данного исследования стал рост «положительного» показателя коэффициента стабильности кадров в 2016 г. (56,8%) в связи с незначительным увеличением числа «работников со стажем» на предприятии.

Кроме того, стоит отметить, что если количественная характеристика персонала практически постоянна (общая численность сотрудников предприятия в течение 5 лет держится примерно на одном уровне), то качественная очевидно снизилась, так как наблюдаются высокие показатели внешнего движения работников, что оказывает очень негативное влияние на производительность труда, а значит, на эффективность работы предприятия [39].

Экономический ущерб - это материальные потери и затраты, связанные с повреждениями (разрушениями) объектов производственной и непромышленной сферы экономики, ее инфраструктуры и производственно – кооперационных связей; ущерб измеряется в стоимостном выражении, который наносится человеку, природе, хозяйственному объекту или государству в целом в результате ошибок и недостатков в хозяйственной деятельности, хозяйственных преступлений и т.п. [15].

Рассчитаем экономический ущерб от текучести кадров в ЧФ ООО «Мечел – Энерго» в 2016 г.

1. Скрытые потери времени (время, затраченное на выполнение непроизводительных работ, которое не предусмотрено в нормальных условиях производственными нормами, ГОСТ, ТУ, СНиП и другими нормативными документами).

При расчете данного показателя следует принимать во внимание следующее:

а) производительность труда увольняющихся сотрудников в последние 10 дней работы понижается в среднем на 15%;

б) производительность труда принятых сотрудников в первые 30 дней ниже в среднем на 10%, чем производительность труда рядового работника.

$$P_{скр.} = Ч_{ув. тек.} * (10 * 0,15 + 30 * 0,1), \quad (1)$$

где $P_{скр.}$ – скрытые потери времени;

$Ч_{ув. тек.}$ – количество уволенных работников за текущий период.

$$P_{скр.} = 37 * (10 * 0,15 + 30 * 0,1) = 166,5 \text{ (чел./дней)}$$

2. Потери времени от простоя вакансий.

При расчете данного показателя следует принимать во внимание то, что в организации на заполнение вакансии уходит в среднем 3 дня.

$$P_{\text{прост.}} = Ч_{\text{ув. тек.}} * D_{\text{зап. вак.}}, \quad (2)$$

где $P_{\text{прост.}}$ – потери времени от простоя вакансий.

$$P_{\text{прост.}} = 37 * 3 = 111 \text{ (чел./дней)}$$

3. Общие потери времени.

$$P_{\text{вр.}} = P_{\text{скр.}} + P_{\text{прост.}}, \quad (3)$$

где $P_{\text{вр.}}$ - общие потери времени.

$$P_{\text{вр.}} = 166,5 + 111 = 277,5 \text{ (чел./дней)}$$

4. Общие материальные затраты от скрытых потерь времени и потерь времени от простоя вакансий.

При расчете данного показателя следует принимать во внимание коэффициент индексации расчетного пенсионного капитала застрахованных лиц ($I_{\text{от}}$), равный 1,1065.

$$Z_{\text{об.}} = P_{\text{вр.}} * CZ_{\text{дн.}} * I_{\text{от.}}, \quad (4)$$

где $Z_{\text{об.}}$ - общие материальные затраты;

$CZ_{\text{дн.}}$ - средняя заработная плата.

$$Z_{\text{об.}} = 277,5 * 346,8 * 1,1065 = 106486,2 \text{ (руб.)}$$

5. Дополнительные затраты на набор и обучение персонала (издержки предприятия на приобретение и обучение квалифицированной рабочей силы).

При расчете данного показателя следует принимать во внимание:

а) срок, составляющий период обучения нового сотрудника (рабочего), равный 3 месяцам;

б) затраты на заработную плату нового сотрудника и мастера при условии выработки в расчете только на одного работающего.

$$Z_{доп.} = Ч_{пр. тек.} * Z_{Inp.}, \quad (5)$$

где $Z_{доп.}$ - дополнительные затраты на набор и обучение персонала;

$Ч_{пр. тек.}$ – количество принятых работников за текущий период;

$Z_{Inp.}$ – затраты на набор и обучение одного нового сотрудника.

$$Z_{доп.} = 37 * 346,8 * 3 = 38494,8 \text{ (руб.)}$$

6. Общие материальные затраты от потерь времени и издержек на набор и обучение сотрудников.

$$П = Z_{об.} + Z_{доп.}, \quad (6)$$

где $П$ - общие материальные затраты.

$$П = 106486,2 + 38494,8 = 144981 \text{ (руб.)}$$

Представленные расчеты позволяют сделать следующие выводы:

- 1) скрытые потери времени на предприятии составляют 166,5 чел./дней;
- 2) потери времени от простоя вакансий равны 111 чел./дней;
- 3) количество общих потерь времени - 277,5 чел./дней;
- 4) размер общих материальных затрат равен 106486,2 руб.;
- 5) дополнительные затраты на набор и обучение персонала составляют 38494,8 руб.;
- 6) сумма общих материальных потерь равна 144981 руб.

Таким образом, нами был проанализирован кадровый состав ЧФ ООО «Мечел – Энерго», выявлены основные причины увольнений работников, а также рассчитан экономический ущерб от текучести кадров, равный 144981 руб., что является показателем неудовлетворительного менеджмента, отрицательно влияющего на деловую репутацию предприятия и создающего сложности при поиске новых кандидатов на освободившиеся позиции. Чтобы предотвратить этот процесс, руководству предприятия стоит организовать систему мероприятий, которая позволит управлять «текучестью» кадров, минимизировать ее. Для этого необходимо провести анализ состояния существующей системы управления персоналом, определить проблемы и следующие за ними риски для предприятия, а также пути их решения и прогнозируемые результаты внедрения нововведений.

2.3. Анализ действующей системы управления персоналом предприятия

В настоящее время реализация современной концепции управления персоналом в ЧФ ООО «Мечел - Энерго» предполагает:

- 1) формирование соответствующей методологии управления персоналом;
- 2) построение комплексной системы управления персоналом;
- 3) использование прогрессивных социальных технологий [20].

Система управления персоналом ЧФ ООО «Мечел - Энерго» включает следующие подсистемы (рисунок 8):

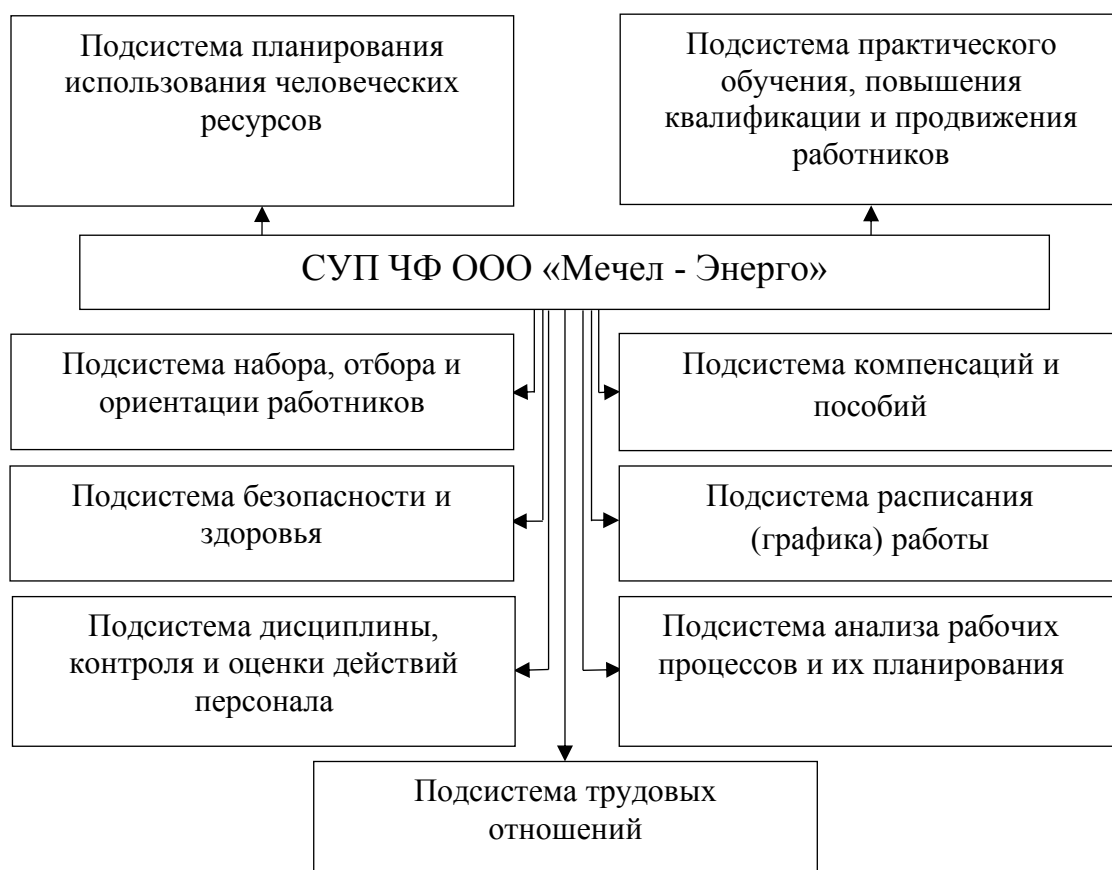


Рисунок 8. Система управления персоналом ЧФ ООО «Мечел - Энерго»

Организацией представленных концепции и системы управления персоналом ЧФ ООО «Мечел - Энерго» занимается служба управления персоналом (далее по тексту ОУП), организационная структура которой - элементарная, представлена на рисунке 9:



Рисунок 9. Организационная структура службы управления персоналом ЧФ ООО «Мечел - Энерго»

Работа ОУП проводится на основе действующего трудового законодательства, коллективного трудового договора, приказов и распоряжений генерального директора, директора филиала, правил внутреннего распорядка, действующей системы обеспечения качества и Положения об отделе управления персоналом ЧФ ООО «Мечел – Энерго»:

Раскроем сущность основных функций ОУП ЧФ ООО «Мечел – Энерго»:

1) разработка планов потребности в кадрах с учетом внедрения новых технологий (поиск новых работников внутри предприятия и через городскую службу занятости, заключение досрочных договоров с учебными заведениями города (области), создание условий для минимального количества вакансий, проведение адаптационных мероприятий по вхождению работников в коллектив);

2) разработка планов подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров (комплектация групп обучения, организация практики студентов профессиональных учебных заведений, ведение учета и составление отчетов по подготовке, переподготовке и повышению квалификации кадров);

3) ведение персонифицированного учета работников и работников пенсионного и предпенсионного возрастов;

4) хранение, заполнение и выдача трудовых книжек, документальное оформление приема, переводов и перемещений работников, выяснение причин.

ОУП ЧФ ООО «Мечел – Энерго» постоянно взаимодействует с другими структурными подразделениями предприятия, предоставляя и получая от них различную информацию (таблица 17).

**Взаимодействие ОУП с другими подразделениями
ЧФ ООО «Мечел - Энерго»**

№	Структурные подразделения	Получаемая информация	Предоставляемая информация
1	Цеха, отделы и другие подразделения предприятия	статистические отчеты о наличии кадров по категориям работников; данные аттестации, обучения, переподготовки и повышения квалификации работников; отчеты о проводимой воспитательной работе с нарушителями трудовой и производственной дисциплины и др.	сведения о нарушителях трудовой и производственной дисциплины, копии приказов, связанные с приемом, перемещением и увольнением работников и др.
2	Профком и цехкомы	материалы и предложения, поступающие в ходе обсуждения на рабочих собраниях в цехах, отделах, службах: а) случаев нарушения правил внутреннего трудового распорядка и трудовой дисциплины; б) поощрения работников за добросовестное отношение к труду, выполнению указаний и распоряжений руководителя и др.	сведения о фактах нарушения правил внутреннего трудового распорядка и состоянии трудовой дисциплины, разработанные мероприятия, обеспечивающие их устранение, и др.

Как было отмечено выше, отбор персонала осуществляется по результатам собеседования с непосредственным начальником, которое направлено на выявление соответствия профессиональной подготовки требованиям квалификации, кроме того, в ходе собеседования оцениваются внешний вид, поведение соискателя. Однако поскольку собеседование не формализовано, и его результаты нигде не фиксируются, соответственно, прием на работу происходит на основании впечатления, произведенного человеком. Поэтому, в основном, для сотрудников, принимаемых на рабочие специальности, устанавливается испытательный срок, по истечении которого принимается окончательное решение о приеме на работу.

Прием на работу оформляется приказом (распоряжением) работодателя, изданным на основании заключенного трудового договора, после чего заводится личная карточка.

Также на предприятии разработана анкета, которая заполняется при увольнении работников; направлена на выявление причин текучести кадров и устранения неблагоприятных ситуаций [5].

Одной из важнейшей функций и реализуемой ОУП ЧФ ООО «Мечел – Энерго» технологией управления персонала является деловая оценка персонала – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места. На основании степени указанного соответствия в ОУП решаются следующие задачи:

- 1) выбор места в организационной структуре и установление функциональной роли оцениваемого работника;
- 2) разработка программы развития нового или работающего специалиста;
- 3) определение способов внешней и внутренней мотивации работника.

Содержание, методы и процедура комплексной оценки персонала, проводимые в ЧФ ООО «Мечел – Энерго», представлены в приложении 2.

Деловая оценка персонала проводится в несколько этапов:

- 1 этап - сбор и обобщение предварительной информации на сотрудника;
- 2 этап - подготовка и проведение оценочной беседы с оцениваемыми сотрудниками;
- 3 этап - формирование экспертного заключения по результатам деловой оценки и его представление в экспертную комиссию;
- 4 этап - принятие решений экспертной комиссией по существу предложений, содержащихся в экспертных заключениях.

Оценка результатов труда является составной частью деловой оценки персонала наряду с оценкой его профессионального поведения и личностных качеств, и состоит в определении соответствия результатов труда работника поставленным целям и запланированным показателям [13].

В связи с разделением управленческого труда, результат труда руководителя выражается через итоги выполнения плана, а также через социально-экономические условия труда подчиненных ему работников (уровень оплаты труда, мотивация персонала). Результат труда специалистов определяется исходя из объема, полноты, качества, своевременности выполнения закрепленных за ними должностных обязанностей.

В таблице 18 приведен перечень количественных показателей оценки результативности труда руководящих работников ЧФ ООО «Мечел – Энерго».

Таблица 18

**Перечень показателей оценки результатов труда руководящих кадров
ЧФ ООО «Мечел – Энерго»**

№	Должность	Перечень показателей оценки результатов труда
1	Руководитель (директор)	наличие прибыли, ее рост, оборот капитала, доля на рынке.
2	Линейные руководители (начальники отделов, подразделений)	выполнение плановых заданий по объему и номенклатуре, динамика объема производства и производительности труда, снижение издержек производства.
3	Главный бухгалтер	наличие прибыли, оборачиваемость оборотных средств и уровень их сверхнормативных запасов.
4	Отдел управления персоналом	коэффициент текучести кадров и его динамика, количество вакантных мест и количество претендентов на них, показатели по обучению и повышению квалификации персонала.

Наряду с количественными показателями, на предприятии используются косвенные факторы, влияющие на достижение результатов, - это оперативность работы, интенсивность, сложность, качество труда и т.п., характеризующие деятельность работника по критериям, соответствующим идеальным представлениям о том, как следует выполнять должностные обязанности и какие качества должны быть проявлены.

Также на предприятии постоянно проводится аттестация - это процедура оценки персонала, предполагающая повышение профессиональной категории работника, и как следствие, оклада.

Основные критерии оценки работников в данном случае - это выполнение функциональных обязанностей, вклад в конечные результаты деятельности предприятия, потенциал и личные качества (дисциплинированность, самостоятельность, коммуникативность, ответственность и др.).

Порядок получения категорий следующий:

- а) без категории (прием на работу на испытательный срок);
- б) вторая категория (присваивается либо после испытательного срока в случае наличия высшего специального образования, либо спустя 1,5 года после прохождения аттестации);

в) первая категория (по запросу специалиста, но не ранее 3 лет после получения предыдущей категории);

г) высшая категория (по запросу, но не ранее 5 лет работы на предприятии).

Процесс аттестации в ЧФ ООО «Мечел – Энерго» составляют 4 этапа:

1 этап – подготовительный: издается приказ о проведении аттестации и утверждении состава аттестационной комиссии, разрабатывается положение об аттестации, составляется список сотрудников, подлежащих аттестации, подготавливаются отзывы - характеристики (оценочные листы) и аттестационные листы на аттестуемых; информируется коллектив о сроках, целях, особенностях и порядке проведения аттестации;

2 этап - оценка показателей уровня знаний, умений, навыков, качества и результатов труда аттестуемого экспертной группой;

3 этап - проведение аттестации: заседание аттестационной комиссии с участием аттестуемых и их руководителей по рассмотрению и обсуждению всех материалов, представленных на аттестацию, формированию заключений и рекомендаций.

4 этап - принятие решений по результатам аттестации.

Особое внимание здесь обращается на соблюдение аттестуемыми трудовой дисциплины. Аттестационная комиссия дает рекомендации по продвижению аттестуемого на вышестоящую должность, поощрению за достигнутые успехи, увеличению заработной платы, переводе на другую работу, об освобождении от занимаемой должности и др.

Общая результирующая оценка аттестации, проведенной в ЧФ ООО «Мечел – Энерго» в августе 2016 г., выглядит следующим образом:

1) не участвовали в аттестации – 11 чел. (1 чел. – в отпуске по уходу за ребенком, 10 чел. – период работы на предприятии менее 1 года);

2) прошли аттестацию – 54 чел., из них: аттестованы - 36 чел., аттестованы с условием устранения недостатков - 1 чел., не аттестованы – 3 чел., зачислены в резерв на выдвижение – 8 чел., направлены на повышение квалификации, переподготовку - 6 чел. [40].

Результаты аттестации позволяют руководству предприятия оценить потенциал сотрудников для формирования и реализации целенаправленной кадровой политики.

В системе управления персоналом ЧФ ООО «Мечел – Энерго» важное место занимает стимулирование труда работников – материальное и нематериальное.

Так, заработная плата является основным методом материального стимулирования труда работников предприятия, руководство которого ведет политику гарантирования стабильности системы оплаты труда: обеспечивает гарантированный законом минимальный размер оплаты труда; о введении новых и изменении установленных условий оплаты труда работники извещаются не позднее, чем за 2 месяца.

Оплата труда работников предприятия (повременная или сдельная оплата труда за фактически выполненную работу) складывается из должностного оклада, размер которого зависит от сложности выполняемой работы и тарифных разрядов, а также доплат и премий, и осуществляется в соответствии со штатным расписанием, утвержденным коллективным договором и Положением об оплате труда работников, закрепленных Приказом директора ЧФ ООО «Мечел - Энерго».

Так, должностные оклады сотрудников устанавливаются директором организации на основе штатного расписания в соответствии с должностью и квалификацией работника.

К должностным окладам работников организации установлены следующие доплаты [69]:

1) доплаты за вредные и тяжелые условия труда, работу в вечерние и ночные часы – в размерах и порядке, предусмотренных законодательством о труде;

2) доплаты за совмещение профессий (должностей), руководство, работу в выходные и праздничные дни, расширение зоны обслуживания, увеличение объема выполняемых работ - в размерах и порядке, устанавливаемых по соглашению между администрацией и работником.

Премирование работников за основные результаты хозяйственной деятельности осуществляется на основании Положения о премировании, и имеет своей целью поощрение за качественное и своевременное выполнение трудовых обязанностей, инициативность и предприимчивость в труде.

Премия назначается по результатам работы за месяц за выполнение и перевыполнение установленных показателей трудовой деятельности (не более 75% должностного оклада) или планов по участкам (пропорционально отработанному времени, должностному окладу) [23].

Работники могут быть полностью или частично лишены премии (за период времени, в котором было совершено упущение по работе) за неисполнение или ненадлежащее исполнение трудовых обязанностей, предусмотренных должностными или техническими инструкциями, совершение дисциплинарного проступка, причинение материального ущерба организации или нанесение вреда его деловой репутации, нарушение правил техники безопасности, охраны труда и технологической дисциплины, несоблюдение санитарного режима цехов и участков, появление на работе в состоянии алкогольного, наркотического или токсического опьянения, совершение хищения имущества организации и др. [10].

Конкретный размер снижения премии определяется директором предприятия и зависит от тяжести проступка или характера производственного упущения, а также их последствий.

Кроме того, из оплаты труда работников производится различного рода удержания - обязательные (подходный налог в размере отчисления 13% от начисленной заработной платы) и удержания по инициативе предприятия (штрафы за причиненный материальный ущерб, допущенный брак и т.д.).

Заработная плата выплачивается согласно действующему законодательству не реже, чем каждые полмесяца, а за время отпуска не позднее, чем за один день до начала отпуска.

Средняя заработная плата сотрудников предприятия разделена в соответствии с занимаемыми должностями в зависимости от уровня профессиональной подготовки.

Малоквалифицированный персонал имеет самую низкую заработную плату, средний размер которой в 2016 г. составил 8613 руб. Средняя заработная плата вспомогательного персонала и персонала основного производства в 2016 г. составила 23000 руб. Средняя заработная плата специалистов и руководителей в 2016 г. составляла 30000 - 50000 руб.

Структура фонда оплаты труда и фонда материального поощрения ЧФ ООО «Мечел - Энерго» по категориям персонала приведена в таблице 18 [8].

Таблица 18

**Структура и динамика фонда оплаты труда персонала
ЧФ ООО «Мечел – Энерго» за 2015 – 2016 гг., тыс. руб.**

Категория работников	2015	2016	Абсолютное изменение	%
Инженерно - технический персонал	39292	48000	8708	+22,2
Рабочий персонал	70815	83752	12937	+18,3
Всего ФОТ, в т.ч.:	110107	131752	21645	+19,7
постоянная часть ФОТ	90068	89196	-872	-1,0
к общему размеру ФОТ, %	81,8	67,7	-14,1	-17,2
переменная часть ФОТ	20039	42556	22517	+112,4
к общему размеру ФОТ, %	18,2	32,3	14,1	+77,5

Данные таблицы 18 свидетельствуют, что общий фонд оплаты труда возрос на 21645 тыс. руб. или на 19,7 % к уровню 2015 г.

В абсолютном изменении фонд оплаты труда рабочих возрос на 12937 тыс. руб., управленцев – на 8707 тыс. руб. Заработная плата за последний год возросла, и это является большим стимулом для работников.

Нематериальные мотивы персонала формируют следующие мероприятия:

1) регулирование взаимоотношений сотрудников посредством положений ТК РФ, инструктивно – нормативных документов;

2) формирование приказов, отдача распоряжений и указаний при управлении текущей деятельностью предприятия;

3) наблюдение за соблюдением правил внутреннего распорядка;

4) диспансеризация работников (ежегодное медицинское обследование в клинической поликлинике ПАО «ЧМК»);

- 5) частичная оплата путевок в санатории;
- 6) путевки детям работников в летние лагеря;
- 7) учебный отпуск для работников, повышение их профессионального мастерства и квалификационного уровня.

Последний пункт становится важнейшим направлением в системе управления персоналом ЧФ ООО «Мечел – Энерго».

Профессиональное обучение персонала предприятия включает в себя обучение руководителей и специалистов, обучение рабочих, квалификационные экзамены, преподавательские кадры и организация обучения [40].

Система профессиональной подготовки включает в себя четыре основных направления деятельности. Рассмотрим их.

Во – первых, это подготовка новых рабочих на производстве (профессиональное обучение лиц, принятых на предприятие и ранее не имевших профессии). Направление рабочих на обучение выполняет ОУП ЧФ ООО «Мечел – Энерго», сроки обучения устанавливаются до шести месяцев. Обучение заканчивается сдачей квалификационных экзаменов с оформлением протокола и квалификационного свидетельства.

Во – вторых, это повышение квалификации рабочих (обучение, направленное на совершенствование профессиональных знаний, умений и навыков, рост профессионального мастерства), осуществляемое на:

- 1) производственно - технических курсах (организованных в цехах (на рабочих местах) под руководством инструктора производственного обучения), имеющих целью углубление имеющихся профессиональных компетенций, изучение вопросов качества и экономики для получения более высоких тарифных разрядов в соответствии с требованиями производства;

- 2) курсах целевого назначения, имеющих целью изучение рабочими нового оборудования, материалов, технологических процессов, средств механизации и автоматизации, правил технической эксплуатации оборудования, вопросов, связанных с повышением качества продукции.

В – третьих, это обучение рабочих вторым (смежным) профессиям (обучение лиц, уже имеющих профессию, новой профессии с начальным либо более высоким уровнем квалификации), организуемое для расширения профессионального профиля, подготовки к работе в условиях применения прогрессивных форм организации труда, а также по совмещаемым профессиям. Результаты экзаменов по окончании срока обучения и решение комиссии о присвоении квалификационного разряда заносится в протокол, оформляется приказом.

В – четвертых, это обучение руководителей и специалистов, включающее в себя повышение квалификации и совершенствование знаний по экономическим, правовым вопросам, вопросам трудового и гражданского законодательства [37].

Установлены следующие виды обучения руководителей и специалистов:

- а) систематическое самообразование;
- б) участие в отраслевых семинарах, конференциях и др.;
- в) обучение в учебном центре ПАО «ЧМК»;
- г) стажировка в других организациях (включая образовательные).

Обучение персонала ЧФ ООО «Мечел – Энерго» в 2016 г. осуществлялось по плану – графику, согласно разработанным программам ОУП по различным категориям работников предприятия.

Так, профессиональную подготовку прошли 84 человека: повысили квалификацию - 11 чел; получили новые профессии - 5 чел; новые рабочие - 22 чел; прошли обучение по системе качества - 46 чел.

Несмотря на важность оценки степени эффективности труда каждого работника, формализованной системы оценки на предприятии нет.

Однако при присвоении очередного разряда рабочему или категории специалисту, организуются квалификационные экзамены, в ходе которых специально организованная комиссия оценивает кандидата, изучает его характеристику и принимает решение о повышении разряда или категории.

Кроме всего прочего, в ЧФ ООО «Мечел – Энерго» распространены такие методы социально - психологического стимулирования, как организация

общепроизводственных конкурсов профессионального мастерства, праздников, корпоративных вечеров с вручением почетных званий («Лучший рабочий», «Лучший мастер», «Лучший руководитель», «Трудовая династия» и пр.), подарков и определенных привилегий, а также лояльное отношение к работникам с временной нетрудоспособностью (оплачиваемые больничные листы).

Такие методы благоприятны для создания положительного психологического климата и чувства принадлежности к организации.

Для комплексной оценки эффективности мероприятий по управлению персоналом ЧФ ООО «Мечел - Энерго» был проведен SWOT – анализ, включающий описание сильных и слабых сторон внутренней среды организации, а также возможностей и угроз, предоставляемых ее внешней средой (таблица 19).

Таблица 19

**SWOT - анализ системы управления персоналом
ЧФ ООО «Мечел – Энерго»**

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> 1. Известность, конкурентоспособность хорошая репутация организации на рынке. 2. Наличие высококвалифицированных специалистов и высокая обучаемость персонала. 3. Социальная поддержка работников. 4. Современное информационное обеспечение персонала. 5. Большое число успешно внедренных проектов. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Не уделяется внимание дополнительно отработанному времени персонала. 2. В некоторых случаях используется повременная оплата труда, при том, что в конечном итоге важен количественный результат. 3. Оперативным управлением производственного подразделения занимаются люди, не имеющие специального образования для осуществления данного вида деятельности. 4. Низкомотивированный персонал, слабая заинтересованность в результатах труда. 5. Неразвитая система адаптации персонала. 6. Текучесть кадров. 7. Некомфортные условия труда для отдельных категорий сотрудников.
Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Установка на кооперативность в поведении, ориентации на соотнесение затрат и результатов, готовность к риску. 2. Участие в принятии решений на рабочем месте, вовлечение в дела организации. 3. Гибкость при выполнении рабочего задания, понимание производственных взаимосвязей, взаимная ответственность и самостоятельность. 4. Удовлетворенность условиями труда, качественное выполнение заданий. 5. Использование руководством эффективных методов стимулирования труда персонала. 6. Отсутствие текучести кадров. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Экономический кризис. 2. Возможность появления новых конкурентов на рынке. 3. Дорогостоящие законодательные требования (введение новых лицензий, сертификатов и т.п.). 4. Конфликты внутри коллектива. 5. Снижение уровня квалификации персонала. 6. Миграция работников в другие организации.

На основании проведенного анализа можно определить основные проблемы системы управления персоналом ЧФ ООО «Мечел – Энерго».

1. На предприятии существует недостаток заменяемых кадров (отсутствует кадровый резерв). Здесь каждый занимает свою должность, не имея заместителя, и в случае отсутствия (отпуск, болезнь и пр.), его обязанности автоматически переключаются на того, кто остался в это время на рабочем месте, независимо от должности. Это полезно в том случае, когда человек желает проявить себя, реализуя дополнительные обязанности, которые подчас ему непосильны, однако главным недостатком является нежелание руководства оказывать помощь в решении проблем, осуществлять материальное поощрение либо предоставлять дополнительное время отдыха за выполнение большего количества работ.

2. В организации наблюдается текучесть кадров, так как сотрудники ОУП нередко нанимают лица, не соответствующие основным требованиям. Следовательно, отсутствует четко разработанная система подбора кадров, что приводит к сбоям работы всего коллектива, затратам на обучение и подготовку новичков, а также, в ряде случаев, увольнению и дальнейшим поискам соответствующих кандидатур.

3. Для предприятия характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей (долгосрочное планирование), диагностики кадровой ситуации в целом. Подбор кадров осуществляется лишь в тот момент, когда возникает острая необходимость заполнения вакансий.

4. Рост квалификационного уровня кадров несколько «бюрократичен» - повышение квалификации (проведение аттестации) определяется стажем работы на предприятии, что не является стимулом для молодых кадров.

5. Для работников, занимаемых одну и ту же должность, установлены одинаковые оклады, несмотря на индивидуальный вклад в работу предприятия. Руководство организации в данном вопросе опасается недовольства работников, несогласных с оценкой их компетенций, поэтому и не допускает дифференциации должностных окладов на одинаковых должностях.

Кроме того, в последнее время на предприятии не проводится никаких мероприятий по поиску внутрипроизводственных резервов стимулирования и поощрения инициативы работников. Здесь применяются несовершенные методы управления, которые гасят заинтересованность персонала в использовании фактически имеющихся резервов, и, как следствие, в повышении эффективности производства.

Решением может стать совершенствование системы управления персоналом с учетом исправления выделенных недостатков, что позволит улучшить производственно - финансовое состояние предприятия в целом и повысить уровень удовлетворенности трудовой деятельностью его персонала (таблица 20).

Таблица 20

Пути решения проблем системы управления персоналом

ЧФ ООО «Мечел – Энерго»

№	Проблема	Решение
1	Отсутствие прогноза кадровых потребностей	оптимизация системы подбора и адаптации персонала предприятия.
2	Недостаток заменяемых кадров	формирование кадрового резерва предприятия.
3	Текучесть кадров	планирование деловой карьеры и служебно - профессионального продвижения работников предприятия.
4	Несовершенная система повышения квалификации и аттестации персонала	совершенствование системы повышения квалификации и аттестации персонала предприятия.
5	Неудовлетворенность заработной платой и системой премирования	внедрение бестарифной системы оплаты труда и изменения переменной части заработной платы по программе Скэнлона.

Следовательно, основной целью совершенствования системы управления персоналом ЧФ ООО «Мечел - Энерго» становится повышение эффективности производства и труда, конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях, достижение его максимальной прибыли путем обеспечения высокой социальной эффективности функционирования коллектива, а основной задачей - создание условий для реализации каждым работником своих потенциальных возможностей.. При этом должно быть обеспечено сохранение здоровья каждого человека и установлены отношения конструктивного сотрудничества между членами коллектива и различными социальными группами [3].

2.4. Предложения по совершенствованию системы управления персоналом на предприятии и оценка их эффективности

Раскроем сущность предложенных мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом ЧФ ООО «Мечел - Энерго».

1. Оптимизация системы подбора и адаптации персонала предприятия.

В ЧФ ООО «Мечел – Энерго» основные требования к претендентам на вакантную должность определены в служебной записке от соответствующего подразделения, в которой перечислены минимально необходимые требования к кандидату, являющихся основой для его оценки при отборе, – это уровень образования, возраст, пол, опыт, специальность. Имея данную информацию, ОУП совершает первичный отбор кандидатов, которые затем направляются на собеседование с руководителем подразделения, который далее «передает» подходящего кандидата на собеседование к своему непосредственному руководителю и пр. Наличие такого большого количества этапов обуславливает трудоемкость процесса отбора кадров, существующего на предприятии.

С этой целью мы предлагаем ввести тестовый запрос к кандидату и бланк самооценки. Образцы данных документов представлены в приложении 3.

На данном основании число этапов отбора персонала сократится до трех:

- 1) предварительный отбор (по документам).
- 2) заполнение тестовых форм - диагностика деловых и личностных качеств и характерологических особенностей с помощью тестов.
- 3) собеседование с непосредственным начальником.

Таким образом, мы исключаем из процесса отбора персонала высшее руководство, предоставляя эти функции ОУП.

Организация системы адаптации персонала помогает новым сотрудникам быстро влиться в коллектив, понять цели и задачи предприятия и выйти на требуемый уровень продуктивности. Для предприятия система адаптации значительно снижает текучесть персонала на испытательном сроке, что приводит

к сокращению затрат на подбор персонала. В систему адаптации персонала ЧФ ООО «Мечел – Энерго» предлагается ввести:

1) систему наставничества (обеспечивает технологичную передачу стандартов работы от опытных сотрудников к новичкам);

2) программу адаптации (описывает цели, задачи, компетенции, сроки, последовательность действий и результаты деятельности адаптируемых сотрудников, обозначает ответственных за адаптацию сотрудников лиц);

3) план адаптации для разных категорий должностей (включает стажировки и другие специализированные мероприятия, позволяющие новому сотруднику быстро освоить информацию, необходимую ему для принятия решений);

4) «Памятка сотрудника» (содержит информацию о предприятии, необходимую при выходе на работу: историю, расположение, руководство, правила работы, основные положения кадровой и социальной политики);

5) систему оценки результатов адаптации (формирует решение руководства о продолжении работы с новым сотрудником) [26].

2. Формирование кадрового резерва предприятия.

Резерв кадров - это специально сформированная группа работников, соответствующих требованиям, предъявленным к руководителям определенного ранга, прошедших отбор, достигших положительных результатов в производственной деятельности, способных в сжатые сроки освоить новый участок работы и обеспечить эффективное решение стоящих задач.

При формировании резерва необходимо знать квалификационные требования, предъявляемые к должности, в резерв которой зачисляется сотрудник, учитывать специальные знания и опыт, необходимые для обеспечения высокопрофессионального руководства (приложение 3).

Основными формами подготовки резерва кадров являются:

1) обучение специалистов непосредственно на производстве;

2) замещение руководителя на период его отсутствия;

3) привлечение к подготовке и участие в работе семинаров, совещаний, к выступлению с докладами перед специалистами предприятия;

4) привлечение к разработке предложений по улучшению производственной деятельности предприятия в целом или по отдельным ее направлениям [31].

Подготовка резерва ведется ОУП по специально разработанным программам и планам, включающим теоретическую и индивидуальную подготовку по приобретению необходимых экономических и управленческих знаний, глубокому усвоению характера работ, по выработке у работника умения и навыков руководства на уровне современных требований. Организация работы с кадровым резервом представлена в приложении 4.

Для планомерной систематической работы с резервом кадров должна быть создана постоянно действующая комиссия, способствующая качественной подготовке и действенной расстановке кадров, максимальному устранению субъективизма в оценке деловых и личностных качеств специалистов, зачисляемых в резерв. В состав комиссии включаются директор ЧФ ООО «Мечел – Энерго» (председатель комиссии), старший инспектор кадровой службы (секретарь комиссии) и специалисты по направлению профессиональной деятельности (начальник производственного отдела, главбух и др.).

Исключение из резерва кадров может быть произведено в связи с неудовлетворительными показателями работы на вверенном участке по результатам аттестации, состоянию здоровья, из - за выхода на пенсию и т.п.

Оптимальная численность кадрового резерва на должности, включенные в список резервирования, составляет 2 - 5 кандидатов в зависимости от конкретной ситуации. При определении численности используется ряд критериев:

- 1) категории и должностной состав специалистов, уход которых из организации наиболее критичен;
- 2) потребность в кадрах на ближайшую и отдаленную перспективу;
- 3) фактическая численность уже подготовленного резерва кадров;
- 4) примерный процент отдельных работников, выбывающих из кадрового резерва по различным причинам и др.

Общепринятый оптимальный срок, на который составляется список резерва предприятия, – 2 года.

3. Планирование деловой карьеры и служебно - профессионального продвижения работников предприятия.

Деловая карьера – это поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью.

Процесс реализации деловой карьеры персонала ЧФ ООО «Мечел – Энерго» предполагает выполнение следующих основных задач:

1) достижение взаимосвязи цели деятельности предприятия и отдельного сотрудника;

2) изучение карьерного потенциала каждого сотрудника и обеспечение планирования его карьеры с учетом его специфических потребностей;

3) обеспечение открытости процесса управления карьерой;

4) устранение «карьерных тупиков», в которых практически нет возможностей для развития сотрудника;

5) формирование наглядных и воспринимаемых критериев служебного роста, используемых в конкретных карьерных решениях;

6) обеспечение обоснованной оценки карьерного потенциала работников с целью сокращения нереалистичных ожиданий;

7) определение путей служебного роста, использование которых удовлетворит количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент времени и в нужном месте [52].

Для ЧФ ООО «Мечел – Энерго» приоритетными должны быть типичная и устойчивая формы индивидуальной карьерной стратегии. Этого можно достичь при наличии системы и механизма управления карьерой персонала, призванных обеспечивать и обуславливать ее детерминацию исключительно уровнем профессионализма, личностными качествами и результатами деятельности.

Планирование и контроль деловой карьеры должны заключаться в том, что с момента принятия работника в организацию и до предполагаемого увольнения с работы необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное служебно - профессиональное продвижение работника (по системе должностей,

рабочих мест, положений в коллективе). Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

Наличие продуманной и научно обоснованной должностной структуры предприятия – важнейший фактор реализации технологии управления карьерой, задающий формальное карьерное пространство, где происходит изменение должностного статуса служащего, формируется потребность в необходимых профессиях и специальностях, накапливаются профессиональный опыт и способности персонала.

Система управления карьерой в ЧФ ООО «Мечел – Энерго» должна обеспечивать формирование наиболее оптимальных типовых схем карьерного движения, их открытости для ознакомления, условий продвижения, материального и морального вознаграждения. Кроме того, рекомендуется предусмотреть персональную ответственность ОУП за создание и поддержание безупречной репутации организации и ее авторитета при нарушении установленных процедур и правил управления карьерой.

4. Совершенствование системы повышения квалификации и аттестации персонала предприятия.

Повышение квалификации необходимо для обеспечения роста профессионального мастерства сотрудников и их знаний, совершенствования навыков и умений выполнять более сложные работы.

Нововведением в системе повышения уровня квалификации персонала ЧФ ООО «Мечел – Энерго» может стать приглашение специалиста, который будет проводить практическую работу с персоналом без отрыва от производства с целью совершенствования их трудового потенциала.

Кроме того, мы предлагаем усовершенствовать систему аттестации персонала через следующие мероприятия:

1) разработка классификаторов специальностей (примерный перечень показателей для оценки квалификации рабочих представлен в приложении 5) и рабочих мест;

2) внедрение многосторонней деловой оценки персонала за счет применения оценочных листов (метод «360⁰ аттестация»), которые заполняются всеми участниками процесса деловой оценки, после чего руководитель дает собственное заключение по представленным оценкам и знакомит с ним сотрудника, затем передает в службу управления персоналом, а та, свою очередь, должна зачислять в кадровый резерв на выдвижение сотрудников, получивших высшие баллы в течение последних 2 - 3 плановых оценок.

5. Внедрение бестарифной системы оплаты труда и изменения переменной части заработной платы по программе Скэнлона.

Так как прибыль предприятия зависит, в первую очередь, от деятельности персонала, занятого непосредственно на производстве продукции, то мы предлагаем меры по материальному стимулированию, в основном, именно этих групп сотрудников.

Первым шагом разработки новой системы материального стимулирования является предложение о внедрении бестарифной системы оплаты труда, в основе которой лежит соотношение оплаты труда разного качества (в зависимости от квалификационных групп работников, разрядов, профессий и т.д.), с учетом которого следует распределять фонд оплаты труда (далее по тексту ФОТ) между работниками. При этом соотношения в оплате труда работников различных категорий должны быть не «точечными», а в виде «вилки» с достаточным диапазоном, что позволит стимулировать эффективный труд, ответственное отношение работников к своим обязанностям на производстве.

Рассмотрим этапы внедрения бестарифной системы оплаты труда на примере персонала Котельной №1 ЧФ ООО «Мечел - Энерго».

1. Определение сводных квалификационных коэффициентов оплаты труда для каждого работника Котельной №1 ЧФ ООО «Мечел – Энерго» (за основу принята заработная плата персонала за 2016 г., представленная в приложении 6).

При этом предполагается, что различия в квалификации работников отражены в действующих на предприятии тарифных ставках и окладах.

Расчет исходных сводных коэффициентов оплаты труда (K_{0i}) осуществляется по следующей формуле:

$$K_{0i} = 3П_i / 3П_{min}, \quad (7)$$

где $3П_i$ – средняя заработная плата i -того работника;

$3П_{min}$ - минимальная средняя заработная плата по предприятию за 2015 г. В ЧФ ООО «Мечел – Энерго» она составляет порядка 5845 руб./чел.

Результаты расчетов представлены в таблице 21.

Таблица 21

Результаты расчета коэффициентов соотношений в оплате труда разного качества (K_{0i}) персонала Котельной №1 ЧФ ООО «Мечел – Энерго»

№	Должностные позиции	Средняя постоянная часть заработной платы, руб./мес.	Коэффициент соотношений в оплате труда (K_{0i})
1	Начальник котельной	24221	4,1
2	Начальник смены	17493	3,0
3	Мастер смены	15250	2,6
4	Аппаратчик ХВО 3 разряда	8073	1,4
5	Машинист (кочегар) котла 4 разряда	13008	2,2
6	Слесарь по ремонту и обслуживанию котельного оборудования 5 разряда	13904	2,4
7	Электрослесарь по ремонту и обслуживанию котельного оборудования: 4 разряда	12559	2,1
	5 разряда	13905	2,4
8	Кладовщик	9199	1,6
9	Уборщик	5857	1,0

2. Выделение обобщающих категорий персонала Котельной №1 ЧФ ООО «Мечел – Энерго» (это: 1) неквалифицированный персонал (кладовщики и уборщики); 2) рабочие (машинисты, слесари и электрослесари); 3) специалисты (мастера смены и аппаратчики ХВО); 4) руководители (начальники котельной и смены)) и установление для каждой квалификационной группы (на предприятии их 5) соответствующего диапазона «вилки» соотношений в оплате труда (от 1,0 до 4,1).

В данном случае амплитуда «вилки» соотношений в оплате труда одинакова для всех квалификационных групп и составляет $\pm 0,34$ (то есть абсолютная разница $0,34 + 0,34 = 0,68$). Установленные интервалы коэффициентов в оплате

труда отражают возможные индивидуальные различия в трудовом вкладе работника в его квалификационной группы.

Новые «вилки» соотношений представлены в таблице 22.

Таблица 22

**«Вилки» соотношений в оплате труда персонала Котельной №1 ЧФ
ООО «Мечел – Энерго» (расчет K_{cp})**

Категории персонала	Квалификационные группы работников				
	1	2	3	4	5
	1 – 1,68 $K_{cp} = 1,3$	1,69 – 2,37 $K_{cp} = 2,0$	2,38 – 3,06 $K_{cp} = 2,7$	3,07 – 3,75 $K_{cp} = 3,4$	3,76 – 4,44 $K_{cp} = 4,1$
Неквалифицированный персонал	++				
Рабочие		++	++		
Специалисты	+		+		
Руководители			+		+

Знаками «+» в этой таблице для каждой группы отмечены те диапазоны, в которые попадают коэффициенты соотношения данной группы.

3. Определение коэффициентов эффективности труда (зависимости оплаты труда от его качества) для каждого работника в соответствии с выделенными к ним показателями.

Для определения вводится система повышающих (понижающих) коэффициентов, которые в сумме дают значение «вилки» в оплате труда для каждой выделенной группы.

Конкретные значения коэффициентов по показателям выбираются руководством предприятия в зависимости от реальной производственно-экономической ситуации. Единственное условие – в сумме они должны давать значение амплитуды «вилки» то есть не более 0,34 [44].

Примерные значения коэффициентов представлены в приложении 6.

Система сводных повышающих / понижающих коэффициентов K при максимальных и минимальных значениях переменных коэффициентов представлена в таблица 23.

Значения сводный повышающих / понижающих коэффициентов К для персонала Котельной №1 ЧФ ООО «Мечел – Энерго»

Коэффициент	Максимальное значение	Минимальное значение
K ₁	0,06	0
K ₂	0,06	0
K ₃	0,10	0
K ₄	0,12	0,01
Сводный К	0,34	0,01

4. Определение значений соотношений в оплате труда разного качества (K_i) согласно диапазону их «вилкок» по индивидуальным критериям и показателям, учитывающим фактическую результативность труда работников и их конкретных вклад в конечные результаты работы предприятия.

При расчете изменения заработной платы работников Котельной №1 ЧФ ООО «Мечел – Энерго» учитывается месячный ФОТ в размере 698134 руб. (приложение 6).

Вторым шагом разработки системы материального стимулирования персонала является предложение изменения переменной части заработной платы по программе Скэнлона, являющейся актуальной (так как она направлена на снижение материальных издержек) и эффективной для ЧФ ООО «Мечел – Энерго», поскольку здесь велика доля живого труда. Сущность программы заключается в снижении коэффициента, показывающего отношение стоимости рабочей силы (ФОТ) к объему продаж (выручке). Важно то, что это отношение является точным и применимо для рядовых работников и управляющих [1].

Расчет переменной части заработной платы (общей суммы премиальных выплат) персонала Котельной №1 ЧФ ООО «Мечел – Энерго» по системе Скэнлона представлен в таблице 24.

В результате при планируемом увеличении объема производства на 5 % получилась экономия издержек на заработную плату в размере 34990,55 рублей, которая может быть распределена между всеми работниками Котельной №1 ЧФ ООО «Мечел – Энерго» в зависимости от их индивидуальных коэффициентов

(K_i). На основании полученных данных можно рассчитать новые размеры ежемесячной заработной платы сотрудников предприятия (приложение 6).

Таблица 24

Расчет суммы премиальных выплат для персонала Котельной №1 ЧФ

ООО «Мечел – Энерго» по системе Скэнлона

№	Показатель	Источник / формула расчета	Размер премии (руб.)
1	Фонд оплаты труда за месяц в базовом периоде ($ФОТ_0$)	-	698134
2	Объем реализованной продукции в базовом периоде (V_0)	выработка на одного работающего (см. табл. 14)* количество человек (см. прилож. 6) / 12	3586100
3	Доля ФОТ в объеме реализованной продукции в базовом периоде (K_0)	ст. 1/ст. 2	0,1947
4	Фонд оплаты труда за месяц в отчетном периоде ($ФОТ_1$)	-	698134
5	Объем реализованной продукции в отчетном периоде (V_1)	ст. 4*1,05	3765405
6	Доля ФОТ в объеме реализованной продукции в отчетном периоде (K_1)	ст. 4/ст. 5	0,1854
7	Сумма экономии в отчетном периоде (S)	ст. 5*ст. 3 - ст. 4	34990,55

Если впоследствии будет также увеличиваться производительность труда, то и премия будет выплачиваться соответственно, поэтому данная система участия в прибыли может быть применена в ЧФ ООО «Мечел - Энерго», так как у работников появляется стимул — премия, зависящая от роста производительности труда.

Предложенные мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом ЧФ ООО «Мечел – Энерго» не требуют финансирования, поскольку будет осуществляться перераспределение существующего ФОТ с использованием системы показателей оценки эффективности труда различных категорий работников, определенных в соответствующем Положении. Основным эффектом здесь заключается в повышении эффективности труда ОУП, а также ожидаемом росте мотивации персонала и его удовлетворенности трудовой деятельностью, который отразится на объемах производства и производительности труда.

Экономическая эффективность внедрения нововведений определяется соотношением между экономическим результатом и величиной затрат на проведение тех или иных мероприятий за определенный промежуток времени.

Рассчитаем, как скажется реализация обновленной системы управления персоналом на показателях деятельности ЧФ ООО «Мечел – Энерго» с учетом прогнозируемого 5% - ного прироста выручки (таблица 25).

Таблица 25

Технико - экономические показатели ЧФ ООО «Мечел – Энерго»

№	Показатели	2016	2017 (план)	Изменение	
				+/-	%
1	Выручка от реализации товаров и услуг, тыс. руб.	537937	564834	26897	105
2	Себестоимость проданных товаров, работ и услуг, тыс. руб.	449150	451351	2201	100,5
3	Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб. (с.1 – с.2)	88787	113483	24696	127,8
4	Прочие расходы, тыс. руб.	55999	57423	1424	102,5
5	Чистая прибыль, тыс. руб. (с.3 – с.4)	32788	56060	23272	171
6	Численность работающих, чел.	350	352	2	100,6
7	Фонд заработной платы, тыс. руб.	131752	137764	6012	104,6
8	Рентабельность продаж (с.3/с.1)*100%	16,5	20,1	3,6	121,8
9	Рентабельность деятельности (с.3/с.2)*100%	19,8	25,1	5,3	126,8
10	Выработка на одного работающего, тыс. руб./чел. (с.1 / с.6)	1536,9	1604,6	67,7	104,4
11	Средняя заработная плата одного работающего, тыс. руб. (с.7 / с.6)	376,4	391,4	15	104
12	Коэффициент текучести, %	10,6	6	-4,6	143,4

Как видно из таблицы, по результатам внедрения программы мотивационных мероприятий на предприятии, в 2017 г. ожидаются:

- 1) прирост балансовой прибыли в размере 24696 тыс. руб.
- 2) расширение штата работников предприятия до 352 человек;
- 3) увеличение рентабельности продаж с 16,5% до 20,1%;
- 4) увеличение ФОТ на 6012 тыс. руб., что является положительным результатом не только для предприятия в целом, но и для каждого работника, - повысится среднемесячный доход (экономический эффект), а также заинтересованность и удовлетворенность работой (социальный эффект);
- 5) увеличение выработки на одного работающего до 104,4%
- 6) сокращение коэффициента текучести кадров до показателя, равного 6.

Рассчитаем основные показатели экономической эффективности деятельности предприятия с учетом мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом ЧФ ООО «Мечел – Энерго»:

1. Предполагаемый прирост объема продаж:

$$\Delta V = BP * BP\% / 100\%, \quad (8)$$

где ΔV – прирост объема продаж;

BP – выручка от реализации товаров / услуг (за отчетный период);

$BP\%$ – прирост выручки (за плановый период).

$$\Delta V = 537937 * 5\% / 100\% = 26897 \text{ (тыс. руб.)}$$

2. Предполагаемый прирост балансовой прибыли (это сумма прибылей предприятия от реализации продукции и доходов, не связанных с ее производством и реализацией):

$$\Delta П = \Delta V * R / 100\%, \quad (9)$$

где $\Delta П$ – прирост балансовой прибыли;

R – рентабельность продаж (за отчетный период).

$$\Delta П = 26897 * 16,5\% / 100\% = 4438 \text{ (тыс. руб.)}$$

Таким образом, основное условие нормального функционирования предприятия – формирование целостной системы управления персоналом на базе ее комплексного проектирования, которое должно предшествовать изменениям внутренней и внешней среды организации, обеспечивая ее постоянное развитие, экономическую и социально - психологическую эффективность.

Полученные показатели позволяют сделать вывод, что усовершенствованная система управления персоналом ЧФ ООО «Мечел – Энерго» эффективна и может быть рекомендована к реализации; она будет лучше документирована и понятна сотрудникам, способствовать снижению напряженности и улучшению микроклимата, повышению дисциплины и уверенности, что предприятие заботится о своих сотрудниках и планирует их профессиональное развитие. В случае дальнейшего выявления неэффективности предложенных мер, руководству предприятия следует изменить подходы к проведению кадровой политики, опираясь на потребности, интересы и желания работников. Здесь необходим ситуационный подход, позволяющий определить эффективность проводимой политики, исходя из конкретного состояния дел на предприятии и в условиях современной рыночной экономики.

Выводы по Главе 2

В практической части данного исследования нами были определены:

1) общая характеристика деятельности ЧФ ООО «Мечел – Энерго»: историческая справка, цель, задачи и виды деятельности, основные потребители продукции / услуг и конкуренты на рынке сбыта, задачи и приоритеты в области охраны труда персонала, промышленной безопасности и экологии, основные показатели финансово - хозяйственной деятельности за 2016 - 2016 гг.;

2) структура управления предприятия (линейно – функциональная) и особенности его кадрового состава (по категориям работников, гендеру, возрасту, стажу работы, уровню образования и текучести);

3) особенности существующей системы управления персоналом предприятия (подсистемы СУП, организационная структура службы управления (линейная), ее функционал и взаимодействие с другими подразделениями предприятия, технологии управления персоналом (деловая оценка, аттестация, программы обучения, переобучения и повышения квалификации, материальные и нематериальные виды стимулирования персонала) и ее основные проблемы (отсутствие прогноза кадровых потребностей, текучесть и недостаток заменяемых кадров, несовершенная система повышения квалификации и аттестации, неудовлетворенность заработной платой и системой премирования).

4) рекомендации по совершенствованию СУП (оптимизация системы подбора и адаптации персонала, формирование кадрового резерва, планирование деловой карьеры и служебно - профессионального продвижения работников, совершенствование системы повышения квалификации и аттестации персонала, внедрение бестарифной системы оплаты труда и изменения переменной части заработной платы по программе Скэнлона) и проведен расчет их экономической эффективности с учетом предполагаемого прироста выручки в размере 5%.

Результаты проведенного исследования свидетельствуют о том, что усовершенствованная модель системы управления персоналом ЧФ ООО «Мечел – Энерго» эффективна и может быть рекомендована к реализации.

Заключение

В современных условиях усиливающейся на рынке конкуренции положение организации во многом определяется ее устойчивостью. Эффективное управление персоналом является основным средством мобилизации и достижения максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность предприятия.

В теоретической части данного исследования нами были освещены основные аспекты проблемы совершенствования системы управления персоналом на современном предприятии.

1. Рассмотрены понятия «Управление» (непрерывный процесс воздействия на коллектив людей), «Персонал» (организационно оформленная совокупность работников) и «Управление персоналом» (система взаимосвязанных организационно - экономических и социальных мер по созданию условий для нормального функционирования, развития и эффективного использования кадрового потенциала организации).

2. Определены основные подходы (экономический, органический, гуманистический) и концепции управления персоналом (использование трудовых ресурсов, управление персоналом, управление человеческими ресурсами, управление человеком).

3. Охарактеризованы цель (обеспечение эффективной деятельности персонала в пределах организации и его формирование как личностей, обладающих высокой ответственностью, коллективной психологией, высокой квалификацией, развитым чувством делового партнерства, корпоративной и организационной культурой), задачи (обеспечение кадрами, их развитие, контроль над исполнением решений руководства и т.д.), процесс (планирование, организация, регулирование, контроль, учет), функции (анализ рынка труда, наем, отбор и прием персонала, его деловая оценка, профориентация и трудовая адаптация, управление деловой карьерой и др.) и особенности управления персоналом (оно деятельностно - ориентировано, индивидуально - ориентировано

и ориентировано на будущее), а также факторы воздействия на персонал (иерархическая структура организации, культура и рынок);

4. Изучены понятия: а) «Методы управления персоналом» (совокупность способов осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления организацией), их основные виды (экономические, административно - правовые и социально - психологические) и степень воздействия на персонал (положительная и отрицательная); б) «Принципы управления персоналом» (теоретические положения и нормы, которыми должны придерживаться менеджеры для достижения целей организации), основные группы (общие, специфические и частные) и их состав (принципы системности, равных возможностей, уважения человека и его достоинства, интеграции и сплоченности коллектива и др.); в) «Система управления персоналом» (совокупность приемов, методов и процедур работы с кадрами), ее основные параметры (соответствие персонала целям и миссии организации, его сбалансированность, расчет потребности, ритмичность и напряженность деятельности и др.), виды (формальная и неформальная), элементы кадровой работы (технологии формирования, развития и рационального использования персонала), функции (планирования персонала, управления его наймом, учетом, мотивацией, социальным развитием и др.), типы организационной структуры (элементарная, линейная, функциональная и матричная), состав подсистем (планирования и маркетинга персонала, найма и учета персонала, правового обеспечения, трудовых отношений, и др.), методы (обследования, анализа, формирования, обоснования и внедрения) и принципы построения (преемственности, специализации, устойчивости, научности, согласованности, простоты, экономичности и др.), виды оценки ее эффективности (экспертная оценка, бенчмаркинг, сопоставление затрат и экономического эффекта).

В практической части данного исследования нами был проведен анализ состояния системы управления персоналом ЧФ ООО «Мечел – Энерго».

1. Дана общая характеристика деятельности предприятия: историческая справка, цель (предоставление высококачественных услуг, соответствующих

требованиям клиентов по законодательным и нормативным документам; извлечение прибыли), задачи (обеспечение энергоснабжения производственной компании, реализация тепловой энергии и ресурсов вспомогательного производства потребителям, снижение производственных издержек и себестоимости продукции, участие в инвестиционных проектах и др.) и виды деятельности (производство тепловой энергии; поставка доменного дутья, сжатого воздуха, ХОВ и деаэрированной воды), основные потребители продукции и услуг (ПАО «ЧМК», население Metallургического района г. Челябинск) и конкуренты (ЗАО ЮУТЭО «Коммунэнерго», МУП «ЧКТС»), приоритеты в области охраны труда персонала, промышленной безопасности и экологии, основные показатели финансово - хозяйственной деятельности за 2015 - 2016 гг.

2. Определены особенности структуры управления (линейно – функциональная) и проведен анализ кадрового состава предприятия при среднем количестве работающих - 347 человек (97,2%) по основным категориям работников (рабочие основных профессий (59,4%) и вспомогательного производства (10,5%), младший обслуживающий персонал (3,2%), инженерно - технические работники (24%)), по гендеру (39% - женщины, 61% - мужчины), по возрасту (средний возраст 41 – 42 года), по стажу работы (46,8% сотрудников работают 1 - 5 лет), по уровню образования (высшее или среднее специальное образование имеют 61% персонала), по текучести кадров (общий коэффициент оборота кадров (20,8), частные коэффициенты оборотов по приёму (10,3) и увольнению (10,6), коэффициенты текучести кадров (10,6) подтвердили ее наличие; экономический ущерб в 2016 г. составил 144981 руб.).

Анализ текучести кадров по опросам уволившихся за 2016 г. по собственному желанию показывает, что основными причинами увольнения по инициативе работника являются неудовлетворенность заработной платой, графиком работы и тяжелыми условиями труда, перемена места жительства, конфликты с руководством, отсутствие карьерного роста и др.

3. Раскрыты особенности существующей системы управления персоналом предприятия: а) подсистемы СУП (планирования использования человеческих

ресурсов, дисциплины, контроля и оценки персонала, компенсаций и др.); б) организационная структура службы управления (линейная; включает отделы кадров, труда и заработной платы, обучения и развития персонала), ее функционал (разработка планов потребности, подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников, оформление их перемещений и др.) и взаимодействие с другими подразделениями предприятия (цеха, отделы, профком, цехкомы и др.); в) технологии управления персоналом (деловая оценка, аттестация, программы обучения, переобучения и повышения квалификации, материальные и нематериальные виды стимулирования персонала).

4. Для комплексной оценки эффективности существующих мероприятий по управлению персоналом ЧФ ООО «Мечел - Энерго» был проведен SWOT – анализ, который определил основные проблемы – это отсутствие прогноза кадровых потребностей, текучесть и недостаток заменяемых кадров, несовершенная система повышения квалификации и аттестации персонала, его неудовлетворенность заработной платой и системой премирования.

На основании представленных умозаключений нами были разработаны рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом предприятия (оптимизация системы подбора и адаптации персонала, формирование кадрового резерва, планирование деловой карьеры и служебно - профессионального продвижения работников, совершенствование системы повышения квалификации и аттестации персонала, внедрение бестарифной системы оплаты труда и изменения переменной части заработной платы по программе Скэнлона) и проведен расчет их экономической эффективности с учетом предполагаемого прироста выручки в размере 5%, где определились прирост объема продаж в размере 24696 тыс. руб. и увеличение балансовой прибыли на 4438 тыс. руб.

Результаты исследований свидетельствуют о том, что усовершенствованная модель системы управления персоналом ЧФ ООО «Мечел – Энерго» эффективна и может быть рекомендована к реализации. Следовательно, поставленные в выпускной квалификационной работе задачи решены, а цель достигнута.

Глоссарий

Концепция управления персоналом – это система теоретико - методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, организационно - практических подходов к ее реализации в конкретных условиях работы данной организации.

Методы управления персоналом – это совокупность способов осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления организацией.

Механизм управления персоналом - это система органов управления, средств и методов, направленная на удовлетворение потребности предприятия в рабочей силе требуемого количества, качества и к определенному времени.

Организационная структура системы управления персоналом – это совокупность специализированных функциональных подразделений и должностных лиц, взаимодействующих в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации решений по поводу управления персоналом.

Персонал предприятия - это организационно оформленная совокупность работников (включая всех наемных работников, собственников и совладельцев), которые на основе трудового договора, контракта либо соглашения, участвуют в производстве определенной продукции, работ и услуг.

Принципы управления персоналом - это важные требования, устойчивые правила, основные теоретические положения и нормы, которыми должны придерживаться руководители и специалисты в процессе управленческой деятельности для обеспечения достижения заданных целей организации.

Система управления персоналом - это совокупность приемов, методов и процедур работы с кадрами.

Управление – это непрерывный процесс воздействия на коллектив людей, организация координации их деятельности в процессе производства для достижения наилучших результатов при минимальных затратах.

