



## Оглавление

<b>Введение</b> .....	5
<b>Глава 1. Теоретические аспекты развития системы управления персоналом в корпорации</b> .....	10
1.1. Состояние проблемы управления персоналом в существующей теории и практике менеджмента .....	10
1.2. Характеристика системы управления персоналом в корпорации .....	18
1.3. Мероприятия по развитию системы управления персоналом в корпорации...	30
<b>Глава 2. Практическая работа по развитию системы управления персоналом в обществе с ограниченной ответственностью «Авалон»</b> .....	52
2.1. Анализ системы управления персоналом в обществе с ограниченной ответственностью «Авалон» .....	52
2.2. Рекомендации по развитию системы управления персоналом в ООО «Авалон» .....	57
2.3. Экономическая эффективность рекомендаций по развитию системы управления персоналом в ООО «Авалон» .....	85
<b>Заключение</b> .....	88
<b>Список литературы</b> .....	94

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Постцентрализованный период функционирования организаций реального сектора отечественной экономики характеризуется недостаточными позитивными сдвигами. На заседаниях Правительства РФ в числе приоритетных неоднократно выделялись две проблемы, препятствующие повышению эффективности деятельности предприятий: слабая трудовая мотивация работников и низкий уровень производительности труда. Так как основа отмеченных негативных явлений едина, очевидно, проблемное звено в деятельности производственно- хозяйственных образований — недостаточная активность персонала в различных ее проявлениях.

Приватизация предприятий, длительные годы принадлежащих государству, обусловила переход от централизованной системы руководства ими к практике внутрифирменных управленческих решений. Исследования деятельности этих организаций посвящены в большей мере конкретизации организационно-правовых аспектов их деятельности, а в последние годы - теориям организации и управления ею, интеграционным процессам, производственным отношениям. В связи с перечисленными, функциональными аспектам управления экономическими системами (финансы, персонал, маркетинг). В последней группе исследований выделяются два направления: с одной стороны, описание негативных явлений и их анализ; с другой, формирование комплекса процедур без обоснования их приоритетов для решения имеющихся проблем. При разработке данных рекомендаций делаются попытки применения апробированных на Западе технологий, но особенности развития и современные условия функционирования отечественных организаций обуславливают необходимость разработки собственных решений по управлению социально-экономическими системами и, в их составе, функциональными подсистемами.

Важнейшей функциональной областью управления персоналом является его развитие. Трудовой потенциал работников традиционно является главней-

шим фактором повышения эффективности деятельности субъектов хозяйствования. Однако обосновано высокая оценка качеств отечественных работников в плане возможностей их реализации диссонирует с низкой трудовой отдачей персонала на практике. Данное противоречие требует исследования и поиска путей его устранения, так как возрастающие затраты на развитие кадров не приносят адекватных результатов.

Действующая модель развития кадров организаций часто ограничена формальными подходами, базирующимися на профессиональном обучении кадров. Однако рыночные условия диктуют необходимость гибкой адаптации к ним и расширения перечня значимых качественных характеристик работников относительно меняющихся условий деятельности, и особенно руководителей, инициирующих преобразования.

Неудовлетворительное социально-экономическое состояние персонала, как следствие реформационных процессов, требует особых управленческих подходов, имеющих целью восстановление утраченных мотивационных характеристик работников, а далее повышение их уровня. Большой вклад в разработку теоретических аспектов управления экономическими системами разных уровней внесли ученые, представляющие различные экономические школы и направления; Л. Абалкин, С. Глазьев, Дж. Гэлбрейт, Г. Клейнер, Д. Львов, К. Маркс, А. Маршалл, Ф. Тейлор, В. Чичканов, Е. Ясин. В последние годы в связи с переходом к рынку и сменой субъектами хозяйствования форм собственности наблюдается рост интереса авторов к теориям организации, включая теорию управления ею. В этой области известны работы С. Брю, Ю. Випслава, В. Гальперина, Э. Короткова, К. Макконнелла, К. Менар, Б. Мильнера, Е. Попова, Э. Смирнова. Мировая наука выработала концепции, раскрывающие природу управленческой деятельности на макро- и микро- уровне, авторами которых являются: К. Арджирс, М. Вебер, Ф. Герцберг, Р. Лайкерт, Д. МакГрегор, Э. Мейо,

Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Фоллет, Г. Форд, а также современные исследователи: Ж. Акофф, И. Ансофф, О. Виханский, П. Друкер, Т. Питере, Р. Уотермен, В. Гра-Кравченко, А. Наумов. Однако корпорации, традиционно являющиеся носителями особых социальных отношений в мире, к которым добавляется отечественная специфика, демонстрируют нестандартные управленческие подходы, которые только начинают раскрывать исследователи. Эволюционные процессы в экономике привели к обращению специалистов к институциональной теории. Зарубежными авторами, посвятившими свои исследования развитию данной теории, являются Т. Веблен, Д. Норт, Р. Коуз, О. Уильямсон, О.Фавро и, в последние годы, отечественные: Р. Калелюшников, Я. Кузьминов, В. Маевский, В. Макаров, А. Нестеренко, В. Полтерович, В. Радаев, В. Тамбовцев. Использование принципов институционализма на уровне экономических систем в целом вызывает необходимость адаптации к ним функциональных аспектов управления. Научные подходы к исследованию проблем персонала, проектированию кадровых систем. На микроуровне формировались на основе анализа, переосмысления выводов отечественных и зарубежных ученых по управлению персоналом. Среди авторов, внесших существенный вклад в их разработку, выделяются Т. Базаров, В. Белкин, Б. Генкин, Г. Гисслер, А. Егоршин, П. Журавлев, С. Карташов, А. Кибанов, К. Кирсанов, Р. Колосов, К. Кузнецов, Р. Марр, Е. Маслов, Й. Метцнер, Л. Михайлов, С. Самыгин, А. Семии, А. Скавигин, Г. Слезингер, К. Смит, Ф. Удалов, Й. Хентце, Г. Шмидт, Ф. Эренберг, Р. Яковлев, а также коллектив ученых НИИ труда во главе с А. Зубковой. Вместе с тем, требует пристального внимания обоснование предпочтений развития работников во взаимосвязи с другими подсистемами управления персоналом.

**Проблема исследования** состоит в поиске эффективных мероприятий по развитию системы управления персоналом корпорации.

Актуальность и проблема исследования обусловили выбор темы **квали-**

**фикационной работы: «Реструктуризация системы управления персоналом в современной организации».**

**Цель исследования:** теоретическое обоснование и разработка рекомендаций по развитию системы управления персоналом в открытом акционерном обществе «Авалон».

**Объект исследования:** процесс управления персоналом в открытом акционерном обществе «Авалон».

**Предмет исследования:** развитие системы управления персоналом в открытом акционерном обществе «Авалон».

**Гипотеза исследования:** процесс управления персоналом в открытом акционерном обществе «Авалон» будет эффективным, если:

- выявить закономерности развития системы управления персоналом в открытом акционерном обществе «Авалон» (определение трудоемкости работ персонала, усложнение управленческого труда способствует повышению его креативности, усиление личностного потенциала способствует усилению тенденции кооперирования и взаимопомощи работников организации) (А.Я. Кибанов);

- внедрить рекомендации по развитию системы управления персоналом в открытом акционерном обществе «Авалон»:

**Рекомендация 1. Внедрение автоматизированных систем управления персоналом**

**Рекомендация 2. Развитие системы планирования показателей использования персонала**

**Рекомендация 3. Управление производительностью труда.**

**Задачи исследования:**

1. Изучить состояние проблемы управления персоналом в корпорации в существующей теории и практике менеджмента.

2. Выявить эффективные мероприятия по развитию системы управления персоналом в корпорации.

3. Разработать рекомендации по развитию системы управления персоналом в открытом акционерном обществе «Авалон».

**Теоретическая база исследования:** теоретические аспекты эффективной деятельности управленческого персонала, формирования его качественных характеристик и выбора критериев оценки работников изучались на протяжении XX века, выделим результаты исследований последних лет таких авторов, как В. Антропов, М. Армстронг, Е. Баканов, Г. Борисова, С. Висуесваран, Т. Голлуей, С. Иванов, Ю. Ким, А. Митин, Г. Попов, Б. Прошкин, В. Тарасов, Р. Уильямсои, Дж. Уотмер, М. Феонова, Р. Фрэнкин, М. Хилб.

**Практическая значимость исследования:** состоит в разработанных рекомендациях по развитию системы управления персоналом в открытом акционерном обществе «Авалон», которые могут быть и использованы в практике подобных корпораций.

**Методы исследования:** изучение литературных источников, анализ, синтез, наблюдение, анкетирование.

**База исследования:**

Полное наименование организации	<b>ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «АВАЛОН»</b>
Регион	Челябинская область г. Челябинск
Адрес	456560, г Челябинск, Еткульский р-н, с. Еткуль, ул. Первомайская, д. 11
Директор компании	Дорожкин Юрий Викторович
Контактные телефоны	351-796-31-69

**Структура исследования:** наша работа состоит из введения, теоретической и практической глав, заключения, глоссарий, списка используемой литературы.

## Глава 1. Теоретические аспекты развития системы управления персоналом в корпорации

### 1.1. Состояние проблемы управления персоналом в существующей теории и практике менеджмента

В теории и практике менеджмента на протяжении XX века использовался целый ряд терминов, отражающих участие людей в общественном производстве: рабочая сила, кадры, персонал, трудовые ресурсы, человеческие ресурсы. Термин раскрывает различные аспекты управления персоналом, изменения общественных взглядов.

Развитие менеджмента в XX веке сопровождалось стремительным изменением общественных взглядов, осознанием роли человека в сфере производства. Практический опыт и научные исследования позволили сформулировать концепции управления персоналом[1].

**Управление персоналом** (англ. *human resources management, HRM, HR-менеджмент*) — область знаний и практической деятельности, направленная на обеспечение организации качественным персоналом, способным выполнять возложенные на него трудовые функции и оптимальное его использование. Управление персоналом является неотъемлемой частью качественных систем управления организации[32].

В различных источниках могут встречаться и другие названия: *управление трудовыми ресурсами, управление человеческим капиталом* (англ. *human capital management*), *кадровый менеджмент, менеджмент персонала*.

**Персона л** (от лат. *persona* — *личность*) или **штат** (от нем. *staat* — *государство*) — постоянный состав работников какого-нибудь учреждения, составляющих группу по профессиональным или иным признакам с указанием должностей и присвоенных по каждой должности окладов; совокупность всех работников предприятия, занятых трудовой деятельностью, а



также состоящих на балансе (входящих в штатный состав), но временно не работающих в связи с различными причинами (отпуск, болезнь, присмотр за ребёнком и так далее); совокупность трудовых ресурсов, которые находятся в распоряжении предприятия и необходимы для исполнения определённых функций, достижения целей деятельности и перспективного развития [12].

Концепция управления персоналом – система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организаций.

Технология управления персоналом предполагает организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, мотивацию и организацию труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала и др. Сюда же следует отнести вопросы взаимодействия руководителей организации с профсоюзами и службами занятости, управления безопасностью персонала.

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

Изменения в экономической и политической системах в нашей стране одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости ее существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека. Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость, поскольку позволяет

реализовать, обобщить целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учета личного фактора в построении системы управления персоналом организации. Укрупнено можно выделить три фактора, оказывающих воздействие на людей в организации.

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

Второй – 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 – рынок, сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

Эти факторы воздействия – понятия достаточно сложные и на практике редко реализуются в отдельности. Какому из них отдается приоритет, таков и облик экономической ситуации в организации[2].

При переходе к рынку происходит медленный отход от иерархического управления, жесткой системы административного воздействия, практически неограниченной исполнительной власти к рыночным отношениям, отношениям собственности, базирующимся на экономических методах. Поэтому необходима разработка принципиально новых подходов к приоритету ценностей.

Главное внутри организации – работники, а за пределами – потребители продукции. Необходимо повернуть сознание работающего к потребителю, а не к начальнику; к прибыли, а не к расточительству; к инициатору, а не к бездумному исполнителю, перейти к социальным нормам, базирующимся на здоровом

экономическом смысле, не забывая о нравственности. Иерархия отойдет на второй план, уступая место культуре и рынку[3].

Новые службы управления персоналом создаются, как правило, на базе традиционных служб: отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности и др. Задачи новых служб заключаются в реализации кадровой политики и координации деятельности по управлению трудовыми ресурсами в организации. В связи с этим они начинают расширять круг своих функций и от чисто кадровых вопросов переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов и др.

В ряде организаций формируются системы управления персоналом, объединяющие под единым руководством заместителя директора по управлению персоналом все подразделения, имеющие отношение к работе с кадрами[4].

Управление персоналом организации опирается не только на законы и закономерности, изучаемые различными науками, связанными с управлением (теория управления, экономическая кибернетика и др.), но и на закономерности, присущие только этому процессу[12].

Принципы управления персоналом (ПУП) – правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом. Познавая принципы, люди открывают закономерности, ПУП отражают требования объективно действующих экономических законов и закономерностей, поэтому и сами являются объективными. Таких принципов множество, но при всех условиях управление персоналом осуществляется на основе следующих традиционно утвердившихся в отечественных организациях принципов:

1. научности, демократического централизма, плановости, первого лица, единства распорядительства;
2. отбора, подбора и расстановки кадров; сочетания единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации;
3. линейного, функционального и целевого управления, контроля исполнения решений и др.

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

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

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

Подсистема управления наймом и учетом персонала осуществляет: организацию найма персонала, организацию собеседования, оценки, отбора и приема персонала, учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала, профессиональную ориентацию и организацию рационального использования персонала, управление занятостью, документационное обеспечение системы управления персоналом[12].

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

Подсистема обеспечения нормальных условий труда выполняет такие функции, как соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, соблюдение требований технической эстетики, охраны труда и окружающей среды, военизированной охраны организации и отдельных должностных лиц.

Подсистема управления развитием персонала осуществляет: обучение, переподготовку и повышение квалификации, введение в должность и адаптацию новых работников, оценку кандидатов на вакантную должность, текущую периодическую оценку кадров, организацию рационализаторской и изобретательской деятельности, реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения, организацию работы с кадровым резервом.

Подсистема управления мотивацией и стимулированием труда персонала выполняет следующие функции: управление мотивацией и стимулированием трудового поведения, нормирование и тарификация трудового процесса, разработка систем оплаты труда, разработка форм участия персонала в прибылях и капитале, разработка форм морального стимулирования персонала, организация нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом[5].

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

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

Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом осуществляет: решение правовых вопросов трудовых отношений, согласование распорядительных и иных документов по управлению персоналом, решение правовых вопросов хозяйственной деятельности, проведение консультаций по юридическим вопросам[12].

Подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом выполняет следующие функции: ведение учета и статистики персонала, информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом, обеспечение персонала научно-технической информацией, организация работы органов массовой информации организации, проведение патентно-лицензионной деятельности[6].

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

Опрос специалистов показал, что в настоящее время наибольшие усилия кадровых подразделений (по затраченному времени) направлены на совершенствование трудовых отношений, подбор кандидатов на вакантные должности, разработку и реализацию учебных программ и программ социального развития, а также организацию заработной платы. При этом далеко не во всех случаях они могут самостоятельно принимать соответствующие решения, а делят эту обязанность, прежде всего с линейными руководителями и с другими службами[7].



**Рисунок 1. Схема управление персоналом в корпорации**

Таким образом, сегодня все больше преобладают не учетные, а содержательные аналитические и организационные аспекты деятельности. Резко возрос профессиональный уровень специалистов кадровых служб. В их составе психологи, специалисты по управлению, методам обучения (педагоги) и трудовым отношениям, подготовка которых в широких масштабах ведется в университетах[12].

В последние годы во внутриорганизационном управлении выделился ряд новых профессий и специальностей, в том числе специалисты по набору персонала (рекрутеры), интервьюеры (психологи, проводящие собеседования с претендентами на получение работы), методисты и инструкторы, консультанты по

вопросам карьеры, специалисты по профориентации и организационному планированию[12].

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

В соответствии с этими целями формируется система управления персоналом организации. В качестве базы для ее построения используются закономерности, принципы и методы, разработанные наукой и апробированные практикой.

## **1.2. Характеристика системы управления персоналом в корпорации**

**Система** (от др.-греч. *σύστημα* — целое, составленное из частей; соединение) — множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которое образует определённую целостность, единство[12].

Существует по меньшей мере несколько десятков различных определений понятия «система», используемых в зависимости от контекста, области знаний и целей исследования.<sup>[3][4]</sup> Основным фактором, влияющим на различие в определениях, состоит в том, что в понятии «система» есть двойственность: с одной стороны оно используется для обозначения объективно существующих феноменов, а с другой стороны — как метод изучения и представления феноменов, то есть как субъективная модель реальности[17].

В связи с этой двойственностью авторы определений различают по меньшей мере два аспекта: как отличить системный объект от несистемного и как построить систему путём выделения её из окружающей среды. На основе первого подхода даётся дескриптивное (описательное) определение системы, на ос-



нове второго — конструктивное, [41] иногда они сочетаются. Подходы к определению системы также предлагают делить на *онтологический* (соответствует дескриптивному), *гносеологический* и *методологический* (последние два соответствуют конструктивному) [52].

### **Общие для всех систем**

- *Целостность* — система есть абстрактная сущность, обладающая целостностью и определенная в своих границах[12]. Целостность системы подразумевает, что в некотором существенном аспекте «сила» или «ценность» связей элементов *внутри системы* выше, чем сила или ценность связей элементов системы с элементами *внешних систем* или *среды*.

- *Синергичность, эмерджентность, холизм, системный эффект* — появление у системы свойств, не присущих элементам системы; принципиальная несводимость свойств системы к сумме свойств составляющих её компонентов (неаддитивность). Возможности системы превосходят сумму возможностей составляющих её частей; общая производительность или функциональность системы лучше, чем у простой суммы элементов[12].

- *Иерархичность* — каждый элемент системы может рассматриваться как система; сама система также может рассматриваться как элемент некоторой надсистемы (суперсистемы).

**Система управления персоналом** — это совокупность приемов, методов, технологий организации работы с персоналом [41].

Существуют различные **модели построения системы управления персоналом** в организации. Применение той или иной модели для конкретной организации зависит от ее организационной структуры. Организационная структура определяет взаимоотношение (взаимоподчинение) между функциями, выполняемыми сотрудниками организации, а также проявляется в таких формах,

как разделение труда, создание специализированных подразделений, иерархия должностей и т.д.

**Организационная структура** системы управления персоналом — это совокупность взаимосвязанных подразделений этой системы и должностных лиц [41].

**Подразделения** выполняют различные функции, их совокупность составляет **службу управления персоналом** (кадровую службу). Роль и место службы управления персоналом в структуре всей организации определяется ролью и местом каждого специализированного подразделения данной службы, а также организационным статусом ее непосредственного руководителя.

### **Объекты и субъекты системы управления персоналом**

Особенности развития системы управления персоналом, ее роль в организационной системе определяют характеристики ее основных факторов: объекта и субъекта, целей системы, ее функций и структуры.

Объекты системы управления персоналом:

- работники;
- рабочие группы;
- трудовой коллектив.

Субъекты системы управления персоналом:

- функциональный управленческий персонал;
- линейный управленческий персонал;

Существует несколько подходов к формулированию системы управления персоналом, все зависит от того, какой аспект данного явления рассматривать.

Как правило, организации, нацеленные на реализацию функций управления персоналом, включают в себя подсистему линейного руководства организации, а также ряд функциональных подсистем управления персоналом (например, подсистема найма, подсистема обучения и развития и т.д.).

В рамках такой системы происходит учет взаимосвязей между отдельными аспектами управления персоналом, который выражается в разработке конечных целей управления персоналом организации, в определении путей их достижения, а также в создании соответствующего механизма управления, обеспечивающего комплексное планирование и организацию управления персоналом организации.

### **Организационные цели**

Первоначальным этапом проектирования и формирования системы управления персоналом организации является **формулировка целей** данной системы. Для различных организаций цели системы управления персоналом варьируются в зависимости от характера деятельности организации, объемов производства, стратегических задач и т.д. Обобщение опыта зарубежных и отечественных организаций позволяет сформулировать главную цель системы управления персоналом организации как обеспечение организации персоналом, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие. На рисунке 9 показана структура целей системы управления персоналом организации.

Рассматривая совокупность организационных целей, выделим также следующие **категории целей организации**: экономические, научно-технические, коммерческо-производственные и социальные.

- **Экономические цели** направлены на достижение расчетной величины прибыли.
- **Научно-технические цели** связаны с обеспечением заданного научно-технического уровня продукции, а также с повышением производительности труда за счет развития технологий.

- **Производственно-коммерческая цель** связана с производством и реализацией продукции в объемах, необходимых для получения планового уровня прибыли.
- **Социальные цели** — организации заключаются в достижении заданного уровня удовлетворенности работников.



**Рисунок 2. Цели системы управления персоналом организации**

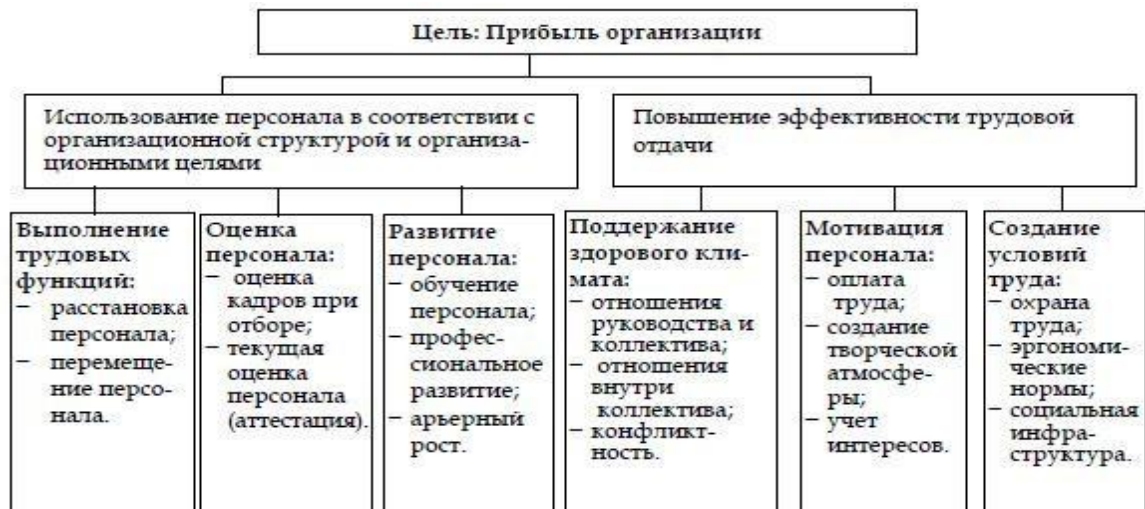
**Социальные цели** организации можно рассматривать с двух точек зрения, а именно: с позиций персонала и с позиций администрации. С одной стороны, цели системы управления персоналом определяют конкретные потребности работников, которые должны быть удовлетворены администрацией. С другой стороны, эти цели определяют характер и условия трудовой деятельности, которые обеспечивает администрация. Важным условием эффективности системы управления персоналом является отсутствие противоречий между этими двумя ветвями целей. Рассмотрим их более подробно.

С точки зрения персонала социальные цели организации обусловлены тем, в какой степени выполнение трудовых функций способствует удовлетворению потребностей человека. Структура таких целей представлена на рисунке 3.



**Рисунок 3. Цели системы управления персоналом организации с точки зрения персонала**

С точки зрения администрации социальные цели организации связаны с экономическими целями. В этом аспекте система управления персоналом должна служить основной цели — получению прибыли. Структура социальных целей с точки зрения администрации представлена на рисунке 4.



#### **Рисунок 4. Цели системы управления персоналом организации с точки зрения администрации**

Обе ветви социальных целей (персонала и администрации) не противоречат друг другу, что создает эффективную основу для взаимодействия этих двух субъектов для достижения общих целей. Наличие противоречивых целей системы управления персоналом приводит к **конфликту интересов персонала и администрации**, что негативным образом сказывается на функционировании организации в целом. Следует также подчеркнуть, что, несмотря на то, что с точки зрения администрации, главной целью является получение прибыли, отправным моментом в современной теории и практике управления персоналом является осознание необходимости удовлетворения не только материальных, но и социальных потребностей сотрудников.

##### **Функции системы управления персоналом организации:**

**Функция планирования персонала** заключается в разработке кадровой политики и стратегии управления персоналом; анализе кадрового потенциала организации и рынка труда; организации кадрового планирования и прогнозирования потребности в персонале; поддержании взаимосвязей с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами.

**Функция управления наймом и учетом персонала** заключается в организации набора кандидатов на вакантную должность; организацию отбора (собеседования и оценки) и приема персонала; учете приема, перемещений, увольнений персонала; управлении занятостью, документационном обеспечении системы управления персоналом.

**Функция оценки, обучения и развития персонала** заключается в осуществлении обучения, переподготовки и в повышении квалификации персонала; введении в должность и адаптации новых работников; организации и проведении мероприятий по оценке персонала; управлении развитием карьеры.

**Функция управления мотивацией персонала** заключается в нормировании трудового процесса и тарификации оплаты труда; разработке систем материального и нематериального стимулирования, а также в применении методов морального поощрения персонала.

**Функция управления социальным развитием** заключается в организации питания в течение рабочего дня; обеспечении охраны здоровья и отдыха для сотрудников и их семей; организации развития физической культуры; организации социального страхования.

**Функция правового обеспечения управления персоналом** связана с решением правовых аспектов трудовых отношений, а также с согласованием распорядительных и иных документов по управлению персоналом.

**Функция информационного обеспечения управления персоналом** заключается в ведении учета и статистики персонала; информационном и техническом обеспечении системы управления персоналом; обеспечении персонала необходимой для работы научно-технической информацией.

**Функция обеспечения нормальных условий труда** включает в себя обеспечение и контроль соблюдения требований психофизиологии и эргономики труда, охраны труда и окружающей среды и т.д.

**Функция линейного руководства** заключается в том, что управление персоналом организации осуществляется в том числе и на уровне управления организации в целом. Данную функцию осуществляет не только служба УП, но и руководители всех уровней.

Одна из первых концепций управления персоналом базируется на постулатах «школы научного управления», в которых один из главных принципов - минимизация вложений в наёмную силу. В 70-х годах появилась концепция «человеческих ресурсов управления», возникшая в результате синтеза школ «человеческих отношений» и «поведенческих наук», что

позволило признать экономическую целесообразность капиталовложений в рабочую силу [14, с.115]. При таком подходе прослеживается прямая зависимость величины дохода от индивидуальной производительности работника, его творческого подхода и самореализации.

Применение концепции «человеческих ресурсов» требует осуществления кадрово-образовательной политики на уровне корпорации и государства.

Корпорация представляет собой социотехническую систему. Этот подход позволяет представить корпорацию как совокупность двух систем: технической и социальной, которые осуществляют принципиально отличные функциональные действия.

Действия технической системы предсказуемы и контролируемы, так как представляют собой реакцию объекта управления на полученную от органа управления команду.

Социальная (личностная, человеческая) подсистема связана с поступками и реакциями людей на команды управления, которые не могут быть однозначными и предсказуемыми. Эффективность действия данной подсистемы изначально связана с подбором кадров, т.е. кадровой политикой.

Управление человеческими ресурсами - главная функция любой фирмы и рассматривается как система организации и управления процессами отбора, обучения и оценка кадров, являясь подсистемой в обще корпорационной структуре. Управление человеческими ресурсами само представляет собой сложную систему [35, с.64].

На данной схеме в приложении можно увидеть комплексную систему управления персоналом, состоящую из объектов и процессов. А как схему процессов по управлению персоналом данную систему можно представить следующим образом (рис.5).





**Рисунок 5. Система управления персоналом [10, с.20]**

По своему содержанию организационная и социально-экономическая основа системы управления персоналом включает в себя:

- установление четкого порядка и регламента определения целей и постоянное уточнение перспективных и текущих задач, стоящих перед подразделением в целом, а также перед каждым функциональным органом управления и структурным звеном;
- формирование и постоянное совершенствование организационной структуры управления, связанное с уточнением количества подразделений и функциональных органов управления, положений, регулирующих деятельность, формальных, регламентированных правовыми актами связей между ними, профессиограмм для каждого должностного лица, включая должностные инструкции и модели должностей;
- непрерывное улучшение условий, определяющих уровень организации труда работников (повышение степени ответственности, обогащение труда, совершенствование организации труда и обслуживания рабочих мест и др.);
- постоянное совершенствование экономической деятельности

подразделения, создание наиболее благоприятных условий для оптимального сочетания коллективных, индивидуальных интересов с интересами организации, путём постоянного обновления систем и норм стимулирования;

- прогнозирование и планирование потребности в кадрах, квалификация и деловые качества которых отвечали бы предъявляемым требованиям, и пути обеспечения ими государственной службы.

Каждое из перечисленных рекомендаций входит в функциональные обязанности конкретных органов управления, но координирует и направляет их работу служба по управлению персоналом.

Глобальная цель управления персоналом, как считает Н.П. Беляцкий, состоит в формировании, развитии и реализации с наибольшей эффективностью кадрового потенциала организации [4, с.22]. Это означает улучшение работы каждого сотрудника с тем, чтобы он оптимальным образом наращивал и использовал свои трудовой и творческий потенциал и благодаря этому содействовал достижению общей цели, а также поддерживал деятельность других сотрудников в этом направлении. Для достижения этой основной цели реализуется ряд локальных, представляющих собой цели-средства.

Среди целей, сформированных по факторному признаку, следует выделить целевое обеспечение общих функций управления, которые действуют на всех уровнях управления:

- планирование (координация ожидаемых результатов и способов их достижения);
- организация и регулирование (координация действий для достижения результата);
- учёт и контроль (получение информации о достижении результатов);
- стимулирование (распределение финансовых ресурсов между всеми звеньями и объектами).

Система целей для управления персоналом рассматривается двояко. С одной стороны, она должна отвечать на вопрос: каковы конкретные потребности работников, удовлетворение которых они в праве требовать у администрации. С другой стороны, система должна определить: какие цели ставит перед собой администрация по использованию персонала и какие для этого необходимо создать условия. Эти цели не должны быть противоречивыми.

Система целей служит базой для определения состава функций управления. Для формирования функций необходимо выявление их объектов и носителей. Носителями функций управления выступают: руководство органа, заместители руководителей, руководитель службы управления персоналом или заместитель директора по кадрам, специализированные подразделения по управлению персоналом и специалисты по управлению персоналом (они также одновременно являются и носителями и объектами). Объектом управления являются персонал организации.

Современная концепция управления персоналом склоняется к приоритетности передачи большого объема управленческих функций непосредственным руководителям того или иного коллектива. При этом они должны получать необходимую профессиональную и методическую помощь. Общей и главной задачей управления персоналом является обеспечение соответствия качественных и количественных характеристик персонала целям организации.

Качественные характеристики:

- способности (уровень образования, объем знаний, профессиональные навыки, опыт работы);
- мотивация (круг профессиональных и личных интересов, стремление достичь

чего-либо);

- личные качества, влияющие на выполнение профессиональной роли.

Система управления персоналом – это совокупность элементов (цели, функции, кадры, технические средства, информация, методы организации деятельности и управления), формирующих кадровый комплекс организации.

Субъектами системы управления персоналом являются: директор организации, его заместитель, а также различные отделы и входящие в них специалисты службы управления персоналом.

### **1.3. Мероприятия по развитию системы управления персоналом в корпорации**

Концепция управления персоналом на предприятиях в условиях рыночной экономики держит основу на подтверждении взаимосвязей организации с окружающей средой (объективные факторы), а также, в активизации внутреннего потенциала - в достижении целей организации за счет раскрепощения энергии подчиненных (субъективные факторы), в создании благоприятной атмосферы в коллективе и повышения культуры делового общения (интегральные факторы).

**Развитие системы управления персоналом** – это целенаправленный процесс количественного и качественного преобразования элементов (цели, функции, кадры, технические средства, информация, методы организации деятельности и управления), формирующих кадровый комплекс организации[14, с.22].

Источником развития системы управления персоналом выступает противоречие между целями работодателей и целями ее работников, которое проявляется в несоответствии требований к должностным обязанностям наемных работников со стороны работодателя и удовлетворенностью людей, в ней работающих; несоответствии уровня организации труда конкретным техническим и

иным условиям производства и т.д. Разрешение этих противоречий возможно при условии изменения сложившейся структуры, изменения целей персонала и перехода системы управления персоналом в новое качество.

Исходя из такого представления о характере и особенностях организационных изменений, сформулируем определение развития системы управления персоналом.

Развитие системы управления персоналом отражает целевую и функциональную характеристики управления персоналом.

С точки зрения целевой характеристики, управление персоналом рассматривается как целенаправленная деятельность работников подразделений системы управления персоналом, линейных и функциональных руководителей, которая включает разработку стратегии кадровой политики, концепцию управления персоналом, формирование и совершенствование системы управления человеческими ресурсами, выполнение процедур работы с людьми.

Цель развития персонала определяется как повышение образовательного и квалификационного уровней, создающих основу конкурентоспособности и устойчивости предприятия. Инструментом достижения этой цели служат качественные преобразования в организации в целом, привнесение в управление персоналом качественно новых элементов и связей, изменяющих содержание и характер трудовой деятельности и отношений работников. Целевая характеристика системы управления персоналом уникальна по своему многообразию [14, с.22].

Выделяют три уровня целесообразности развития персонала (по степени объективности цели):

- так называемая объективная целесообразность выступает как полезность, необходимость каких-то процессов в организации;
- целенаправленность выступает как система административно-правовых

стандартов;

- целеустремленность выступает как способность работника самому вырабатывать новые цели и достигать их [1, с.32].

Социальная роль целей состоит в соединении интересов каждого работника с целями, задаваемыми организациями, а затем и с целями общества.

Практическая реализация целей возможна при согласованном единстве и во взаимодействии специалистов по управлению персоналом.

Функциональная характеристика системы управления персоналом является инструментом достижения целей организации, обеспечивающих устойчивость внутренней среды, либо привнесение в организацию новых производственных процессов, новых элементов и связей, изменяющих содержание и характер функциональных и линейных отношений.

Сущность процесса развития системы управления персоналом выражается в овладении персоналом необходимыми знаниями, умениями и навыками, ориентирующими организацию на потребителя, и создающими базу для конкурентоспособности и устойчивости предприятия[34, с.26].

Основываясь на теоретических трудах специалистов по управлению персоналом, опираясь на тенденции развития системы управления персоналом в условиях рыночной экономики, можно выделить следующие закономерности управления персоналом:

- чем выше степень взаимодействия с потребителем, тем выше степень индивидуализации работ персонала. Эта закономерность проявляется в определении трудоемкости работ;

- усложнение управленческого труда способствует повышению его креативности. Данная закономерность, проявляющаяся в инновационных способностях руководителя, в эффективном управлении персоналом, в саморегулировании, используется в проектировании системы, в оптимальном изменении ее

композиции;

- возможность роста личностного потенциала достигается в результате проясненности общеорганизационной, командной и личностной целей. Такая параметрическая зависимость используется в развитии системы управления персоналом для выявления степени соответствия результатов хозяйственной деятельности проявленности целей;

- усиление личностного потенциала способствует усилению тенденции кооперирования и взаимопомощи работников организации. В развитии системы управления персоналом эта закономерность способствует оптимальному соотношению концентрации усилий работников отдельного подразделения, концентрации однородных функций различных подразделений.

Целенаправленные изменения системы управления персоналом и переход ее в новое качество, отвечающее требованиям рынка, составляет развитие системы управления персоналом (рис.6).



**Рисунок 6. Развитие системы управления персоналом**

Деятельность по управлению персоналом – целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий

развития организации.

Одна из важнейших составных управленческой деятельности – управление персоналом, как правило, основывается на концепции управления – обобщенном представлении (необязательно декларируемом) о месте человека в организации. В теории и практике управления человеческой стороной организации можно выделить четыре концепции, которые развивались в рамках трех основных подходов к управлению: экономического, органического и гуманистического:

- 1) использования трудовых ресурсов;
- 2) управления персоналом;
- 3) управления человеческими ресурсами;
- 4) управления человеком[7].

Экономический подход

Экономический подход к управлению дал начало концепции использования трудовых ресурсов. В рамках этого подхода ведущее место занимает техническая (в общем случае инструментальная, т.е. направленная на овладение трудовыми приемами), а не управленческая подготовка людей на предприятии. Организация здесь означает упорядоченность отношений между ясно очерченными частями целого, имеющими определенный порядок. В сущности организация – это набор механических отношений, и действовать она должна подобно механизму: алгоритмизированно, эффективно, надежно и предсказуемо.

Среди основных принципов концепции использования трудовых ресурсов можно выделить следующие:

- 1) обеспечение единства руководства – подчинённые получают приказы только от одного начальника;
- 2) соблюдение строгой управленческой вертикали – цепь управления от



начальника к подчиненному спускается сверху вниз по всей организации и используется как канал для коммуникации и принятия решения;

3) фиксирование необходимого и достаточного объема контроля – число людей, подчиненных одному начальнику, должно быть таким, чтобы это не создавало проблемы для коммуникации и координации;

4) соблюдение четкого разделения штабной и линейной структур организации – штабной персонал, отвечая за содержание деятельности, ни при каких обстоятельствах не может осуществлять властных полномочий, которыми наделены линейные руководители;

5) достижение баланса между властью и ответственностью – бессмысленно делать кого-либо ответственным за какую-либо работу, если ему не даны соответствующие полномочия;

6) обеспечение дисциплины – подчинение, дополнительность, энергия и проявление внешних знаков уважения должны осуществляться в соответствии с принятыми правилами и обычаями;

7) достижение подчинения индивидуальных интересов общему делу с помощью твердости, личного примера, честных соглашений и постоянного контроля;

8) обеспечение равенства на каждом уровне организации, основанного на доброжелательности и справедливости, чтобы вдохновить персонал к эффективному исполнению своих обязанностей; заслуженное вознаграждение, повышающее моральное состояние, но не ведущее к переоплате или перемотивированию [8].

Осуществляя теоретическое обоснование проблемы исследования нами были выделены следующие мероприятия по развитию системы управления персоналом в корпорации:

Мероприятие 1. Реализация экономического подхода.

Мероприятие 2. Реализация органического подхода.

Мероприятие 3. Реализация мероприятий по формированию организационной культуры в корпорации.

Эти мероприятия более подробно мы охарактеризуем в этом параграфе.

Описание экономического подхода к управлению представлено в табл.1.

**Таблица 1**

**Реализация экономического подхода в развитии системы управления персоналом**

Условия эффективности	Особые затруднения
Четкая задача для исполнения	Сложность адаптации к меняющимся условиям
Среда достаточно стабильна	Неповоротливая бюрократическая надстройка (строгая заданность и иерархичность управленческой структуры, затрудняющая принятие креативных и самостоятельных решений исполнителями при изменении ситуации)
Производство одного и того же продукта	Если интересы работников возьмут верх над целями организации, возможны нежелательные последствия (поскольку мотивация персонала сводится исключительно к внешнему стимулированию, то даже незначительных изменений в схеме стимулирования достаточно для непредсказуемых последствий)
Человек согласен быть деталью машины и ведет себя как запланировано	Дегуманизирующее воздействие на работников (использование ограниченных возможностей персонала может быть эффективным при низкоквалифицированном труде)

### Органический подход

В рамках органической парадигмы последовательно сложились:

- 1) концепция управления персоналом;
- 2) концепция управления человеческими ресурсами.

Именно органический подход обозначил новую перспективу управления персоналом, выведя этот тип управленческой деятельности далеко за рамки традиционных функций организации труда и зарплаты. Кадровая функция из регистрационно-контрольной постепенно стала развивающей и распространилась на поиск и подбор работников, планирование карьеры значимых для организации фигур, оценку работников управленческого аппарата, повышение их квалификации.

Акцентирование внимания на человеческом ресурсе способствовало рождению нового представления об организации. Она стала восприниматься как живая система, существующая в окружающей среде. В этой связи использовались, как минимум, две аналогии (метафоры), способствовавшие развитию нового взгляда на организационную реальность[9].

Первая, исходившая из отождествления организации с человеческой личностью, ввела в научный оборот такие ключевые понятия, как цели, потребности, мотивы, а также рождение, взросление, старение и смерть или возрождение организации.

Вторая, приняв в качестве образца для описания организационной реальности функционирование человеческого мозга (“организация как мозг, перерабатывающий информацию”), позволила взглянуть на организацию как на собрание частей, соединенных линиями управления, коммуникации и контроля.

### Отождествление организации с человеческой личностью

Наличие постоянной (инвариантной) задачи, осуществляемой с помощью

меняющихся (вариативных) средств, позволяющих доводить процесс до постоянного (инвариантного) результата, является одной из основных особенностей работы каждой функциональной системы.

Привлекательность рассматриваемого подхода усиливалась еще и тем, что стало очевидным, что принятие управленческих решений никогда не может быть полностью рациональным, поскольку в реальности работники управленческого аппарата:

- 1) действуют на основе неполной информации;
- 2) способны исследовать только ограниченный набор вариантов каждого решения;
- 3) неспособны точно оценить результаты[10].

В конечном итоге органический подход, признавая принцип ограниченной рациональности (ограниченной поиском информации и контролем результатов с помощью целей и задач, а не контролем за поведением с помощью правил и программ), фокусируется на следующих ключевых моментах:

- 1) необходимо делать акцент на окружающей среде, в которой живет организация;
- 2) организацию надо понимать в терминах взаимосвязанных – внутри- и меж организационных подсистем, выделяя ключевые подсистемы и анализируя способы управления их отношениями со средой.

Популярный способ анализа – определение набора ключевых потребностей, которые организация должна удовлетворить для собственного выживания;

- 3) между подсистемами необходимо создавать равновесие и устранять дисфункции.

Описание органического подхода представлено в табл. 2.

**Таблица 2**

## Реализация органического подхода в развитии системы управления персоналом

Условия эффективности	Особые затруднения
Подчинение целей организации взаимодействию с окружающей средой	Неучет социальности организации как продукта взглядов, идей, норм и верований
Улучшение управления за счет внимания к дифференцированным потребностям людей	Превращение людей в ресурс, который нужно развивать, в ущерб праву личности на выбор
Взгляд на организацию с точки зрения взаимодействия целей, стратегии, структуры и других измерений	Предположение о “функциональном единстве”, когда все органы работают на благо организма в целом
Выделение различных подсистем организации	Предположение о том, что работники должны удовлетворять все свои потребности через организацию
Учет естественных возможностей в процессе инновации	Опасность впасть в социальный дарвинизм
Повышенное внимание к “экологии” внутри $\frac{3}{4}$ и межорганизационных взаимодействий	Ответственность может перекладываться на внешние причины вместо изменения курса

Преодоление противоречий, характерных для органического подхода к управлению, позволило сформулировать следующие рекомендации, существенные с точки зрения повышения эффективности управления персоналом.

1. Признавая ошибки, допускаемые при действии в сложной среде, неизбежными, необходимо поощрять у сотрудников такие качества, как открытость и рефлексивность.

2. Существенно поощрять такие способы анализа, которые признают возможность реализации разных подходов к решению проблем. При этом необходимо инициировать конструктивные конфликты и дискуссии между представителями разных точек зрения. Это часто приводит к переосмыслению целей организации и переформулированию способов их достижения.

3. Важно избегать того, чтобы структура деятельности непосредственно определяла организационную структуру. Цели и задачи должны не задаваться сверху, а появляться в процессе работы. В планах указываются скорее

ограничения (то, чего нужно избегать), что конкретно нужно сделать.

4. Необходимо подбирать людей, создавать организационные структуры и поддерживать процессы, способствующие реализации этих принципов[11].

#### Гуманистический подход

Развивающаяся в последнее время гуманистическая парадигма исходит из концепции управления человеком и из представления об организации как культурном феномене.

Организационная культура – целостное представление о целях и ценностях, присущих организации, специфических принципах поведения и способов реагирования становится одним из объяснительных принципов.

При этом культура рассматривается сквозь призму соответствующих эталонов развития, отраженных в системе знаний, идеологии, ценностях, законах и повседневных ритуалах, внешних по отношению к организации, социальных общностей.

Влияние культурного контекста на управление персоналом сегодня представляется вполне очевидным. Например, в Японии организация рассматривается не как рабочее место, объединяющее отдельных работников, а как коллектив.

Для такой организации характерны:

- дух сотрудничества, взаимозависимость;
- пожизненный найм превращает организацию в продолжение семьи;
- между начальниками и подчиненными устанавливаются патерналистские отношения[12].

Согласно гуманистическому подходу культура может рассматриваться как процесс создания реальности, которая позволяет людям видеть и понимать события, действия, ситуации определенным образом и придавать смысл и значение своему собственному поведению. Кажется, что вся жизнь человека

определяется писаными и особенно неписаными правилами.

Однако на самом деле обычно правила являются лишь средством, а основное действие разворачивается лишь в момент выбора: какое из правил применять в данном случае. Наше понимание ситуации определяет то, какой набор правил мы используем.

Каждый аспект организации нагружен символическим смыслом и помогает создавать реальность. Особенно “объективны” организационные структуры, правила, политика, цели, должностные инструкции, стандартизированные процедуры деятельности.

Так, еженедельные или ежегодные совещания, про которые все знают, что это пустая трата времени, могут быть поняты как ритуал, служащий некоторым скрытым функциям.

Даже по виду пустого зала заседаний (строгие ряды стульев, параллельно лежащие папки, стаканы и т. п. или дружелюбный хаос) можно многое сказать об организационной культуре.

Гуманистический подход фокусируется на собственно человеческой стороне организации, о которой мало говорят другие подходы.

С точки зрения данного параметра важно, насколько работники предприятия интегрированы в существующую систему ценностей (в какой степени они безоговорочно принимают ее как “свою собственную”) и насколько они чувствительны, гибки и готовы к изменениям в ценностной сфере в связи с переменами в условиях жизни и деятельности.

Также важно, живет ли предприятие в целом по одним и тем же правилам и принципам принятия решения или же на предприятии разные группы живут по разным правилам и исповедуют разные принципы (табл. 3).

**Таблица 3**

**Реализация мероприятий по формированию организационной**

### культуры в развитии системы управления персоналом

Характеристика системы ценностей (степень их выраженности)		Характеристика нормативной системы предприятия	
Адаптивность	Консерватизм	Нормы один для всех	Много норм для различных групп
Сильная	Сильный	Политический конфликт	Сильная и адаптированная организационная культура
Умеренная	Умеренный	Организационная культура, пригодная для одной стратегии	Стратегический конфликт
Слабая	Слабый	Организация на грани распада	Организация существует как набор автономных групп
Сильная	Слабый	Организационный конфликт	Адаптивная организационная культура
Слабая	Сильный	Сильная организационная культура	Конфликт “вакуума власти”

#### Позитивная роль гуманистического подхода

Позитивная роль гуманистического подхода в понимании организационной реальности состоит в следующем.

Культурологический взгляд на организацию снабжает управленцев связанной системой понятий, с помощью которых они могут сделать свой повседневный опыт постижимым. Это позволяет рассматривать определенные типы действий как нормальные, легитимные, предсказуемые и избегать таким образом проблем, детерминированных базисной неопределенностью и противоречивостью, стоящими за многими человеческими ценностями и действиями.

Представление об организации как культурном феномене позволяет понять, каким образом, через какие символы и смыслы осуществляется совместная деятельность людей в организационной среде. Если экономический и организационный подходы подчеркивают структурную сторону организации,



то организационно-культурный показывает, как можно создавать организационную действительность и влиять на нее через язык, нормы, фольклор, церемонии и т. д. Если раньше многие менеджеры рассматривали себя прежде всего как людей, создающих структуры и должностные инструкции, координирующих деятельность или создающих схемы мотивирования своих сотрудников, то теперь они могут смотреть на себя как на людей, осуществляющих символические действия, направленные на создание и развитие определенных смыслов.

Гуманистический подход позволяет также реинтерпретировать характер отношений организации с окружающей средой и том направлении, что организации способны не только адаптироваться, но и изменять свое окружение, основываясь на собственном представлении о себе и своей миссии. Разработка стратегии организации может превратиться в активное построение и преобразование окружающей реальности[13].

В рамках гуманистического подхода возникает понимание того, что эффективное организационное развитие – это не только изменение структур, технологий и навыков, но и изменение ценностей, которые лежат в основе совместной деятельности людей.

### **Концепция организационного поведения**

Что именно подразумевается под организационным поведением? Не является ли введение этого понятия попыткой заменить весь менеджмент концепцией и методами поведенческих наук? В чем его отличие (если оно есть) от традиционной прикладной или промышленной психологии? К счастью, на большинство этих вопросов сейчас уже найдены ответы, удовлетворяющие многих ученых в области управления и поведенческих наук, а также менеджеров-практиков. В частности, организационное поведение можно формально определить как понимание, предвидение и управление человеческим

поведением в рамках организаций.

Наконец, изучение кадровых (человеческих) ресурсов носит более прикладной характер, чем организационное поведение. Управление кадровыми ресурсами связано с практической организацией таких функций, как маркетинг, финансы или производство. Менеджеров по кадрам или человеческим ресурсам (последний термин более современен и популярен) нанимают на работу для выполнения функции с таким же названием; специалистов же по организационному поведению в номенклатуре менеджерских должностей нет.

Вместе с тем, несколько смешивая понятия, менеджеров, которые применяют основы организационного поведения, можно назвать “менеджерами по человеческим ресурсам” (независимо от того, являются ли они менеджерами по маркетингу, финансам, производству, складскому хозяйству, кадрам, руководителями бюро, администраторами в больнице или научной сфере). Они выполняют функции управления человеческими ресурсами (в дополнение к своим техническим, функциональным ролям), так как в конечном итоге занимаются управлением людьми. Таким образом, с этой точки зрения все менеджеры, несмотря на различие их технических функций, являются менеджерами по человеческим ресурсам, поскольку имеют дело с человеческим поведением в рамках организаций. И всем им необходимо понимать и предвидеть организационное поведение.

Новая парадигма внешней среды, связанная с глобализацией, информационным взрывом и тотальным качеством, бросает вызов не только управлению изменениями и организационным развитием, но и всей сфере организационного поведения. Вместе с тем здесь явно проявляется ряд тенденций.

Во-первых, можно сказать, что организационное поведение действительно стало четко обозначенным предметом научных исследований и имеет

определенное влияние на эффективность управления человеческими ресурсами; в современных сложных организационных системах. Есть также свидетельства того, что теории и практические методы организационного поведения, основанное разработанные на Западе, частично проникают в другие культурные среды. Например, когда мы несколько лет назад проводили обстоятельное обследование российского предприятия, то обнаружили, что метод поведенческого менеджмента (модификация организационного поведения) оказал значительное воздействие на производительность, а партисипативный метод (участия и обогащения труда) – нет.

Во-вторых, рассматриваемое научное направление будет все дальше отходить от традиционных специализированных тем поведенческих наук, предпочитая тематику, теснее связанную с организационным поведением как таковым. Исключение здесь составляют основы экспериментальной психологии – установки, мотивация и обучение, которые остаются весьма важными областями в организационном поведении.

Наконец, это тенденция к тому, чтобы сделать подход организационного поведения более понятным и ориентированным на практику. Сейчас наблюдается определенное стремление уходить от простых ответов на сложные вопросы на всех уровнях анализа – индивидуальном, групповом и организационном. Чтобы стать практически полезным, этот анализ должен быть одновременно и понятным, и пригодным к применению в реальных условиях.

Будущее сферы организационного поведения представляется ярким и увлекательным. Хотя и предвидится некоторое смещение концептуальных рамок и тематики исследований, магистральная линия состоит в том, чтобы сделать более совершенными и эффективными человеческие ресурсы, являющиеся сутью конкурентных преимуществ любой организации.

**Организационные культуры как объект управленческой**

## **деятельности**

Современный уровень менеджмента предполагает, что объектом управленческой деятельности являются организационные культуры различного типа, а не процессы, люди, их деятельность и т.п. Поэтому овладение новейшими управленческими технологиями невозможно без освоения основ организационно-культурного подхода, дающего комплексное понимание процессов эволюции и функционирования различных организаций с учетом глубинных механизмов поведения людей в многофункциональных, динамически изменяющихся контекстах[14].

Разные культуры отличают членов одной группы от другой. Люди создают ее как механизм воспроизведения социального опыта, помогающий жить в своей среде и сохранять единство и целостность сообщества при взаимодействии с другими сообществами. Каждая организация как некая совокупность людей, реализующая определенные цели и задачи за достаточно продолжительный отрезок времени, вынуждена заниматься воспроизведением из заимствованного социального опыта.

Выделяют следующие основные исторические типы организационных культур:

- органическую;
- предпринимательскую;
- бюрократическую;
- партиципативную[15].

Описание типов организационных культур представлено в табл. 6.

Видно, что существенное различие перечисленных культур касается таких основополагающих параметров организации, как: способ выделения лидера и процесс принятия решений; правила распределения ответственности и закрепления функций.

Таблица 4

### Характеристика основных типов организационных культур

Тип организационной культуры			
1	2	3	4
Органическая	Предпринимательская	Бюрократическая	Партиципативная
Организация направляется			
согласием с общей идеей	свободной инициативой	сильным руководством	всесторонними обсуждениями
Проблемы решаются на основе			
исходного согласия с целями	индивидуального творчества	ясного и сосредоточенного продумывания	открытого взаимодействия
Лидерство основывается на			
разделяемых взглядах о направлении общего движения	наличия авторитета и признания	власти и положении	содействии контактам и сотрудничеству
С хроническими проблемами справляются с помощью			
не придания им значения и отказа от обсуждения	поиска новых творческих подходов	укрепления руководства и следования правилам	более напряженной дискуссии и выработки способов решения
Повседневная работа			
осуществляется при минимальном вмешательстве в нее	выполняется и видоизменяется каждый по-своему	зависит от неизменности курса и активности руководства	постоянно перепроверяется для большего совершенства
Функция и ответственность			
реализуется с почти автоматической скоростью	получаются такими, какими их делают люди	предписываются и закрепляются	разделяются и сменяются по необходимости
Желания и интересы отдельных людей			
оцениваются по степени их согласованности с целями организации	считаются более важными, чем интересы организации	подчиняются интересам организации	согласуются с интересами организации путем договоренностей
Руководство			

задает контекст и цель, сводя к минимуму остальное вмешательство	дает людям возможность делать так, как они считают нужным	определяет лидеров и возможные направления развития	действует как катализатор группового взаимодействия и сотрудничества
Разногласия и конфликты			
отражают факт расхождения с общими целями и задачами	являются продуктивным выражением индивидуальных особенностей и различий	угрожают стабильности организации и мешают работе	считаются жизненно необходимыми для эффективного решения проблем
Коммуникации (общение)			
ограничены и несущественны	меняются по интенсивности и непредсказуемы	формальны и подчиняются правилам	открыты и насыщены
Информация и данные (как правило)			
расцениваются как совместное знание, которое не нужно выносить вовне	используются для индивидуальных достижений	контролируются, и доступ к ним ограничен	оцениваются и распределяются открыто

Существенным является рассмотрение основополагающего для управленческой деятельности процесса целеопределения.

Обычно существующая в организациях корпоративная культура – сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами коллектива и задающих общие рамки поведения, является оригинальной смесью из приведенных выше исторических типов организационных культур.

Современные руководители и управляющие рассматривают культуру своей организации как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников и облегчать продуктивное общение между ними. Они стремятся создать собственную культуру для каждой организации так, чтобы все служащие понимали и придерживались ее.

Современные организации, как правило, представляют собой поликультурные образования.

Определить значение той или иной культуры в жизнедеятельности этой организации можно лишь с учетом того обстоятельства, что для каждой из них характерны специфические управленческие формы, выполняющие функцию воспроизведения социального опыта параллельно с функцией регулирования деятельности людей в этой организации. Управленческие формы (или их сочетание) обеспечивают воспроизведение совокупности норм, ценностей, философских принципов и психологических установок, предопределяющих поведение людей в организации (табл. 7).

В поликультурных организациях наличие этих управленческих форм позволяет отыскивать различные варианты решения возникающих проблем. В частности, в случае конфликтов его участники могут апеллировать и к общепризнанным нормам поведения (коллективистская управленческая форма), и к соображениям выгоды (рыночная), и к установлению властей (бюрократическая), и к легитимному мнению большинства заинтересованных участников (демократическая), и, наконец, прибегнуть к развернутой аргументации, чтобы убедить своих противников (диалоговая-знаниевая).

Итак, мы можем сделать следующие выводы.

В процессе развития управления как науки использовались разные подходы к пониманию того, что есть управление.

В рамках гуманистического подхода была предложена метафора организации как культуры, а человека – как развивающегося в рамках определенной культурной традиции существа. Реализовывать функцию управления персоналом по отношению к такому сотруднику возможно только в рамках подхода – управления человеком, не только самостоятельным, активным существом, но и придерживающимся определенных ценностей, правил,

принятых норм поведения.

Корпоративный подход к управлению персоналом, как и сама корпоративная культура, является комплексом допущений, предложений о том, что является целесообразным (полезным) для организации в области работы с персоналом.

Такой свод правил создается внутри каждой организации в процессе длительных проб и ошибок, и часто предопределяется прошлым опытом, установками, собственников и топ-менеджеров организации. Анализ комплекса действий в отношении персонала дает возможность реконструировать основополагающие предложения о той метафоре организации, которая лежит в основе представлений и предопределяет подход к управлению персоналом конкретной организации.

Такой анализ дает возможность, не выходя за рамки корпоративной культуры, сделать управление персоналом более эффективным и адекватным особенностям менеджмента организации в целом.



## Выводы по первой главе

Среди авторов, внесших существенный вклад в разработку проблемы исследования выделяются С. Карташов, А. Кибанов, К. Кирсанов, Р. Колосов, К. Кузнецов, Р. Марр и другие.

**Управление персоналом** (англ. *human resources management, HRM, HR-менеджмент*) — область знаний и практической деятельности, направленная на обеспечение организации качественным персоналом, способным выполнять возложенные на него трудовые функции и оптимальное его использование.

**Персонал** (от лат. *persona* — *личность*) или **штат** (от нем. *staat* — *государство*) — постоянный состав работников какого-нибудь учреждения, составляющих группу по профессиональным или иным признакам с указанием должностей и присвоенных по каждой должности окладов совокупность всех работников предприятия, занятых трудовой деятельностью.

**Система управления персоналом** — это совокупность приемов, методов, технологий организации работы с персоналом.

Глобальная цель управления персоналом, как считает Н.П. Беляцкий, состоит в формировании, развитии и реализации с наибольшей эффективностью кадрового потенциала организации.

**Развитие системы управления персоналом** – это целенаправленный процесс количественного и качественного преобразования элементов (цели, функции, кадры, технические средства, информация, методы организации деятельности и управления), формирующих кадровый комплекс организации.

Источником развития системы управления персоналом выступает противоречие между целями работодателей и целями ее работников, которое проявляется в несоответствии требований к должностным обязанностям наемных работников со стороны работодателя и удовлетворенностью людей, в ней работающих; несоответствии уровня организации труда конкретным техническим и иным условиям производства и т.д. Разрешение этих противоречий возможно при условии изменения сложившейся структуры, изменения целей персонала и

перехода системы управления персоналом в новое. Осуществляя теоретическое обоснование проблемы исследования нами были выделены следующие мероприятия по развитию системы управления персоналом в корпорации:

Мероприятие 1. Реализация экономического подхода.

Мероприятие 2. Реализация органического подхода.

Мероприятие 3. Реализация мероприятий по формированию организационной культуры в корпорации.

Более подробно о реализации данных мероприятий в условиях конкретной корпорации мы рассмотрели во второй главе.

## **Глава 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО РАЗВИТИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «АВАЛОН»**

### **2.1. Анализ системы управления персоналом в обществе с ограниченной ответственностью «Авалон»**

ООО "Авалон" учреждено в 2005 году и зарегистрировано Постановлением Территориальной Администрации Челябинской области № 344 от 20.05.2005 г. Фирма занимается закупкой и оптово-розничной продажей систем кондиционирования и вентиляции воздуха, теплового оборудования бытового назначения; проектно-изыскательными работами; оказанием возмездных услуг по ремонту, монтажу техники.

С 2006 года компания занимается также дизайнерскими работами, связанными с оказанием возмездных услуг по ремонту и монтажу современных оконных систем, закупкой и оптово розничной продажей пластиковых окон и комплектующих.

Среднесписочная численность компании составляет 70 чел.

При оценке кадровой политики предприятия, менеджер по персоналу должен решить важный вопрос, обладает ли организация достаточным человеческим ресурсом функционирования и изменения, способен ли персонал работать достаточно эффективно и в соответствии с выбранной стратегией. Для этого необходимо оценить фактический состав персонала, а также особенности самого персонала, наличие профессионально важных качеств и характеристик. Оценка кадрового состава должна включать:

- 1) оценку укомплектованности кадрового состава в целом и по уровням управления, в том числе оценку обеспеченности персоналом технологического процесса;
- 2) оценку соответствия уровня подготовленности персонала требованиям

деятельности;

3) анализ структуры кадрового состава в соответствии с требованиями технологии и классификатором должностей;

4) анализ структуры кадрового состава по социально - демографическим характеристикам.

Рассмотрим некоторые показатели подробнее.

В таблице 5 и рисунке 7 представлены общеэкономические и кадровые показатели предприятия, необходимые для анализа трудового потенциала.

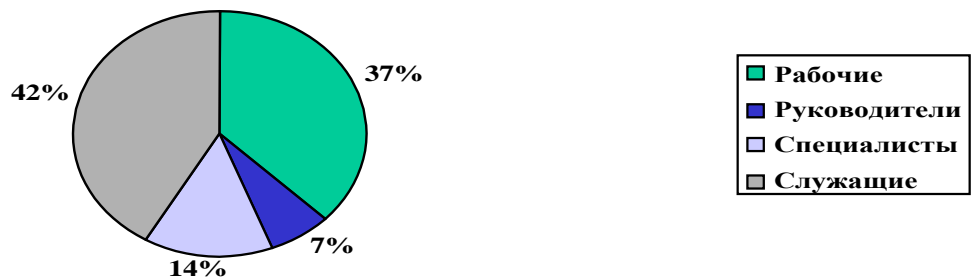
**Таблица 5**

**Общеэкономические и кадровые показатели ООО "Авалон"**

№ п/п	Наименование показателя	Ед. изм.	Динамика по годам		
			2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6
<b>Общеэкономические показатели</b>					
	Объем продаж, услуг	Млн. руб.	12,3	13,4	23,9
	Величина основных фондов	Млн. руб.	2,1	2,3	2,7
<b>Кадровые показатели</b>					
	Численность персонала	Чел.	52	54	70
	В том числе по категориям: рабочие руководители специалисты/ прочие служащие	Чел.	14/ 5/ 8/ 25	16/ 5/ 8/ 25	26/ 5/ 10/ 29
	Образовательный состав персонала: неполное среднее/ общее среднее/ среднеспециальное/ незаконченное высшее	Чел.	1/ 2/ 20/ 14/ 15	2/ 1/ 22/ 12/ 17	0/ 1/ 30/ 20/ 19
	Возрастной состав персонала: до 18 лет; 18 - 25 лет; 26 - 36 лет; 37 - 50 лет; свыше 50 лет	Чел.	0/ 27/ 20/ 5/ 0	0/ 27/ 22/ 5/ 0	0/ 35/ 29/ 6/ 0
	Структура персонала по полу: мужчин женщин	%	70/ 30	71/ 29	80/ 20
	Стаж работы: Рабочие: До 1 года 1 - 5 года/ более 5 лет Руководители, специалисты, прочие служащие: высшее образование среднее специаль-	%	7/ 3/ 70,9/ 21,8/ 100	6 68 26 100	3,9 74,5 21,6 100

	ное практики				
--	--------------	--	--	--	--

По сравнению с 2014 годом, в 2016 году численность персонала возросла на 3,7 %. Это связано с увеличением объема оказываемых услуг, расширением рынка сбыта оборудования и, как следствие, с необходимостью создания большего количества бригад сервисного обслуживания. Численность персонала резко возросла в 2016 году (практически на 30 %), что связано с расширением компании. К сожалению, в 2016 г. текучесть кадров стала увеличиваться. Основными причинами текучести на предприятии можно назвать: заработная плата ниже, чем у конкурентов, задержки в ее выплате (1-2 месяца), условия труда (6-ти дневная рабочая неделя, необходимость работать в выходные и праздничные дни, плохое состояние помещений, отсутствие предприятия общественного питания поблизости от места работы), низкое качество отбора кадров. Достаточно высокая доля (26 %) рабочих связана со спецификой деятельности ООО "Авалон": это монтажники (установщики) пластиковых окон.



**Рисунок 7. Структура персонала по категориям работников**

Большая доля прочих служащих состоит, в основном, из сотрудников отделов продаж, рекламы и реализации (сбыта).

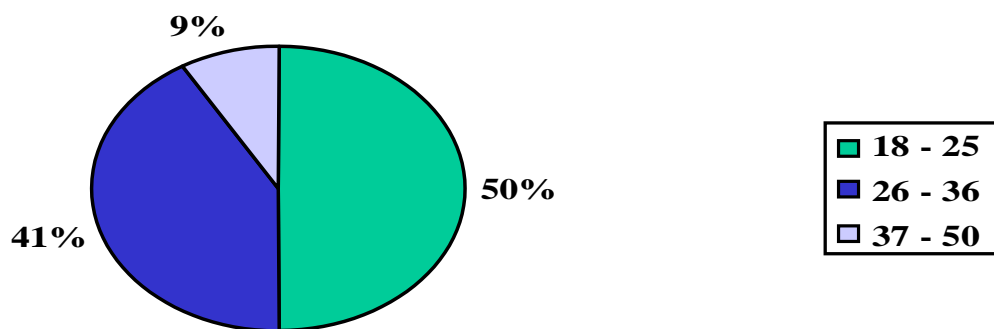
Специалисты - это сотрудники со специальным (строительным) и узкоспециальным (вентиляция и кондиционирование) образованием, занимающиеся

проектными и расчетными работами и техническими разработками.

Из таблицы 3 мы видим, что по сравнению с 2014 г. в 2016 г. существенно увеличилось количество рабочих и служащих, что связано с расширением компании, набором все большего количества исполнителей. В то же время количество руководителей не изменилось - структура управляющего звена осталась прежней, новых должностей не добавилось, количество отделов не увеличилось, увеличился только количественный состав подчиненных.

Относительно небольшое увеличение (2 человека) наблюдается также по категории специалистов. Это связано с тем, что предприятие не очень активно занимается новыми разработками и изысканиями, поэтому на данном этапе с учетом двух новых сотрудников (конструкторов - исполнителей) достаточно тех сотрудников, которые уже работают.

По возрастному составу можно отметить следующее: 50 % сотрудников относятся к категории 18 - 25 лет (сотрудники более старшего возраста относятся, как правило, к руководству предприятия, либо к проектно-строительному отделу, т.е. к должностям, где необходимы значительный опыт и соответствующая квалификация) (рис.8).



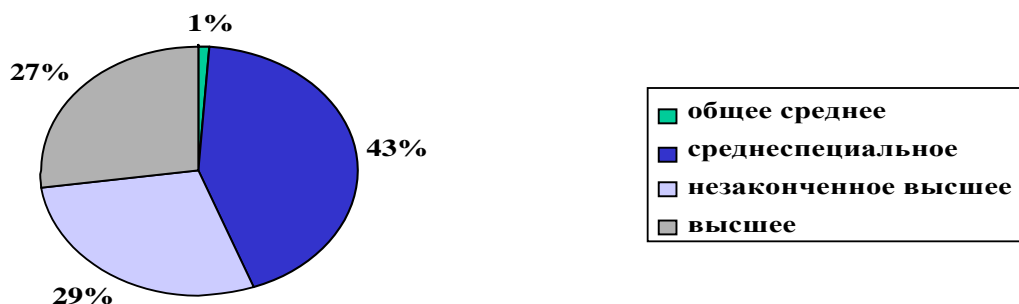
**Рисунок 8. Возрастная структура персонала**

При этом у большей части основной возрастной категории (18 - 25 лет) уже имеется практический опыт в трудовой деятельности, у них происходит постепенный рост квалификации, они имеют возможности дальнейшего развития.

Это связано с тем, что в ООО "Авалон" работает большое количество рабочих (в частности, монтажников, что связано со спецификой деятельности ООО "Авалон"), для которых имеет большое значение профессиональный опыт.

Такое распределение по возрасту связано также с тем, что такая должность как монтажник или менеджер торгового зала требует от работников энергичности, нацеленности на результат, высокого уровня коммуникативности. Всеми этими качествами обладает персонал в возрасте 18 - 25 лет.

Характеризуя трудовой потенциал, можно сделать вывод о наличии резервов (на предприятии достаточно большое число сотрудников, обладающих профессиональным опытом, находящихся в наиболее трудоспособном возрасте), которые могут быть использованы для достижения целей ООО "Авалон" (рис.9).



**Рисунок 9. Структура персонала по образованию**

Среднеспециальное образование имеют, как правило, сотрудники средне-

го и низшего звена, в частности, монтажники, что связано со спецификой деятельности ООО "Авалон". Для данной категории работников большое значение имеет практический опыт, а наличие высшего образования представляется руководству необязательным. Как правило, это выпускники ПТУ.

В управлении ООО "Авалон" все сотрудники имеют высшее образование. Это говорит о том, что люди, занимающиеся управлением, имеют хорошую теоретическую, образовательную подготовку. У персонала наблюдается ориентация на овладение новыми знаниями и умение быстро овладевать ими в процессе самой деятельности.

Большое внимание в производственном процессе принадлежит мотивации работников ООО «Авалон». За высокопрофессиональное выполнение трудовых обязанностей, повышение производительности труда, продолжительную и безупречную работу и другие успехи в труде применяются следующие меры поощрения сотрудников товарищества:

- объявление благодарности;
- выдача премии;
- награждение ценным подарком.

Поощрения объявляются приказом, доводятся до сведения коллектива и заносятся в трудовую книжку сотрудника.

К средствам мотивационного стимулирования деятельности работников, применяемых в организации относят:

1) Доминирующим мотивационным стимулированием, как и на всех коммерческих предприятиях, является материальное стимулирование. Р. Оуэн и А. Смит считали деньги единственным мотивирующим фактором. Согласно их трактовке, люди - чисто экономические существа, которые работают только для получения средств, необходимых для приобретения пищи, одежды, жилища и так далее [30].



К материальному стимулированию, применяемому в ООО «Авалон» относят:

- премии за производственные результаты (выполнение и перевыполнение производственных заданий);
- единовременное материальное поощрение за выполнение особо важных заданий;
- надбавка к заработной плате (за отлично проделанную организационную работу).

2) Нематериальное стимулирование менее выражено. К этому виду стимулирования можно отнести:

- похвала, одобрение начальства, выражаемая без материального премирования. Директор благодарит за хорошо проделанную работу в присутствии других сотрудников;

- сплочение коллектива. Важно чтобы в рабочем коллективе существовали тесные коммуникативные связи, как на формальном, так и на неформальном уровне. Среди методов, применяемых для сплочения коллектива и развития коммуникационных связей, выделяют: организация процесса коммуникации в процессе совместного производства; проведение праздничных мероприятий.

3) Для мотивирования используется метод вовлечения персонала в процесс управления. При этом конечным итогом этого метода является привлечение сотрудников к общим организационным целям.

4) Улучшение условий труда, его модификация – также являются значимым методом мотивирования персонала. Если организация стремится упростить и улучшить условия труда, то работники будут работать более эффективно.

Постоянное повышение профессионального мастерства рассматривается как прямая служебная обязанность всех руководителей и сотрудников

товарищества.

Для профессиональной подготовки и повышения квалификации сотрудников администрация товарищества, исходя из интересов производственной деятельности, с учетом стремления сотрудника повысить свою квалификацию, может осуществлять различные формы профессионального обучения за счет товарищества.

Порядок профессиональной подготовки сотрудников регламентируется внутренними нормативными документами и реализуется на их основе с учетом финансовых возможностей товарищества и вклада сотрудника в его деятельность. Анализ управления персоналом на ООО «Авалон» выявил множество недостатков в данной деятельности предприятия, основной причиной которых можно считать недостаток внимания со стороны руководства к вопросам управления персоналом. Таким образом, на основе принципов и функций сформированы методы управления персоналом в типографии, т.е. те способы, с помощью которых руководство воздействует на персонал (Таблица 6).

**Таблица 6**

**Методы управления персоналом, используемые руководством ООО  
«Авалон»**

Методы	Меры воздействия	
Административные	Распорядительные	- распоряжение руководства; - координация работ; - контроль исполнения
	Материальная ответственность	- депремирование; - штраф
	Дисциплинарная ответственность	- выговор; - увольнение
Экономические	Оплата труда	- премия; вознаграждение
Социально - психологические	Психологические	- убеждение; - просьба; - похвала; - запрещение
	Социальные	- наблюдение; - собеседование

Набор кадров - один из ключевых моментов работы ООО «Авалон», т.к. от качества отобранных кадров зависит эффективность работы организации и использование всех остальных ресурсов. Поэтому ошибки в подборе кадров являются растратой денег, а хорошие кадры - удачный способ их вложения.

На основе проведенного анализа деятельности ООО «Авалон» можно выделить отрицательные и положительные моменты в организации управления персоналом (Таблица 7).

Таблица 7

**Преимущества и недостатки системы управления персоналом ООО  
«Авалон»**

<b>Преимущества</b>	<b>Недостатки</b>
Подготовка кадров перед принятием должностных обязательств	Отсутствие долгосрочного планирования кадров
При найме предпочтение отдается кандидату с опытом, что позволяет не тратить средства на обучение	Отсутствие четкой кадровой политики
Быстрая адаптация персонала в неформальной обстановке	Отсутствие кадрового резерва
Учет мнений персонала	Возрастной ценз
	Отсутствие передвижения кадров для обеспечения взаимозаменяемости на рабочих местах
	Отсутствие поощрения инициативы
	Частичное отсутствие материального стимулирования
	Относительно низкая оплата труда при длительном рабочем дне
	Отсутствие отпусков у некоторых групп работников

*Можно отметить следующие наиболее важные недостатки системы управления персоналом ООО «Авалон», требующие устранения:*

- неразвитость кадрового подразделения предприятия, недостаток работников, занятых вопросами управления персоналом;
- отсутствие общей политики руководства по управлению персоналом;

- отсутствие программ и планов по развитию персонала, в том числе планов по повышению производительности труда, планов по управлению социальной структурой персонала, планов по обучению и повышению квалификации персонала;

- снижение производительности труда, что обусловлено недостаточным контролем за данным показателем деятельности.

Указанные недостатки являются минусом организации системы управления персоналом организации. Устранение этих минусов могло бы привести к решению многих проблем, таких как больничные листы, отпуск. Руководству необходимо обращать внимание на приведенные выше недостатки, т.к. в итоге они сказываются на конечном результате деятельности типографии.

Для устранения указанных недостатков предлагается осуществление следующих рекомендаций на ООО «Авалон» :

**-Внедрение автоматизированных систем управления персоналом**

**-Развитие системы планирования показателей использования персонала**

**-Управление производительностью труда.**

**Оценка системы управления персоналом в ООО «Авалон»**

Работа с персоналом на ООО «Авалон» осуществляется под руководством директора и специалиста по кадрам.

Основной задачей отдела кадров является обеспечение потребности ООО «Авалон» в кадрах, повышение квалификации персонала, постоянная и целенаправленная работа с сотрудниками предприятия для создания коллектива с высоким потенциалом развития, способного успешно решать все сложные задачи для достижения целей организации.

Основными функциями, выполняемыми кадровой службой ООО «Авалон» являются:

1. Прогнозирование текущей и перспективной потребности в кадрах и источников ее обеспечения, заключение договоров с учебными заведениями на подготовку специалистов, разработка и реализация мер по стабилизации

трудового коллектива.

2. Планирование и регулирование движения и профессионально-квалификационного роста кадров, процессов их высвобождения и перераспределения.

3. Планирование и обеспечение непрерывной подготовки и переподготовки кадров с учетом потребностей производства.

4. Принятие управленческих решений по вопросам труда, кадров и социального развития на основе анализа социально-экономической ситуации, изучение потребностей и интересов различных категорий работников.

5. Организация работы по профессиональной ориентации молодежи, адаптации молодых специалистов и рабочих на производстве, изучение причин текучести, динамики изменений трудового коллектива.

6. Использование всех форм материального и морального стимулирования работников в соответствии с их трудовым вкладом.

7. Создание таких условий, при которых интересы работников отождествляются с интересами предприятия.

8. Работа по изучению деловых и личных качеств работников[31].

Работа кадровой службы и руководящего состава неизбежно связана с необходимостью поиска и отбора персонала. Отбор кадров является одной из целенаправленных функций управления, поскольку именно люди обеспечивают эффективное использование любых видов ресурсов, имеющихся в распоряжении организации и именно от людей, в конечном счете, зависят ее экономические показатели и конкурентоспособность.

Так, подбор персонала на ООО «Авалон» сводится к созданию необходимо резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация подбирает более подходящих для нее работников. Эта работа проводится буквально по всем специальностям. Необходимый объем работы по набору в значительной мере определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом учитываются такие факторы, как выход на пенсию, текучесть, увольнения в связи с истечением срока

договора найма.

Набор кадров организация ведет как из внешних, так и внутренних источников. Однако данная организация предпочитает проводить отбор в основном внутри своей организации, так как продвижение по службе своих работников обходится дешевле. Кроме того, это повышает их заинтересованность, улучшает моральный климат и усиливает привязанность работников к организации.

Если предприятие решило все же прибегнуть к набору работников из вне, в этом случае публикуется объявление в газетах и профессиональных журналах. Иногда руководство ООО «Авалон» обращаются в агентства по трудоустройству.

Отбор кандидатов на вакантное место на ООО «Авалон» осуществляется согласно заполненных анкет.

После изучения анкет проводится собеседование. И по результатам собеседования руководитель принимает решение в пользу того или иного кандидата.

Обучение кадров проводится как на принудительной, так и на добровольной основе. Все обучение проводится в пять этапов.

1. Анализ потребности в обучении.
2. Планирование и проектирование обучения.
3. Разработка программы обучения.
4. Проведение обучения.
5. Оценка эффективности обучения.

Ведется строгое соблюдение всех этапов, так как если пропустить хотя бы один этап, то качество обучения заметно снизится.

Обучение персонала в данной организации проводится в следующих случаях:

- 1) при введении новых стандартов работы;
- 2) при возникновении требований повышения эффективности работы;
- 3) при появлении новых технологий;

- 4) когда повышаются запросы клиентов или заказчиков;
- 5) при переводе работников на новые должности;
- 6) при введении новых информационных систем;
- 7) при введении новых стандартов бухгалтерской отчетности;
- 8) при введении других нововведений.

Потребность в обучении определяет линейный руководитель, который организывает процесс обучения для своих подчиненных [32].

Повышение квалификации персонала на данной организации ведется в соответствии со стандартом, утвержденным главным управляющим.

Основной задачей повышения квалификации руководящих работников, специалистов и рабочих является повышение уровня квалификации всего персонала, с целью формирования у работников профессионализма.

Следует отметить, что в сложившихся условиях хозяйствования оценка должна быть объективной и компетентной, так как от ее результата во многом зависит способность работников справляться с задачами и обязанностями, которые на них возлагаются в процессе деятельности.

#### Оценка деятельности и личностных качеств работника

Оцениваемые показатели	Уровни оценок				
	1	2	3	4	5
Результаты деятельности					
Качество работы					
Профессионализм					
Данные психодиагностики:					
-нервно - психическая устойчивость					
-эмоциональная устойчивость					
-психические процессы (мышление)					
-склонность к риску					
-волевой самоконтроль					
-поведение при конфликтной ситуации					
-способность к самоконтролю					

Следует отметить, что в сложившихся условиях хозяйствования оценка должна быть объективной и компетентной, так как от ее результата во многом

зависит способность работников справляться с задачами и обязанностями, которые на них возлагаются в процессе деятельности.

Как было отмечено выше, заработная плата является основным стимулом в работе, однако хотелось бы подробно остановиться на других видах мотивации, применяемых на заводе. К ним можно отнести следующие:

1. Медицинское обслуживание и социальное страхование. Медицинское обслуживание проводится один раз в год. Также заключаются договоры страхования жизни и здоровья работников от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний.

2. Материальная помощь, она выдается один раз в год в экстремальных случаях в размере двух минимальных заработных плат, установленных по РК:

- 1) на лечение на основании медицинского заключения;
- 2) на ритуальные услуги - в размере до 5-ти минимальных заработных плат.

За 2016 год материальную помощь получили 7 % от всех работающих.



Зная приоритеты и цели ООО «Авалон», следует обратить пристальное внимание на те компоненты, от которых зависит успех в каждом конкретном случае. Так, цель “максимизация прибыли” в наибольшей степени определяется компонентами “образование”, “рентабельность труда”, “здоровье”, “опыт”, “возраст”, “профессионализм”, “предпринимательские способности”; цель “повышение эффективности использования трудового потенциала” - компонентами “образование”, “профессионализм”, “опыт”, “удовлетворенность работой”, “здоровье”. Таким образом, можно заключить, что на основании анализа динамики показателей трудового потенциала в зависимости от целей деятельности предприятия, можно отслеживать изменение приоритетных компонентов и своевременно принимать меры для разрешения, или для предотвращения нежелательных для предприятия ситуаций, что скажется на росте производительности труда персонала предприятия, главным образом управленческих работников.

Проанализировав систему управления персоналом в ООО «Авалон» можно сделать следующий вывод.

На данном предприятии не очень хорошая система отбора персонала, как было отмечено выше, руководство предпочитает вести набор, как правило, среди своих работников. С одной стороны это положительно сказывается на деловой карьере работников и их заинтересованности в результатах труда, с другой стороны на предприятие не приходят новые талантливые люди, с новыми идеями, современными взглядами. Также не эффективно осуществляется расстановка персонала, при этом не учитываются личные качества работников, в связи с чем возникают конфликты в коллективах. Эти недостатки существенно влияют на эффективность работы предприятия, поэтому необходима разработка ряда предложений по совершенствованию системы управления персоналом.

## **2.2. Рекомендации по развитию системы управления персоналом в ООО «Авалон»**

### **Рекомендация 1. Управление производительностью труда персонала.**

После обозначения недостатков системы ООО «Авалон» необходимо принимать следующие меры:

1) Придерживаться кадровой стратегии, ориентированной на привлечение работников средней и высокой квалификации;

Во избежание ошибок руководству следует параллельно с планированием общих тенденций развития организации прогнозировать потребность в персонале, заранее заниматься поиском подходящей кандидатуры, которая бы соответствовала всем требованиям должности. Резерв времени позволит более тщательно оценить каждого из претендентов и выбрать наиболее достойного, который сможет принести максимальную пользу.

2) Сделать возрастные границы более гибкими и в первую очередь принимать во внимание профессиональные качества претендента, а не его возраст.

3) Следует позаботиться о формировании резерва кадров, т.к. со временем отсутствие людей, могущих заменить какого - либо сотрудника, наносит ощутимый ущерб.

4) Применять материальное стимулирование труда, которое обеспечивает более высокую производительность работников.

5) Необходимо применять аттестацию работников - комплексную оценку сильных и слабых сторон персонала, его соответствия требованиям должности. Это бы позволило руководству сделать достаточно надежный вывод о возможности поощрения или наказания работника.

Аттестация включает в себя несколько этапов: подготовку пакета необходимых документов по аттестуемым работникам; проведение аттестации; использование результатов аттестации. Аттестационная оценка несет в себе элемент мотивации и является предпосылкой изменения поведения работника. Уровень профессиональной подготовки и компетентности может быть проверен

с помощью специально разработанного теста, включающего в себя как вопросы, отражающие содержание работы сотрудников, так и вопросы, проверяющие общий уровень образования, интеллекта, быстроту реакции, нестандартность мышления. Цель аттестации - выявить сильные и слабые стороны в действиях работника. Слабые стороны можно усилить, а сильные поддержать с помощью рекомендаций аттестационной комиссии. Анкета «Аттестация является главным документом аттестационной комиссии и включает 25 разнообразных вопросов (качеств). Каждый вопрос включает семь сравнительных характеристик по признаку «от отличного к плохому». Из которых необходимо выбрать наиболее подходящую для конкретного сотрудника. Присваивая характеристикам баллы от 7 до 1 и, суммируя их по всем вопросам, можно получить суммарные балльные оценки аттестуемых. В свою очередь, балльные оценки можно сгруппировать по известным качественным оценкам:

- отлично 151 - 175 баллов;
- хорошо 101 - 150 баллов;
- удовлетворительно 51 - 100 баллов;
- неудовлетворительно 25 - 50 баллов.

- По результатам проведения аттестации комиссия должна вынести решение о соответствии работника его должности и заработной плате. Исходя из качественных оценок, даются рекомендации о передвижении сотрудников:

- отлично - достоин повышения;
- хорошо - оставит в должности или перевести на равноценную;
- удовлетворительно - провести обучение или понизить в должности;
- неудовлетворительно - подлежит увольнению [33].

- Директор должен провести личную аттестационную беседу с работником, в рамках которой должны обсуждаться: выполнение работником своих обязанностей, общие итоги его деятельности в период между аттестациями, пути улучшения работы, необходимость повышения квалификации, получения дополнительного образования, планы на будущее. В заключении директор выставляет оценку работнику, которую сопровождает

письменными комментариями, заносимыми в оценочный лист.

Аттестация помогла бы выявить сильные стороны работника, возможности его карьерного роста и рассмотреть недостатки в его работе. Внедрение аттестации будет лишь одним из многочисленных изменений, но признание важности и необходимости изменения является первым шагом на пути эффективного управления изменениями.

Приведя в исполнение предъявленные рекомендации можно ожидать роста творческой активности, усиления преданности делу и целям организации, укрепления дисциплины и повышения эффективности использования кадров, что окажет положительное влияние на работу организации в целом.

Мероприятия по устранению проблем при организации управления персоналом в ООО «Авалон» необходимо рассмотреть с помощью теории К. Левина «Анализ поля сил» [34].

При этом необходимо рассмотреть движущие и сдерживающие силы, другими словами оценить их мощность, далее определить потенциальные силы, способные стать движущими. Для характеристик относительной мощности сил целесообразно менять толщину и длину стрелок. Анализ сил, вовлеченных в осуществление изменений, является простым способом понять то, какие силы являются движущими и сдерживающими в текущей ситуации, и выяснить, как можно усилить или уменьшить действие этих сил, чтобы способствовать осуществлению этого изменения.

Потенциальные движущие силы:

-Неиспользованные возможности.

-Не использовать возможность провести аттестацию значит упустить дополнительные возможности кадрового потенциала.

-Желание персонала.

-Некоторые сотрудники имеют желание повысить свою квалификацию.

Движущие силы:

-Повышение эффективности использования трудового потенциала.

-В результате аттестации выявляются скрытые возможности персонала и в

связи с этим возможны кадровые перестановки для улучшения показателя эффективности использования кадров.

-Необходимость оценки соответствия персонала занимаемым должностям.

-В результате влияния внешних факторов, а именно конкуренции, необходимо повышать качество обслуживания, внедрять новые технологии, вводить дополнительные услуги. Если не делать опоры на переподготовку кадров, значит потерять постоянных покупателей.

-Рост творческой активности.

Являясь как бы мотиватором, аттестация побуждает работников использовать свой творческий потенциал для достижения максимальных результатов деятельности.

- Укрепление дисциплины.

Регулярная аттестация работников дает стимул не «расслабляться», зная, что за их работой ведется наблюдение, и положительные результаты будут вознаграждены.

Сдерживающие силы:

1. Неправильное понимание.
2. Низкая степень доверия к нововведениям. Боязнь новой ответственности
3. Неуверенность.

Отсутствие уверенности в своих знаниях, компетенции является тормозом при введении изменения. Неуверенность является психологической причиной, основой других сдерживающих сил.

Для уменьшения влияния сдерживающих сил директору необходимо применить определенные стратегии, решающие проблемы адаптации персонала. В зависимости от обстоятельств можно использовать один из более подходящих способов преодоления сопротивления изменению. Два последних подхода, представленных в таблице, используются в исключительных случаях (Таблица 8).

Таблица 8

## Способы преодоления сопротивления изменению

Подход	Условия, при которых используется	Преимущества	Недостатки
Образование + общение	При недостаточном объеме или неточности информации	При удачном убеждении людей они часто будут оказывать помощь	Требует много при вовлечении большого количества людей
Участие + вовлечение	Когда инициаторы изменений не обладают всей информацией, необходимой для планирования изменения, и когда другие имеют значительные силы для сопротивления	Люди, принимающие участие, будут испытывать чувство ответственности, и любая соответствующая информация войдет в план	Потребуется много времени, если участники организации используют не то изменение
Помощь + поддержка	При оказании сопротивления из-за боязни проблем	Наилучший подход при решении проблем	Может быть дорогостоящим и длительным и потерпеть
	адаптации к новым условиям	адаптации к новым условиям	неудачу
Переговоры + поддержка	Когда отдельный служащий или группа явно теряют что-то при осуществлении изменения и когда группа обладает значительными силами для сопротивления	Иногда это является простым путем избежать сильного сопротивления	Может стать очень дорогостоящим, если ставится цель добиться согласия только путем переговоров
Манипуляция + кооптация	Когда другие тактики не срабатывают или являются слишком дорогостоящими	Может быть сравнительно быстрым и недорогим решением проблем	Может привести к возникновению проблем, если люди почувствуют, что ими манипулируют
Явное и неявное	Когда необходимо быстрое осуществление изменений, и когда инициаторы изменений обладают большой силой	Отличается быстротой и позволяет преодолеть любое сопротивление	Рискованный способ, если люди остаются недовольны инициаторами

Таким образом, выбор подхода к изменению ситуации в коллективе лежит на персонале организации, и непосредственно на менеджере-администраторе и директоре. При получении новых должностных полномочий появляется и новая ответственность. Чтобы привыкнуть к

новым обязанностям необходимо время.

## **Рекомендация 2. Развитие системы планирования показателей использования персонала.**

Принимая во внимание рекомендации и разработанные мероприятия по необходимо оценить эффективность системы управления с помощью метода экспертных оценок (Таблица 9).

**Таблица 9**

**Оценка социально - экономической эффективности системы управления ООО «Авалон»**

<b>Направление оценки эффективности</b>	<b>Основные критерии оценки эффективности</b>	<b>Оценка эффективности в баллах (0 - 1)</b>
1	2	3
Достижение цели	Степень достижения цели	1.0
	Сохранение организации как целостности	0.8
	Получение прибыли	1.0
Качество функционирования	Соотношение централизации и децентрализации	0.8
	Соподчинение дерева целей и уровней	0.8
	Эффективность текущей обработанной	1.0
	Скорость и точность выделения информации по специальным запросам	1.0
	Надежность информации	1.0
	Своевременность информации	1.0
	Наличие необходимой информации	1.0
Экономичность	Затраты на подготовку управляющих	0.5
	Затраты на консультирование управляющих	0.5
	Эффективность управленческих решений	0.9
	Точность управленческих решений	1.0
	Надежность управленческих решений	1.0
	Быстрота подготовки управленческих решений	1.0
	Последовательность принятия управленческих решений	1.0

Изменение в качестве рабочей силы	Гибкость в системе продвижения по службе	0.6
	Полномочия работников и их ответственность	0.9
	Степень удовлетворения выполненной работой	1.0
Внешние и внутренние социально- экономические	Способность СТЭП - факторного анализа	0.9
	Наличие обоснованных целей	1.0
Норма баллов	22	
Итого		19.7

Таким образом, после внедрения рекомендаций по развитию системы управления персоналом в ООО «Авалон» эффективность работы персонала повысится с 19,7 до 22 баллов.

Так как никаких капиталовложений для внедрения рекомендаций по повышению развития управлением персоналом не требуется, то экономический

эффект от внедрения рекомендаций составит:

$$(22-19,7)*100\% = 23\%.$$

Совершенствование социальной структуры производственного коллектива включает:

- формированию прогрессивных изменений в социальной структуре рабочих и административно-управленческого аппарата;
- отбор и продвижение кадров;
- подготовку кадров и их непрерывное обучение;
- найм работников в условиях неполной занятости
- расстановку работников в соответствии со сложившейся системой производства;
- стимулирование труда;
- создание благоприятных условий труда для работников предприятия[35].

Большую роль в управлении персоналом играет социальное планирование, развитие которого обусловил современный комплексный подход к управлению персоналом на предприятии. В плане социального развития коллектива предприятия могут решаться следующие задачи:



Для улучшения условий и охраны труда решаются такие вопросы, как:

- нормализация условий труда;
- уменьшение занятости на вредных, горячих, тяжелых работах;
- предупреждение производственного травматизма;
- ликвидация профессиональных заболеваний.

Современное кадровое планирование призвано дать ответы на следующие вопросы.

- Сколько работников, какой профессии, специальности, квалификации, где и когда необходимы (планирование потребности в кадрах);
- Каким образом можно привлечь необходимый персонал и сократить излишний, учитывая социальные аспекты (планирование привлечения или сокращения персонала);
- Каким образом можно использовать работников в соответствии с их способностями (планирование использования кадров);
- Каким образом можно систематически и целенаправленно содействовать развитию кадров для выполнения квалифицированных видов работ (планирование развития кадров);
- Каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия (планирование фонда оплаты труда)

Для решения вопроса, каких работников принять на работу, при планировании персонала руководством предприятия в зависимости от специфики работы, самостоятельно определяется количество работников по профессиям, специальностям и квалификации. Профессия - это вид трудовой деятельности, требующий определенной подготовки. Специальность - это разновидность трудовой деятельности в рамках одной профессии. Квалификация - это мера овладения работником уровня профессии.

Установление профессий и специальностей происходит на основе Общероссийского классификатора профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов. Кроме того, используются тарифно-квалификационные характеристики отраслевых должностей служащих и общепрофессиональных

профессий рабочих.

Присвоение квалификации работникам производится аттестационными комиссиями, которые действуют на предприятиях и в учебных заведениях.

Работники, занятые в предприятиях, отличаются друг от друга по таким признакам, как возраст, пол, образование, стаж работы, национальность и т. д. Организация труда в коллективе с учетом этих различий помогает добиться высокой продуктивности.

При расчете потребности в персонале рекомендуется вначале определять число основных работников, затем вспомогательных. Такой подход объясняется ролью работников массовых профессий, выполняющих основной объем работы на предприятии.

Методика определения численности рабочих может использовать следующие подходы:

- по времени трудового процесса;
- по трудоемкости продукции;
- по нормам обслуживания (выработки), рабочим местам;
- по нормативам численности и нормам управляемости;
- по числовым характеристикам;
- по экспертным оценкам и др[36].

Численность работников основной работы при использовании метода времени трудового процесса определяется на базе объема работы, учитывающего нормы выработки, и бюджет времени одного работника.

Рассчитанное число рабочих основной работы распределяется по профессиям и квалификациям (разрядам). Для этого можно использовать карты трудоемкости продукции (изделий), где перечислены виды работ и необходимые для их выполнения рабочие (по профессиям и разрядам). Рассчитанная таким образом потребность в рабочих применяется длительное время, до уточнения (пересмотра) норм выработки, изменения технологии или производственной программы.

При методе расчета численности работников, основанном на

использовании количества рабочих мест, рекомендуется определять:

- 1) количество рабочих мест;
- 2) явочную численность работников;
- 3) среднесписочную численность работников.

Для определения среднесписочной численности работников необходимо рассчитать число дней в году за исключением выходных и праздничных дней и число рабочих дней за исключением отпусков и дней возможной неявки работников по другим уважительным причинам.

При планировании численности работающих предусматривают их списочный и явочный состав. В списочное число работников включаются все постоянные, временные и сезонные работники, на которых администрация должна вести трудовые книжки, то есть имеющие трудовые договорные отношения с предприятием. Явочным числом является численность работающих, которые фактически вышли на работу. Плановая численность работников предприятия определяется исходя из плановых заданий по росту производительности труда и росту объема производства в пределах установленного лимита численности.

При планировании роста производительности труда по факторам общая численность работающих определяется исходя из влияния каждого фактора и в целом по всем факторам. Кроме общей численности работающих, на промышленных предприятиях планируется численность по всем категориям персонала.

Планирование потребности в кадрах, кроме установления плановой численности промышленно-производственного персонала, предусматривает определение дополнительной потребности в рабочей силе и источников ее обеспечения. При этом необходимо учитывать не только увеличение количества работающих в связи с ростом объема производства, но и возмещение убыли рабочей силы, вызванной уходом работников с предприятия по разным причинам (на учебу, в армию, на пенсию), а также текучестью кадров. При определении источников обеспечения дополнительной потребности в кадрах

прежде всего учитываются внутренние источники развития структуры управления, в том числе возможности высвобождения кадров в различных подразделениях предприятия за счет механизации и автоматизации производства, совмещения профессий. После этого учитываются внешние источники (оргнабор, перевод из других предприятий отрасли и др.). Плановая численность учеников определяется исходя из дополнительной потребности в рабочих по профессиям, поступления на предприятие молодых рабочих из профессионально-технических учебных заведений и срока обучения учеников.

Завершается планирование численности работающих на промышленном предприятии разработкой мероприятий по подготовке кадров и повышению их квалификации как на предприятии, так и вне его.

Планирование фонда оплаты труда состоит в определении суммы фонда и уровня средней заработной платы всех работников предприятия, объединения. В плановый фонд заработной платы входят все денежные выплаты работникам предприятия по тарифным ставкам, сдельным расценкам, окладам, а также премии (без выплачиваемых из фонда материального поощрения, образуемого из прибыли), доплаты и все виды надбавок.

Соотношение между различными видами выплат образует структуру фонда заработной платы. В этой структуре принято выделять следующие элементы: фонд прямой (основной) заработной платы, часовой, дневной, месячный (годовой) фонды. Основу этих фондов образует прямая заработная плата, включающая оплату сдельщиков по расценкам и повременщиков по тарифным ставкам. Добавлением к прямой заработной плате различных доплат, предусмотренных трудовым законодательством, получают остальные виды фондов.

Фонд часовой заработной платы состоит из прямой заработной платы и дополнительной оплаты за фактически отработанное время, в том числе за ночное время, за вредность, выплаты рабочим по прогрессивным системам

оплаты труда и премиальным поощрениям. Фонд дневной заработной платы состоит из фонда часовой заработной платы и предусмотренных трудовым законодательством выплат, связанных с внутрисменными перерывами, например, оплата перерывов матерям, имеющим грудных детей, доплата подросткам (до 18 лет) за сокращенный рабочий день.

Фонд месячной (годовой) заработной платы включает фонд дневной заработной платы и доплаты за нерабочие дни: очередной и дополнительный отпуска, выполнение государственных обязанностей, выходное пособие. Общий фонд заработной платы определяется умножением расчетной численности работников по их категориям на среднюю заработную плату.

Наряду с указанным методом планирования заработной платы в планах экономического и социального развития объединений (предприятий) применяется нормативный метод. Его сущность заключается в установлении долговременных нормативов заработной платы на 1 тенге продукции (с распределением по годам).

Основными задачами долговременных нормативов являются: обеспечение более тесной зависимости между объемами производства и суммой средств, направляемых на оплату работающих, стимулирование заинтересованности объединений (предприятий) в принятии более напряженных планов по увеличению производства продукции и росту производительности труда, чем это предусмотрено в плане; усиление зависимости заработной платы каждого работника и трудовых коллективов в целом от повышения производительности труда и улучшения конечных результатов работы производственных объединений (предприятий).

### **Рекомендация 3. Внедрение автоматизированных систем управления персоналом**

Успешность любого бизнеса зависит, не в последнюю очередь, от квалификации персонала предприятия, его умения и желания продуктивно работать. Следовательно, вопросы продуманного управления персоналом должны занимать одно из ключевых мест в общей стратегии развития предприятия. Важная роль в оптимизации управления сотрудниками предприятия принадлежит автоматизированным системам управления персоналом (так называемым Human Resource systems).

С появлением первых средств автоматизации были разработаны и первые программы учета и управления персоналом, число которых как в Казахстане, так и в других странах мира исчисляется сейчас сотнями. Если говорить о Казахстане, то каждое уважающее себя предприятие или организация, имевшие собственный отдел АСУ, еще в 1980-е гг. пользовались программами учета персонала собственной разработки. Эти программы опирались на различные аппаратные платформы (начиная от мэйнфреймов и заканчивая ПК) и инструментальные средства (начиная от PL-1 и заканчивая Clipper и FoxPro).

С появлением новых, более совершенных, аппаратных и инструментальных средств, данные программы модифицировались и расширяли свою функциональность (особенно быстро это происходило на Западе). При этом если на начальном этапе развития HR-систем можно было говорить лишь о локальных программах управления персоналом, то уже с появлением первых ERP-систем модули управления персоналом были органично интегрированы в них, а некоторые, наиболее удачные разработки, продолжили свое распространение и автономно (не потеряв при этом возможности интегрироваться с ERP-системами).

Современные автоматизированные системы управления персоналом предназначены для оптимизации работы, в первую очередь, руководства и персонала кадровых служб предприятий (помимо бухгалтерии и некоторых других подразделений) и играют большую роль в повышении

производительности их труда.

В частности, менеджеры по персоналу при помощи таких систем избавляются от выполнения рутинных операций при работе с кадрами, подготовке и учете приказов (существуют оценки, что только на работу с документацией по персоналу кадровики тратят до 60% своего рабочего времени).

Автоматизированное хранение и обработка полной кадровой информации также позволяет эффективно осуществлять подбор и перемещение сотрудников.

Кроме того, автоматизированный расчет заработной платы с учетом информации о позициях штатного расписания, отпусках, больничных, командировках, льготах и взысканиях дает возможность работникам бухгалтерии точно и оперативно начислять зарплату, формировать бухгалтерские отчеты, относить затраты на себестоимость. И это лишь некоторые из функций современных автоматизированных систем управления персоналом.

Существующие в настоящее время на рынке автоматизированные системы управления персоналом (не учитывая до сих пор эксплуатируемые на ряде предприятий локальные АРМ от многочисленных разработчиков) по их функциональной направленности можно разделить на следующие основные группы:

- многофункциональные экспертные системы, позволяющие проводить профориентацию, отбор, аттестацию сотрудников предприятия;
- экспертные системы для группового анализа персонала, выявления тенденций развития подразделений и организации в целом;
- программы расчета зарплаты.

Комплексные системы управления персоналом, позволяющие формировать и вести штатное расписание, хранить полную информацию о

сотрудниках, отражать движение кадров внутри фирмы, рассчитывать зарплату.

В частности, с помощью экспертных систем сопоставляются личностные, профессиональные и психофизиологические качества претендента на занятие вакансии с аналогичными параметрами лучших специалистов предприятия.

Такие программы позволяют достаточно эффективно (с формальной точки зрения) отбирать перспективных специалистов. Подобные системы достаточно дороги, их имеет смысл использовать только для крупных предприятий при наличии на них большого количества вакансий. Эти системы не позволяют автоматизировать повседневные рутинные операции персонала кадровых служб.

Комплексные системы управления персоналом используются для автоматизации кадровой работы на любом предприятии. В первую очередь, такие системы необходимы руководству для получения оперативной информации по любому вопросу, связанному со структурой предприятия, штатным расписанием, вакансиями и информацией о сотрудниках.

Оперативно принять правильное решение сможет лишь руководитель, способный быстро оценить сложившуюся ситуацию на основе анализа актуальной информации о состоянии дел на предприятии. Поэтому немаловажным фактором условий использования HR-систем является также возможность интеграции системы кадрового учета с системами бухгалтерского учета и управления предприятием.

В современной высоко конкурентной бизнес-среде резко возросла потребность предприятий в высококвалифицированных сотрудниках. Усилился спрос руководства и кадровых служб предприятий на более специализированные данные о персонале, которые помогают лучше спланировать будущие потребности предприятий в персонале и реализовывать свои планы путем продуманного рекрутинга, назначения и сохранения в штате



талантливых и высококвалифицированных сотрудников. Именно поэтому сегмент приложений управления персоналом является сейчас одним из наиболее быстро развивающихся на мировом рынке бизнес-приложений. По мнению IDC, в состав приложений управления персоналом входят коллаборативные, транзакционные и аналитические программные средства, которые должны помочь кадровым службам в найме, назначении и сохранении высококвалифицированных сотрудников.

В настоящее время на современном казахстанском рынке наблюдается подлинное многообразие предложений по разработке и поставке автоматизированных систем управления персоналом (как отечественных, так и западных).

К достоинствам отечественных пакетов можно отнести их адаптированность к системе делопроизводства, а также более низкую цену по сравнению с наиболее известными пакетами западных фирм. К преимуществу западных пакетов относится в некоторых случаях значительно более полная функциональность. Вот лишь некоторые из компаний, предлагающих на рынке HR- системы: Бизнес Сервис-Софт; Бизнес-Консоль; Гарант-Инфоцентр; Инфософт; С+; Северо-Западный Центр Новых Информационных Технологий; 1С; INFIN; Oracle и др.

В общем случае принято считать, что ощутимый эффект от внедрения HR- систем заметен, когда численность персонала предприятия превышает 1000 человек. Западными разработчиками КИС утверждается, что внедрение HR- модулей позволит предприятию получить организационные, экономические и социальные эффекты (следует отметить, что эти эффекты присущи всем современным системам управления персоналом, в том числе и наиболее продвинутым отечественным HR-системам). Организационные эффекты заключаются в следующем:

- сокращении времени принятия решений на всех уровнях управления предприятием;
- повышении качества кадровых решений;
- оперативности подготовки отчетности для органов государственного управления в соответствии с законодательными и нормативными требованиями.

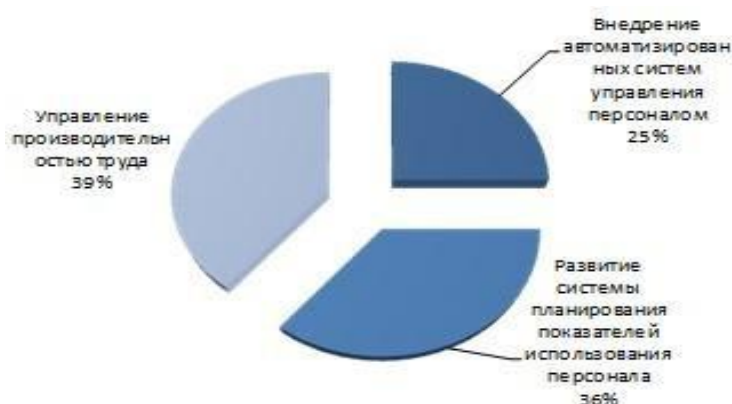
В свою очередь, влияние экономических эффектов от внедрения HR-модулей позволяет:

- снизить затраты на управление персоналом;
- повысить производительность труда персонала;
- оптимально использовать профессиональные качества конкретного сотрудника предприятия.

Социальный эффект от внедрения HR-модулей состоит в следующем:

- персональном учете пенсионных накоплений сотрудников предприятия;
- ведении полной индивидуальной трудовой истории персонала предприятия;
- подготовке руководящего резерва и продвижении по службе наиболее перспективных сотрудников предприятия.

Таким образом, компьютеризация управления персоналом сократит потери времени на принятие управленческих решений и сократит издержки по заработной плате персоналу.



**Рисунок 10. Внедрение рекомендаций по развитию системы управления персоналом ООО «Авалон»**

### **2.3. Экономическая эффективность рекомендаций по развитию системы управления персоналом в открытом акционерном обществе «Авалон»**

Подводя итог рекомендаций для развития системы управления персоналом в ООО «Авалон» предлагается осуществление следующих рекомендаций на ООО «Авалон»:

- Внедрение автоматизированных систем управления персоналом
- Развитие системы планирования показателей использования персонала
- Управление производительностью труда.

При этом, внедрение автоматизированных систем управления персоналом, например Инфософт, 1С, повысит систему управления персоналом ориентировочно на 16-18% (по данным специалистов разработавших программы).

Развитие системы планирования показателей использования персонала, таких как планирование фонда рабочего времени, выработки, динамики персонала имеет особо важное значение в системе управления персоналом.

Если в ООО «Авалон» введут данные методы, то эффективность работы персонала повысится, по нашим исследованиям, с 19,7 до 22 баллов, то есть на 23%.

Кроме того, если в ООО «Авалон» произойдет повышение управления производительности труда через стимуляцию мотивации работников (как материальное, так и нематериальное), то управление персоналом будет увеличено еще на 25%.

Таким образом, в совокупности при внедрении данных рекомендаций развития системы управления персоналом потенциал предприятия ООО «Авалон» может повыситься на:  $16+23+25 = 64\%$ .

В структуре оборотных активов произошли изменения: существенно снизилась доля товарных запасов с 32,0% до 24,8% (в основном склад товарных автомобилей), зато выросли сразу все остальные статьи оборотных активов

(рост доли ДЗ с 12,5% до 16,6%, рост доли выданных авансов с 14,2% до 24,7%, рост производственных запасов с 19,4% до 25,2%). Таким образом, при росте продаж в 2016 году на 38,6% рост (снижение) оборотных активов составил:

- товары и готовая продукция - (5,2%)
- производственные запасы - 59,0%
- дебиторская задолженность - 62,1 %
- авансы выданные поставщикам 113,1%.
- Итого оборотные активы 22,4%

Прирост собственного капитала составил 38,3% (295 тыс. рублей). При этом доля собственного капитала выросла с 27,1% до 29,8%.

Контроль исполнения финансовых решений и анализ полученных результатов обеспечивают эффективное распределение средств между различными направлениями деятельности предприятия.

### **Выводы по второй главе**

Практическая работа осуществлялась в условиях ООО "Авалон".

ООО "Авалон" учреждено в 2005 году и зарегистрировано Постановлением Территориальной Администрации Челябинской области № 344 от 20.05.2005. Фирма занимается закупкой и оптово - розничной продажей систем кондиционирования и вентиляции воздуха, теплового оборудования бытового назначения; проектно-изыскательными работами; оказанием возмездных услуг по ремонту, монтажу техники.

С 2006 года компания занимается также дизайнерскими работами, связанными с оказанием возмездных услуг по ремонту и монтажу современных оконных систем, закупкой и оптово розничной продажей пластиковых окон и комплектующих.

***Можно отметить следующие наиболее важные недостатки системы управления персоналом ООО «Авалон», требующие устранения:***

- неразвитость кадрового подразделения предприятия, недостаток работников, занятых вопросами управления персоналом;
- отсутствие общей политики руководства по управлению персоналом;
- отсутствие программ и планов по развитию персонала, в том числе планов по повышению производительности труда, планов по управлению социальной структурой персонала, планов по обучению и повышению квалификации персонала;
- снижение производительности труда, что обусловлено недостаточным контролем за данным показателем деятельности.

Указанные недостатки являются минусом организации системы управления персоналом организации. Устранение этих минусов могло бы

привести к решению многих проблем, таких как больничные листы, отпуск. Руководству необходимо обращать внимание на приведенные выше недостатки, т.к. в итоге они сказываются на конечном результате деятельности типографии.

Для устранения указанных недостатков предлагается осуществление следующих рекомендаций по развитию системы управления персоналом в ООО «Авалон»:

**-Внедрение автоматизированных систем управления персоналом**

**-Развитие системы планирования показателей использования персонала**

**-Управление производительностью труда.**

При этом, внедрение автоматизированных систем управления персоналом, например Инфософт, 1С, повысит систему управления персоналом ориентировочно на 16-18% (по данным специалистов разработавших программы).

Развитие системы планирования показателей использования персонала, таких как планирование фонда рабочего времени, выработки, динамики персонала имеет особо важное значение в системе управления персоналом.

Если в ООО «Авалон» введут данные методы, то эффективность работы персонала повысится, по нашим исследованиям, с 19,7 до 22 баллов, то есть на 23%.

Кроме того, если в ООО «Авалон» произойдет повышение управления производительности труда через стимуляцию мотивации работников (как материальное, так и нематериальное), то управление персоналом будет увеличено еще на 25%.

Таким образом, в совокупности при внедрении данных рекомендаций развития системы управления персоналом потенциал предприятия ООО

«Авалон» может повыситься на:  $16+23+25 = 64\%$ .

## Заключение

Среди авторов, внесших существенный вклад в разработку проблемы исследования выделяются С. Карташов, А. Кибанов, К. Кирсанов, Р. Колосов, К. Кузнецов, Р. Марр и другие.

**Управление персоналом** (англ. *human resources management, HRM, HR-менеджмент*) — область знаний и практической деятельности, направленная на обеспечение организации качественным персоналом, способным выполнять возложенные на него трудовые функции и оптимальное его использование.

**Персона л** (от лат. *persona* — *личность*) или **штат** (от нем. *staat* — *государство*) — постоянный состав работников какого-нибудь учреждения, составляющих группу по профессиональным или иным признакам с указанием должностей и присвоенных по каждой должности окладов; совокупность всех работников предприятия, занятых трудовой деятельностью.

**Система управления персоналом** — это совокупность приемов, методов, технологий организации работы с персоналом.

Глобальная цель управления персоналом, как считает Н.П. Беляцкий, состоит в формировании, развитии и реализации с наибольшей эффективностью кадрового потенциала организации.

**Развитие системы управления персоналом** – это целенаправленный процесс количественного и качественного преобразования элементов (цели, функции, кадры, технические средства, информация, методы организации деятельности и управления), формирующих кадровый комплекс организации.

Источником развития системы управления персоналом выступает противоречие между целями работодателей и целями ее работников, которое прояв-

ляется в несоответствии требований к должностным обязанностям наемных работников со стороны работодателя и удовлетворенностью людей, в ней работающих; несоответствии уровня организации труда конкретным техническим и иным условиям производства и т.д. Разрешение этих противоречий возможно при условии изменения сложившейся структуры, изменения целей персонала и перехода системы управления персоналом в новое. Осуществляя теоретическое обоснование проблемы исследования нами были выделены следующие мероприятия по развитию системы управления персоналом в корпорации:

Мероприятие 1. Реализация экономического подхода.

Мероприятие 2. Реализация органического подхода.

Мероприятие 3. Реализация мероприятий по формированию организационной культуры в корпорации.

Более подробно о реализации данных мероприятий в условиях конкретной корпорации мы рассмотрели во второй главе.

Практическая работа осуществлялась в условиях открытого акционерного общества ООО "Авалон".

ООО "Авалон" учреждено в 2005 году и зарегистрировано Постановлением Территориальной Администрации Челябинской области № 344 от 20.05.2005. Фирма занимается закупкой и оптово - розничной продажей систем кондиционирования и вентиляции воздуха, теплового оборудования бытового назначения; проектно-изыскательными работами; оказанием возмездных услуг по ремонту, монтажу техники.

С 2006 года компания занимается также дизайнерскими работами, связанными с оказанием возмездных услуг по ремонту и монтажу современных оконных систем, закупкой и оптово розничной продажей пластиковых окон и комплектующих.

***Можно отметить следующие наиболее важные недостатки системы***



**управления персоналом ООО «Авалон», требующие устранения:**

- неразвитость кадрового подразделения предприятия, недостаток работников, занятых вопросами управления персоналом;
- отсутствие общей политики руководства по управлению персоналом;
- отсутствие программ и планов по развитию персонала, в том числе планов по повышению производительности труда, планов по управлению социальной структурой персонала, планов по обучению и повышению квалификации персонала;
- снижение производительности труда, что обусловлено недостаточным контролем за данным показателем деятельности.

Указанные недостатки являются минусом организации системы управления персоналом организации. Устранение этих минусов могло бы привести к решению многих проблем, таких как больничные листы, отпуск. Руководству необходимо обращать внимание на приведенные выше недостатки, т.к. в итоге они сказываются на конечном результате деятельности типографии.

Для устранения указанных недостатков предлагается осуществление следующих рекомендаций на ООО «Авалон»:

- Внедрение автоматизированных систем управления персоналом**
- Развитие системы планирования показателей использования персонала**
- Управление производительностью труда.**

При этом, внедрение автоматизированных систем управления персоналом, например Инфософт, 1С, повысит систему управления персоналом ориентировочно на 16-18% (по данным специалистов разработавших программы).

Развитие системы планирования показателей использования персонала, таких как планирование фонда рабочего времени, выработки, динамики

персонала имеет особо важное значение в системе управления персоналом.

Если в ООО «Авалон» введут данные методы, то эффективность работы персонала повысится, по нашим исследованиям, с 19,7 до 22 баллов, то есть на 23 %.

Кроме того, если в ООО «Авалон» произойдет повышение управления производительности труда через стимуляцию мотивации работников (как материальное, так и нематериальное), то управление персоналом будет увеличено еще на 25%.

Таким образом, в совокупности при внедрении данных рекомендаций развития системы управления персоналом потенциал предприятия ООО «Авалон» может повыситься на:  $16+23+25 = 64$  %.

В ходе исследования цель достигнута, задачи реализованы, гипотеза подтвердилась.

