



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

**Система управления персоналом: оценка эффективности и направления ее совершенствования**

Выпускная квалификационная работа по направлению  
38.04.02 Менеджмент  
Направленность программы магистратуры  
«Управление человеческим капиталом»  
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:  
70,5% авторского текста

Работа рекомендована к защите  
«20» января 2023 г.  
Зав. кафедрой Э, УиП  
Рябчук П.Г.

Выполнил.:  
Студент группы ЗФ-309-147-2-1  
Пиоров Роман Сергеевич

Научный руководитель:  
к.э.н., доцент  
Рябчук П.Г.

*А. Корнев Р.И.*

Челябинск  
2023

## ОГЛАВЛЕНИЕ

	<b>Введение</b>	<b>3</b>
<b>Глава 1.</b>	<b>ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ: ПОНЯТИЕ И АНАЛИЗ МЕТОДИЧЕСКОГО ИНСТРУМЕНТАРИЯ</b>	<b>8</b>
1.1.	Терминологический анализ предметной области исследования	10
1.2.	Место методов руководства в системе управления персоналом организации	14
1.3.	Социально-экономические методы управления персоналом и их основные элементы и эффективность	22
	Выводы по первой главе	33
<b>Глава 2.</b>	<b>АНАЛИЗ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ</b>	<b>34</b>
2.1.	Анализ внутренней и внешней среды в ЗАО «Нижневартовскремсервис»	34
2.2.	Анализ системы управления персоналом базы исследования	48
2.3.	Анализ и оценка эффективности применяемых социально-экономических методов управления в организации	54
2.4.	Предложения по совершенствованию оценки эффективности системы управления персоналом в ЗАО «Нижневартовскремсервис»	68
	Выводы по второй главе	88
	<b>Заключение</b>	<b>90</b>
	<b>Список использованных источников</b>	<b>93</b>

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность исследования.** В настоящее время сложилась объективная ситуация, при которой конкурентные преимущества предприятия определяются не столько технологией промышленного производства, размещением производственных сил, объемом инвестиций и прочими организационно-экономическими составляющими, сколько обеспеченностью предприятия персоналом, обладающим такими качествами, как компетентность, инициативность, способность брать на себя ответственность за достижение целей предприятия и принимать оптимальные решения в сложной и изменчивой обстановке и пр.

Несмотря на то, что в последнее время опубликовано много литературы, посвященной работе с персоналом, многие вопросы, связанные с управлением персоналом, нельзя признать достаточно разработанными. Так, наиболее хорошо разработан круг вопросов, связанных с подбором, расстановкой, переподготовкой кадров, подготовкой руководителей, анализом трудовых процессов и т.д., т.е. широко рассмотрено содержание функций управления персоналом. Однако практически нет исследований, за редким исключением, эффективности управления персоналом. В настоящее время нет единого подхода к оценке эффективности системы управления персоналом. Это связано с тем, что само понятие такой системы в России появилось недавно, а также со сложностью и многоаспектностью проблемы. Отсутствие обоснованной концепции эффективности системы управления персоналом делает проблему актуальной как для теории, так и для практики.

Недостаточное использование возможностей повышения эффективности управления персоналом, по нашему мнению, в большей степени обусловлено недостаточностью методологического инструментария оценки на российских предприятиях. Таким образом, для повышения конкурентоспособности российских предприятий необходима разработка подходов и методик работы с

персоналом и, в частности, методика оценки эффективности управления персоналом.

**Состояние изученности проблемы.** В настоящее время выделяются различные подходы к эффективности управления персоналом. Их различие основывается на различном отношении к персоналу как к объекту оценки. В рамках первого подхода работники не рассматриваются как личности, в качестве объекта управления рассматривается лишь функция персонала - труд (К. Маркс, Ф. Тейлор). Второй подход основан на признании персонала организации как самостоятельного объекта управления. В СССР вопросам эффективности управления персоналом начали уделять внимание в двадцатые годы XX века. Вопросы мотивации труда, профессиональной подготовки, профотбора, конфликтологии, организационного проектирования исследовали А. Гастев, П. Керженцев, Н. Витке, С. Струмилин и др. В 1930-е годы исследования были прекращены, а возобновились лишь в конце шестидесятых годов. В семидесятые-восемидесятые годы российские ученые И.М. Будницкий, Р.М. Меркина, А.М. Мухамедьярова, Г.В. Николаева и др. - занимались проблемами кадрового обеспечения производства и нормативными показателями, но они не рассматривали совокупность факторов, которые влияют на эффективность управления персоналом. С начала 1990-х годов и по настоящее время указанная проблема выходит на первый план, создаются научные основы теории управления персоналом в условиях рыночной экономики (Т.О. Разумова, С.Ю. Рошин, Н.А. Волгин, Р.П. Колосова, Р.И. Капелюшников, А.П. Егоршин, В.Е. Гимпельсон, В.В. Травин, А.И. Кочеткова, Д.С. Молчанов). Большинство ученых, занимающихся проблемами эффективности управления персоналом, отводят значительное место системе кадрового менеджмента организации в общей системе предприятия (Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, П. Ройш, М. Бубнов, В. Хруцкий, Э.Е. Старобинский, В.Р. Веснин). К современным концепциям относятся подходы «управление по результатам» (Т. Санталайнен, Э. Воутилайнен).

Таким образом, необходимость использования в практике управления организацией различных методов руководства очевидна, в связи с чем тема исследования «Система управления персоналом: оценка эффективности и направления ее совершенствования» представляется достаточно актуальной.

**Объектом исследования** – система управления персоналом.

**Предмет исследования** – оценка эффективности управления персоналом промышленного предприятия.

**Целью выпускной квалификационной работы** является разработка мероприятий по совершенствованию методов оценки эффективности управления персоналом промышленного предприятия.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи исследования:**

1. - изучить теоретические основы оценки эффективности управления персоналом в организации;
2. - провести анализ внутренней и внешней среды базы исследования;
3. - проанализировать и дать оценку эффективности применяемых социально-экономических методов управления персоналом в исследуемой организации;
4. - разработать мероприятия по совершенствованию оценки эффективности управления персоналом и дать оценку их социальной и экономической эффективности.

**Теоретической основой исследования** являются работы отечественных и зарубежных экономистов по изучаемым вопросам и проблемам; публикации в периодической печати; учебники и учебные пособия; результаты собственных исследований. С начала 1990-х годов и по настоящее время указанная проблема выходит на первый план, создаются научные основы теории управления персоналом в условиях рыночной экономики (Т.О. Разумова, С.Ю. Роцин, Н.А. Волгин, Р.П. Колосова, Р.И. Капелюшников, А.П. Егоршин, В.Е. Гимпельсон, В.В. Травин, А.И. Кочеткова, Д.С. Молчанов). Большинство ученых, занимающихся проблемами управления персоналом, отводят значительное

место системе кадрового менеджмента организации в общей системе предприятия (Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, П. Ройш, М. Бубнов, В. Хруцкий, Э.Е. Старобинский, В.Р. Веснин). К современным концепциям относятся подходы «управление по результатам» (Т. Санталайнен, Э. Воутилайнен, П. Поренне, Э. М. Коротков и др.), в которых основной акцент делается на мотивацию человеческих ресурсов; «рамочное управление» - на развитие корпоративного стиля руководства; «управление на основе делегирования или Бад-Гарцбургская модель» (Р. Хен) — на потенциал сотрудников; «партиципативное управление» — на участие работников в инновационной предпринимательской деятельности; «предпринимательское управление» - на развитие предпринимательской активности внутри организации.

**Положения, выносимые на защиту:**

1. на основании терминологического анализа предметной области исследования уточнено понятие «эффективность управления персоналом», под которым нами понимаются *как характеристику протекания конкретного процесса управления, выражающий его экономическую, социальную, экологическую и иную результативность или степень достижения поставленных корпоративных и личностных целей;*

2. разработана процедура и инструментарий оценки эффективности системы управления персоналом по степени реализации заданных ранее принципов. Предложены соответствующие каждому принципу критерии и показатели, которые позволяют определить уровень развития системы управления персоналом в системе управления организацией;

3. на базе проведенной диагностики количественного и качественного состояния кадрового потенциала базы исследования выявлены особенности персонала промышленного предприятия, выраженные индикаторами эффективности его использования и мобильности;

4. разработаны и оценены рекомендации по совершенствованию оценки эффективности системы управления персоналом в части экономических методов управления, что позволило повысить ее эффективность.

**Научная новизна исследования** обеспечивается за счет уточнения понятие «эффективность управления персоналом», под которым нами понимаются как характеристику протекания конкретного процесса управления, выражающий его экономическую, социальную, экологическую и иную результативность или степень достижения поставленных корпоративных и личностных целей.

**Теоретическая значимость исследования** заключается в систематизации и обобщении теоретического и методического опыта оценки эффективности системы управления персоналом.

**Практическая значимость** определяется актуальностью рассмотренных в исследовании проблем и степенью обоснования содержащихся в нем положений и выводов. Полученные результаты и сформулированные предложения по повышению эффективности управления человеческими ресурсами используются промышленными предприятиями в отраслях, производящих продукцию в целях развития производства.

**Методы исследования.** Методической основой написания квалификационной работы является использование в процессе проводимых исследований совокупности различных методов анализа: анализа и синтеза, группировки и сравнения и других, входящих в экономико-статистические методы.

**Основные этапы исследования.** На первом этапе (2020 г.) осуществлялось осмысление теоретико-методологических аспектов исследования, выявлялось состояние проблемы оценки эффективности управления персоналом в условиях промышленного предприятия в научной литературе и педагогической практике. В процессе теоретического осмысления проблемы была изучена социально-психологическая, управленческая и экономическая литература, а также диссертационные исследования по данной проблеме, определялись ведущие позиции исследования (объект, предмет, цель, гипотеза, задачи, база исследования и т.п.) и его понятийное поле, проводился

констатирующий этап экспериментальной работы. Применялись теоретические методы.

**На втором этапе (2021 г.)** уточнялись задачи, цель исследования, выявлялись специфика и особенности оценки эффективности управления персоналом в промышленной организации. Проектировалась и реализовывалась модель управления персоналом в ЗАО «Нижевартовскремсервис». Применялись эмпирические методы.

**Третий этап (2022 гг.)** включал уточнение теоретико-поисковых выводов, итоговую обработку результатов исследования, разработку рекомендаций и указаний в организации, обобщение результатов.

Достоверность и надежность полученных результатов исследования обеспечиваются: выбором комплекса эмпирических и теоретических методов исследования, адекватных предмету, целям и задачам исследования.

Апробация результатов исследования:

1. Пиоров Р.С. Оценка эффективности системы управления персоналом [Электронный ресурс] / Р.С. Пиоров // Актуальные проблемы образования: позиция молодых : Материалы Всероссийской студенческой научно-практической конференции. — Челябинск: ЗАО "Библиотека А. Миллера", 2022. — Ч. 2. — С. 197–199. — 222 с. — ISBN: 978-5-93162-611-6.

2. Пиоров Р.С. Повышение эффективности системы управления персоналом через экономические методы [Электронный ресурс] / Р.С. Пиоров // Актуальные проблемы образования: позиция молодых : Материалы Всероссийской студенческой научно-практической конференции. — Челябинск: ЗАО "Библиотека А. Миллера", 2022. — Ч. 2. — С. 199–203. — 222 с. — ISBN: 978-5-93162-611-6.

**Внедрение результатов исследования** осуществлялись посредством публикаций и выступлений по теме диссертационного исследования на научно-практических конференциях разного уровня.



**База исследования** – ЗАО «Нижневартовскремсервис». Юридический адрес базы исследования: Ханты-Мансийский автономный округ - Югра, Нижневартовск, улица Авиаторов 27.

**Структура исследования.** Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав и заключения.

# **ГЛАВА 1 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ: ПОНЯТИЕ И АНАЛИЗ МЕТОДИЧЕСКОГО ИНСТРУМЕНТАРИЯ**

## **1.1 Терминологический анализ предметной области исследования**

Основным документом любого государства является Конституция. Конституция РФ обладает высшей юридической силой и закрепляет основополагающие принципы в области труда в стране [1]. Согласно Конституции Российской Федерации в организациях любой организационно-правовой формы и формы собственности, основным нормативно-правовым актом, регулирующим трудовые и иные, непосредственно связанные с ними отношения, является Трудовой кодекс Российской Федерации [3]. Трудовой кодекс Российской Федерации представляет собой основной закон, регламентирующий вопросы труда и заработной платы на территории страны. Он является квалифицированным источником российского трудового права, охватывающим все важнейшие институты.

В процессе управления организацией неизбежно возникают проблемы, требующие решения. Для решения проблем необходимо умелое и уместное использование соответствующих технологий и методов управления персоналом. Управление – целенаправленное воздействие на систему и ее элементы для сохранения структуры и состояния системы или перевода её в другое состояние в соответствии с целью функционирования и развития этой системы [20].

Субъект управления персоналом - группа специалистов, выполняющих функции в качестве работников кадровой службы, а также руководители всех уровней, выполняющие функцию управления по отношению к своим подчинённым.

Объект управления – отдельный работник, а также некая их совокупность, выступающая как трудовой коллектив. Объект управления – организованная деятельность людей. Это совместная деятельность людей,

объединенных общими интересами или целями, симпатиями или ценностями; деятельность людей, объединенных в одну организацию, подчиняющихся правилам и нормам этой организации, выполняющих заданную им совместную работу в соответствии с экономическими, технологическими, организованными и корпоративными требованиями [14].

В науке и практике существуют множество определений понятия «методы управления персоналом». Каждый автор излагает свою точку зрения разными способами и считает, что эта позиция наиболее близка и понятна читателю. В ниже расположенной таблице 1 рассмотрены восемь вариантов определений из различных источников.

Таблица 1 Подходы к определению сущности понятия «методы управления персоналом»

№ п/п	Определение	Автор
	А	Б
1	Методы управления персоналом – это совокупность приемов и способов целенаправленного воздействия на производственный коллектив или отдельного работника с целью побудить их совершить определенные действия в интересах организации	Брасс А.А.
2	Методы управления персоналом – это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей	Кабушкин Н.И.
3	Методы управления персоналом – способы воздействия на коллективы и отдельных работников в целях осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации	Кибанов А.Я.
4	Методы управления персоналом – способы воздействия субъекта управления на объект управления по практическому осуществлению стратегических и тактических целей системы управления	Фатхутдинов Р.А.
5	Методы управления персоналом – это способы воздействия управляющей подсистемы – субъекта управления на управляемую подсистему – объект управления для достижения поставленных целей	Калашник Л.А.
6	Методы управления персоналом - это способ воздействия на объект управления (трудовой коллектив) для достижения поставленных перед ним целей	Иванов А.П.
7	Социально-психологические методы управления – способы воздействия на персонал, базирующиеся на применении закономерностей социологии и психологии	Кибанов А.Я.
8	Социально-психологические методы управления – способы воздействия на социально-психологические интересы персонала организации в целях активизации его деятельности, придания ей творческого характера и формирования благоприятного	Журавлев П. В.

Данные таблицы 1 позволяют сделать следующие выводы. Так, определение «методы управление персоналом» А.А. Брасс формулирует как «совокупность приемов и способов целенаправленного воздействия на производственный коллектив или отдельного работника с целью побудить их совершить определенные действия в интересах организации» [15]. Наиболее схожее с ним определение дает Кабушкин Н. И., характеризуя методы управления персоналом как «совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей» [27].

Следует отметить, что есть авторы (Р.А. Фатхутдинов, А.Я. Кибанов, А.П. Иванов), которые определяют данное понятие как «способы воздействия на коллективы и отдельных работников в целях осуществления их деятельности в процессе функционирования организации» [37].

При определении Калашник Л.А. и Фатхутдинов Р.А. используют понятия субъект и объект. Оба автора характеризуют методы управления персоналом как «способы воздействия управляющей подсистемы – субъекта управления на управляемую подсистему – объект управления для достижения поставленных целей» [18].

Таким образом, следует отметить, что:

- методы управления персоналом – это есть совокупность приемов способов и операций;
- они целенаправленно воздействуют на управляемый объект, то есть на коллектив или отдельного работника;
- это способы воздействия управляющей подсистемы, то есть руководящего состава организации;
- целью применения методов управления персоналом является координация деятельности работников, побуждение их к совершению определенных действий в интересах организации, и таким образом достижение целей всей организации;

- особенностью социально-психологических методов управления является то, что они основаны на использовании социально-психологического механизма управления (система взаимоотношений в коллективе, социально-психологические потребности и т.п.) и неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления персоналом [6].

## 1.2 Место методов руководства в системе управления персоналом организации

В системе менеджмента методы занимают особое положение, поскольку они имеют сугубо практическое применение. Именно с помощью методов менеджеры воздействуют на управляемые объекты для преобразования их исходного состояния в желаемое.

В системе менеджмента методы должны обеспечивать:

- 1 Высокую эффективность деятельности организации.
- 2 Активную творческую деятельность каждого работника.
- 3 Четкую организацию производственной и управленческой деятельности.
- 4 Слаженную, гармонично увязанную работу всего персонала.

Свойства методов зависят от всех элементов системы менеджмента. При этом главное воздействие на их характер оказывают цели, принципы, функции и персонал управления (Рисунок 1). Таким образом, в методах концентрируются свойства, присущие системе менеджмента [17].

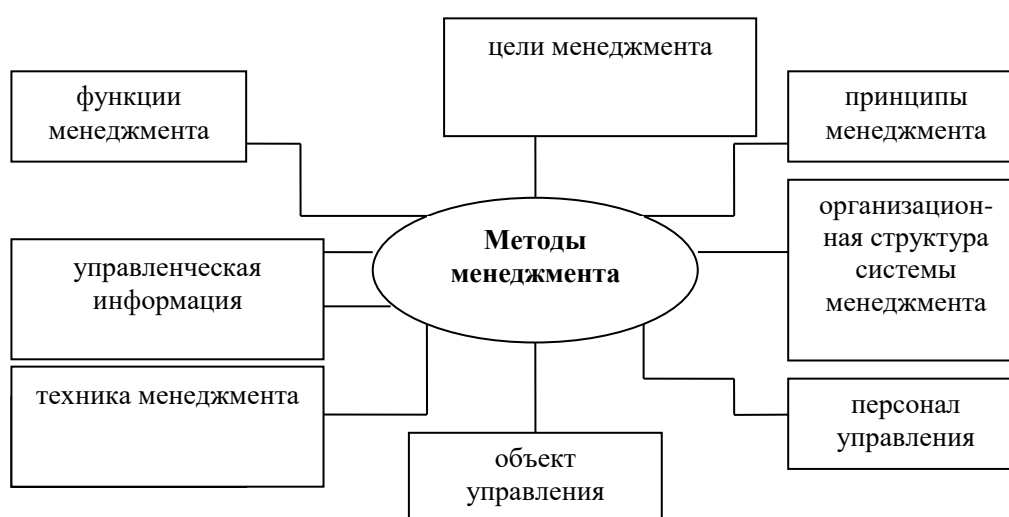


Рисунок 1 Зависимость методов от элементов системы менеджмента

Таким образом, методы являются неотъемлемой частью управленческого процесса и системы менеджмента. На рисунке наглядно видно, как от степени

совершенства управляющей подсистемы зависит эффективность функционирования объекта управления, находящегося под постоянным воздействием многочисленных и разнообразных методов менеджмента. В то же время они отличаются от формирующих их элементов системы менеджмента своей количественной определенностью. Например, принципы менеджмента указывают на качественную направленность управленческой деятельности. Методы же определяют количественную меру этой направленности. Так, принцип материального стимулирования указывает на необходимость справедливого вознаграждения за вклад работника в конечные результаты деятельности фирмы, а соответствующие этому принципу методы устанавливают конкретную величину оплаты за трудовой вклад [22].

Поэтому необходимо рассмотреть основные принципы управления персоналом, на которых основывается работа в организации, и которые во многом определяют набор методов управления.

Принципы менеджмента, синтезируя объективные закономерности управления, определяют черты реальной управленческой практики в любой организации. Представляя собой общие правила, принципы формируют требования ко всей системе управления организацией – функциям, методам и организационной структуре управления.

Если рассматривать общее определение, то принципы – это основные, исходные положения какой-либо теории, науки. Если же рассматривать конкретно в сфере управления, то принципы управления персоналом – это правила, основные положения и нормы, которыми должен руководствоваться субъект в процессе управления персоналом.

Первым, кто сформулировал принципы управления, был А.Файоль. Он изложил их в книге «Общее и промышленное управление», опубликованной в 1916 г.

Принципы управления Файоля приведены в таблице 2 [14].

Таблица 2 Принципы менеджмента, сформулированные А. Файолем

№ п/п	Название принципа	Содержание принципа
	А	Б
1	Разделение труда	Специализация работ, необходимая для эффективного использования рабочей силы
2	Полномочия и ответственность	Каждому работнику должны быть делегированы полномочия, достаточные для того, чтобы нести ответственность за порученную работу
3	Дисциплина	Усердие и повиновение установленному порядку
4	Единоначалие	Работник получает распоряжения и отчетывается только перед одним непосредственным начальником
5	Единство руководства	Один начальник и одна программа, направленная на достижение одной и той же цели
6	Подчинение частных интересов общему	Главные интересы и цели каждого работника должны совпадать с интересами и целями организации
7	Вознаграждение персонала	Получение работниками справедливого вознаграждения за свой качественный труд
8	Централизация	Рациональное соотношение централизации и децентрализации, которое дает наилучший результат. Полномочия должны делегироваться пропорционально ответственности
9	Скалярная цепь управления	Неразрывная цепь команд, по которой передаются все распоряжения и осуществляются коммуникации между всеми уровнями иерархии
10	Порядок	Рабочее место – для каждого работника и каждый работник на своем рабочем месте
11	Справедливость	Установленные правила и соглашения должны быть одинаковыми для каждого работника, включая руководство
12	Постоянство состава (стабильность)	Проведение профессиональной адаптации персонала и установка на долгосрочную работу, поскольку высокая текучесть снижает эффективность
13	Инициатива	Поощрение работающих к выработке независимых суждений в границах делегированных им полномочий и выполняемых работ
14	Корпоративный дух (единение персонала)	Гармония интересов персонала в организации обеспечивает единство усилий

Анализируя данные таблицы 2, можно сделать вывод, что принципы управления составляют основу, на которой строится деятельность руководителя, и принимаются решения о применении тех или иных методов управления. Знание и соблюдение руководителем принципов менеджмента дает ему возможность правильно и эффективно управлять организацией. Наряду с общими принципами управления выделяют частные, соблюдение которых позволяет регулировать отдельные управленческие процессы и стороны



управления с учетом специфики и характера деятельности организации, отраслевой специализации [19].

В дополнение к выделенным А.Файолем принципам, проверенным последующей практикой, эволюция менеджмента позволила добавить следующие:

1) принцип системности, предполагающий использование методологии системного подхода в управлении;

2) принцип прогрессивности, означающий постоянное совершенствование и развитие системы управления;

3) принцип целенаправленности, то есть применение методов должно побуждать работников к достижению определенной цели (или системы целей);

4) принцип эффективности, то есть применение избранного метода должно обеспечивать достижение максимального социального и экономического результата при минимальных затратах на разработку и проведение мероприятий, реализующих метод;

5) принцип оперативности, который предполагает быстрое реагирование на изменения внешней и внутренней среды;

6) принцип комплексности, что означает рассмотрение и решение задач управления во взаимосвязи и целостности.

Что касается сферы управления коллективом, то при организации работы с персоналом, помимо описанных выше, должны соблюдаться принципы ротации (перемещение из одного структурного подразделения в другое для обмена опытом и информацией), комфортности, коллегиальности, непрерывности, соблюдения закона, отсутствия дискриминации.

Зная основные принципы работы с персоналом, руководитель сможет эффективно и грамотно разрабатывать методы управления, а также правильно их применять [17].

Методы менеджмента и механизм их влияния на интересы персонала представлены на рисунке 2.

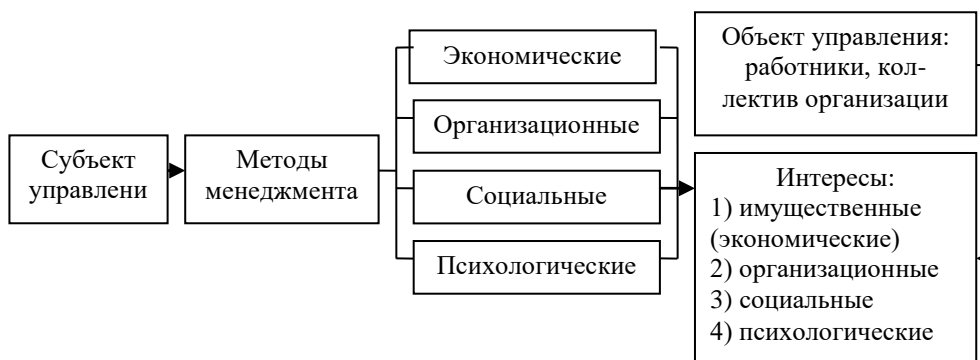


Рисунок 2 Механизм воздействия методов на персонал организации

Таким образом, согласно представленному рисунку субъект управления (руководители всех уровней, а также работники кадровой службы), при помощи различных видов методов управления воздействует на различные интересы объекта управления (персонал организации). Исключительная роль и действенность методов менеджмента определяется тем, что они направлены на интересы отдельных работников и организации в целом. Именно потому, что интересы управляют поступками и поведением людей, этот элемент системы менеджмента приобрел такое важное практическое значение в управленческой деятельности. Из этого объективно следует, что эффективность методов менеджмента зависит от того, насколько они учитывают интересы людей и в какой мере их удовлетворяют [18].

Осуществляя выбор методов управления, необходимо также знать алгоритм выбора методов менеджмента. Он включает действия, представленные на рисунке 3.

Выбирая те или иные методы управления, необходимо уделять внимание не только содержанию и составу самих методов, но и анализу ситуации, исследованию интересов конкретного работника или группы работников, на которых направлены эти методы.

Помимо этого методы требуют создания условий, в которых их реализация станет возможной. А одним из таких условий является создание документации, где будет описан порядок применения тех или иных методов управления. Иными словами, необходима регламентация управления. Ведь,

чтобы действия руководителя были обоснованы и справедливы, в процессе управления персоналом ему необходимо опираться на официально существующие документы, а работникам необходимы источники, из которых они смогут получить информацию о том, какие они имеют права и обязанности.

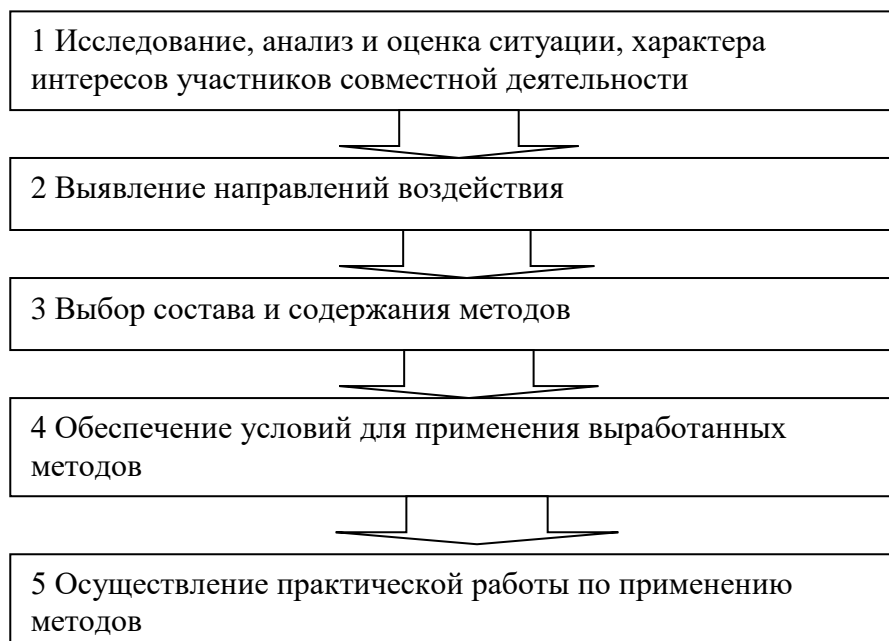


Рисунок 3 Алгоритм выбора методов управления

В настоящее время в зависимости от способа воздействия на практике применяются три группы методов управления: административные, экономические и социально-психологические. Каждая из групп методов имеет свои регламенты и закреплена в каких-либо документах. В таблице 3 представлена сравнительная характеристика этих методов, а также рассмотрена соответствующая каждой группе методов документация [15].

Данные таблицы 3 позволяют сделать вывод, что административные методы базируются на власти, дисциплине и взысканиях. Экономические методы основываются на правильном использовании экономических законов производства, а социально-психологические – на способах мотивации и морального воздействия на людей. Однако из всех трех групп методов социально-психологические методы являются группой методов руководства, которая документально практически нигде не закреплена. Сложно найти

документацию, где отражен порядок применения данных методов. Поэтому одной из первостепенных проблем в данной сфере является разработка руководством организации соответствующей документации [22].

Таблица 3 Сравнительная характеристика методов управления персоналом

№ п/п	Признаки методов управления	Группы методов управления		
		административные	экономические	социально-психологические
		А	Б	В
1	Основа применения методов	Власть, дисциплина, взыскания	Экономические законы и категории, материальное стимулирование	Закономерности социологии и психологии
2	Цель управления	Выполнение планов и законов	Достижение конкурентоспособности выпускаемых объектов	Достижение взаимопонимания
3	Коммуникации	Вертикальные (нисходящие)	Вертикальные (восходящие и нисходящие)	Вертикальные и горизонтальные
4	Стиль руководства, характерный для данной группы	Авторитарный	Смешанный	Демократичный
5	Регламенты управления	Устав предприятия, приказы, указания, распоряжения, правила внутреннего трудового распорядка, должностные инструкции, положения о подразделениях и др.	Положение об оплате труда, трудовой договор, коллективный договор, тарифные сетки и справочники	Коллективный договор

Подводя итоги проведенных исследований, можно сделать следующие выводы:

1 Методы являются неотъемлемой частью системы менеджмента. От степени совершенства управляющей подсистемы зависит эффективность функционирования объекта управления, находящегося под постоянным воздействием многочисленных и разнообразных методов менеджмента.

2 Главное воздействие на характер методов оказывают цели и функции организации, а также принципы управления. Именно принципы управления

лежат в основе выбора и реализации методов управления персоналом.

3 Действенность методов заключается в том, что они направлены на интересы работников и всей организации, что отражено в механизме влияния методов на персонал организации.

4 Принятие решения о применении какого-либо метода требует тщательной разработки алгоритма выбора метода управления и исследования не только особенностей конкретного метода, но и управленческой ситуации, в которой он будет применяться.

5 Одним из условий применения методов управления является их регламентация. Выделяют три группы методов руководства: административные, экономические, социально-психологические. Последние являются группой методов управления, которые практически нигде не отражены. Поэтому руководителям организаций необходимо уделять больше внимания разработке документации, регулирующей социально-психологическое воздействие [18].

### 1.3. Социально-экономические методы управления персоналом и их основные элементы

Новый подход к управлению персоналом всё более базируется на признании приоритета личности перед производством, перед прибылью, перед интересами предприятия, фирмы, учреждения. Именно такая постановка вопроса на настоящий момент составляет культуру управления. Поэтому любому руководителю необходимо знать, каким образом он может эффективно воздействовать на своих работников, какие методы руководства он может применить, учитывая при этом, что каждый работник – это индивид с его интересами и потребностями.

Из всех трех групп методов управления (административные, экономические, социально-психологические) одной из самых сложных для изучения является группа социально-психологических методов, потому как достаточно сложно воздействовать на человека на уровне его психики, которая и по сей день остается сферой, до конца не изученной человеком [24].

А.П. Егоршин определяет социально-психологические методы как способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей социологии и психологии. Объектом воздействия этих методов являются группы людей и отдельные личности. По масштабу и способам воздействия эти методы можно разделить на две основные группы, которые представлены на рисунке 4.

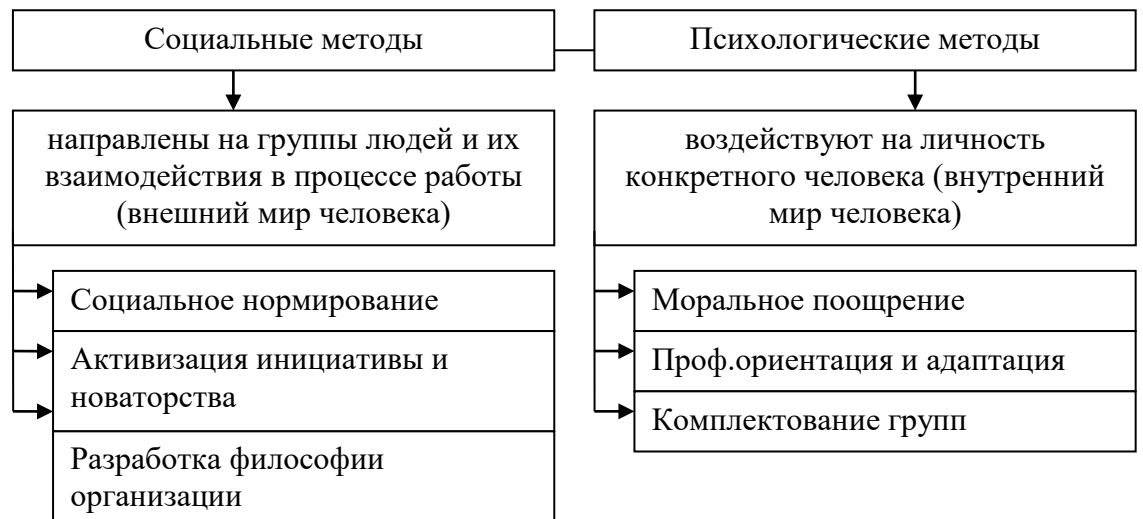


Рисунок 4 – Классификация социально-психологических методов

Таким образом, особенностью социальных методов является их общность. Они позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, связать мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе. В удовлетворении интересов этой группы заинтересована основная масса работников или весь персонал. Социальные методы – это способы воздействия на социальные интересы персонала организаций в целях активизации его деятельности, придания ей творческого и заинтересованного характера [25].

Главной особенностью психологических методов является обращение к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту, поведению. Их назначение связано с формированием условий, при которых личность работника максимально раскрывается в своей деятельности и активно использует свой творческий потенциал и энергию для блага всей фирмы. Они строго персонифицированы и индивидуальны. Психологические методы – это способы регулирования отношений между людьми с целью формирования благоприятного психологического климата, который является одним из важнейших факторов высокоэффективной деятельности людей.

Такое разделение достаточно условно, так как в современном общественном производстве человек всегда действует не в изолированном мире, а в группе разных по психологии людей. Однако эффективное управление человеческими ресурсами, состоящими из совокупности высокоразвитых личностей, предполагает знание как социологических, так и психологических методов. В таблице 4 представлена классификация элементов, регулируемых с помощью социологических методов [17].

Таблица 4 – Элементы, регулируемые социальными методами

№ п/п	Наименование элемента	Характеристика элемента
	А	Б
1	Социальное планирование	Обеспечивает постановку социальных целей и критериев, разработку социальных нормативов (уровень жизни, оплата труда, потребность в жилье, условия труда и др.) и плановых показателей, достижение конечных социальных результатов. Конкретной формой социального планирования является план социального развития коллектива
2	Социологические методы исследования	Составляют научный инструментарий в работе с персоналом, предоставляют необходимые данные для подбора, оценки, расстановки и обучения персонала и позволяют обоснованно принимать кадровые решения. Анкетирование позволяет собирать необходимую информацию с помощью специальных анкет; интервьюирование предполагает подготовку до беседы сценария, затем, в ходе диалога с собеседником, - получение необходимой информации; социометрический метод незаменим при анализе деловых и дружеских взаимосвязей в коллективе, когда на основе анкетирования сотрудников строится матрица предпочтительных контактов между людьми; метод наблюдения позволяет выявить качества сотрудников, которые подчас обнаруживаются лишь в неформальной обстановке (авария, драка, стихийное бедствие). Собеседование является распространенным методом при деловых переговорах, приеме на работу
3	А	Б
	Партнерство	Составляет важный компонент любой социальной группы и заключается в налаживании разнообразных форм взаимоотношений, на базе которых организуется общение людей. В партнерстве люди выступают как равноправные члены во взаимоотношениях между собой, в отличие от формальной связи руководителя с подчиненным. Различают такие формы партнерства: деловые, дружеские, по увлечениям (хобби), семейные
	Мораль	Является особой формой общественного сознания, регулирующего действия и поведение человека в обществе с помощью нравственных норм. Виды морали: государственная, общественная, религиозная, групповая, личная
5	Соревнование	Является специфической формой общественных отношений и



		характеризуется стремлением людей к успеху, первенству, достижениям и самоутверждению. Результаты соревнования - новые открытия, изобретения, произведения искусства, рекорды в спорте, достижения в производстве
6	Общение	Специфическая форма взаимодействия людей на основе непрерывного обмена информацией. Существуют различные виды общения: вербальное и невербальное, межгрупповое, межличностное, между личностью и группой
7	Переговоры	Форма человеческого общения, когда две или более сторон, имеющие различные цели и задачи, пытаются увязать между собой различные интересы на основе продуманной схемы разговора (диалога). Являются одной из самых распространенных форм делового взаимодействия
8	Конфликты	Форма столкновения противоборствующих сторон, имеющая свой сюжет, композицию, которые по ходу действия трансформируются в кульминацию и развязку и заканчиваются положительным или отрицательным решением проблемы. Сигналами конфликта являются социальный кризис, напряжение в группе, недоразумения из-за поступков, отклонений от норм, психологические и этические инциденты на работе и в быту

Данные, представленные в таблице 4, говорят о том, что знание социальных методов управления позволяет руководителю коллектива объективно осуществлять социальное планирование, регулировать социально-психологический климат в коллективе, обеспечивать эффективные коммуникации и поддерживать на хорошем уровне корпоративную культуру. Для этого целесообразно систематически (не реже одного раза в год) проводить социологические исследования в коллективе. Социологические методы управления персоналом основаны не на изучении конкретной личности, а личности как части определенного коллектива, общности [9].

Зачастую очень сложно отделить сферу, в которой действуют закономерности и методы социологии от той, где преобладает психология, а социологические методы зачастую применяются в совокупности с психологическими. Таблица 5 дает характеристику элементов, которые регулируются психологическими методами управления.

Таблица 5 – Элементы, регулируемые психологическими методами

№ п/п	Наименование элемента	Характеристика элемента
	1	2
1	Психологическое	Составляет новое направление в работе с персоналом по

	планирование	<p>формированию эффективного психологического состояния коллектива предприятия. Оно исходит из необходимости концепции всестороннего развития личности человека, устранения негативных тенденций деградации отсталой части трудового коллектива.</p> <p>Психологическое планирование предполагает постановку целей развития, и критериев эффективности, разработку психологических нормативов, методов планирования психологического климата и достижения конечных результатов</p>
2	Способы психологического воздействия	<p>Относят к числу важнейших элементов психологических методов управления. Они концентрируют все необходимые и разрешенные законом приемы воздействия на людей для координации в процессе совместной трудовой деятельности.</p> <p>К способам психологического воздействия относятся внушение, убеждение, подражание, вовлечение, принуждение, побуждение, осуждение, требование, запрещение, порицание, командование, намек, комплимент, похвала, просьба, совет и другие</p>
3	Отрасли психологии	<p>Позволяют сделать правильный анализ душевного состояния людей, построить их психологические портреты, разработать способы устранения психологического дискомфорта и формировать хороший климат коллектива.</p> <p>Психология является экспериментальной наукой, изучающей отношения психических процессов в жизни человека. В центре внимания психоанализа психические процессы и мотивации влечений человека. Психология труда изучает психологические аспекты профессионального отбора, профориентации, профессионального утомления и интенсивности труда, несчастных случаев и др. Психология управления анализирует аспекты поведения людей в трудовом коллективе, отношения руководителя и подчиненного, проблемы мотивации и психологического климата.</p> <p>Психотерапия изучает способы психического воздействия словом, поступками, обстановкой на человека с определенными расстройствами психики с целью лечения</p>
	Темперамент	<p>Является очень важной психологической характеристикой личности для определения назначения и места каждого работника в коллективе, распределения управленческих задач и психологических приемов работы с конкретным человеком.</p> <p>Известны 4 основных темперамента: сангвинический, флегматический, холерический и меланхолический</p>
5	Характер	<p>Определяет направленность мира человека, особенности поведения, уровень потребности в общении. По преобладанию тех или иных черт характера людей разделяют на экстравертов и интровертов. Характер и темперамент являются определяющими характеристиками работника при профессиональной ориентации и адаптации</p>
6	Направленность личности	<p>Является важной психологической характеристикой человека и рассматривается с точки зрения потребностей, интересов, мотивов, убеждений и мировоззрений</p>
7	Интеллектуальные	<p>Характеризуют возможности понимания, мышления, сознания</p>

	способности	человека и важны для профессиональной ориентации, оценки людей, планирования карьеры и организации движения по служебной лестнице
8	Методы познания	Представляют собой инструменты, с помощью которых человек изучает действительность, обрабатывает информацию и готовит проекты решений. Наиболее известными методами познания являются анализ и синтез, индукция и дедукция. Познание действительности осуществляется путем ощущения и восприятия внешнего мира и информации. Они являются предметом психологии, и существуют специальные методы их развития
9	Поведение	Это совокупность взаимосвязанных реакций, осуществляемых человеком для приспособления к внешней среде. Во многом характеризует ценность работника. Поведение работника может контролироваться особенно эффективно при применении психологических методов руководства

Анализируя данные таблицы 5, можно сделать вывод, что психологические методы представляют собой тонкий инструмент воздействия на личность человека. Психологические методы затрагивают подсознание человека, раскрывают его истинные потребности и возможности, а элементы, поддающиеся их влиянию, находятся на уровне психики человека. Небольшая ошибка руководителя в сфере психологического воздействия может обернуться серьезной проблемой и недопониманием со стороны подчиненного. Поэтому данные инструменты воздействия требуют особого внимания, тщательного подбора и индивидуального применения. Для каждого человека необходимо подобрать ту совокупность методов управления, которая является наиболее оптимальной с учетом особенностей его характера, темперамента и других индивидуальных характеристик.

Одной из важных задач для руководства организации – это определить, на кого будет возложена социальная и психологическая работа с персоналом. Что касается социальной работы, то здесь уже не первое десятилетие ее выполняет отдел кадров, отдел охраны труда, инженер по подготовке кадров и т.п. Для психологической же работы с персоналом требуются высококвалифицированные специалисты-психологи, что может позволить себе далеко не каждая организация [21].

Одним из современных подходов к решению данной проблемы является аутсорсинг. Аутсорсинг – это многоплановое явление. Термин «аутсорсинг» заимствован из английского языка и дословно переводится как использование чужих ресурсов. При рассмотрении понятия в более широком смысле это способ оптимизации деятельности организации за счет концентрации усилий на основном предмете деятельности и передаче непрофильных функций, вспомогательных, поддерживающих или сопутствующих процессов, необходимых для работы организации, внешним специализированным предприятиям (аутсорсерам).



Рисунок 5 Сущность технологии «аутсорсинг»

Согласно рисунку 5, сущность данной технологии в том, что за пределы компании выводятся определенные непрофильные функции, как, например: маркетинговые исследования, рекламная деятельность, организация питания, психологическое консультирование и так далее. Для российских компаний аутсорсинг – это отличная возможность обезопасить себя от непредвиденных обстоятельств, сэкономить средства и повысить эффективность своей основной деятельности.

Одним из эффективных методов управления, регулирующих и социальные и психологические элементы, является разработка философии организации. Философия организации – это совокупность внутрифирменных принципов и правил взаимоотношений рабочих и служащих, своеобразная система ценностей и убеждений, воспринимаемая добровольно или в процессе

воспитания всем персоналом организации. Другими словами, это «моральный кодекс поведения в организации» [15].

У российских организаций существуют собственные традиции и особенности, отличающие их от предприятий других стран. Однако на настоящий момент в России практически не существует организаций, в которых официально присутствуют не только устав или положение, но и документально оформленная философия предприятия, которая ставит взаимоотношения персонала и личность человека на первое место в организации. Разработка философии является новым и достаточно сложным делом для российских менеджеров. Поэтому необходимо обратиться к опыту стран, в которых работник с его потребностями и возможностями имеет приоритетное значение перед производством. Сравнение опыта России, Японии и США приводится в таблице 6.

Данные таблицы 6 позволяют сделать вывод, что на сегодняшний день философия большинства крупных российских организаций, акционированных на базе государственных, строится на жесткой дисциплине и иерархии, строгому подчинению руководству и авторитарном стиле управления. Такие принципы управления уже давно не применяются в Японии и США, где преобладает демократия и направленность на развитие личности работника. Предприятия малого бизнеса в России и вовсе работают в условиях отсутствия четко сформулированной философии. Зачастую интересы работника ущемляются, а на первое место руководством выводится достижение целей производства. Поэтому необходимо разрабатывать такую философию предприятия, при которой будут создаваться условия для развития потенциала работников, для проявления творчества и инициативы, участия персонала в управлении организацией, что уже долгое время существует на передовых предприятиях США и Японии [17].

Таблица 6 Сравнение философии американских, японских и российских организаций

№ п/п	Признак	США	Япония	Россия
	А	Б	В	Г
1	Традиции	Традиции конкуренции и поощрения индивидуализма работников	Традиции уважения к старшему, коллективизма, преданность идеалам фирмы	Четкая дисциплина, коллективизм, хозяйственность в крупных организациях; отсутствие философии на предприятиях малого бизнеса
2	Корпоративные принципы	Четкая ориентация на прибыль компании и зависимость личного дохода от нее	Всеобщее согласие и вежливость, преданность идеалам фирмы	Минимальная демократизация управления, отсутствие четко сформулированных принципов
3	Мотивация	Материальные стимулы	Моральное поощрение	Дисциплинарные взыскания, материальные стимулы
4	Условия труда	Большое значение придается комфорту и удобству при работе	Условия для эффективного коллективного труда, высокий уровень развития НТП	Уделяется внимание охране труда, особенно в крупных корпорациях
5	Обучение	Обучение наиболее перспективных и инициативных работников	Систематическое повышение квалификации	В крупных организациях существует система непрерывного обучения
6	Расстановка кадров	Высокая степень мобильности и смены рабочих мест	Пожизненный наем и постоянная ротация сотрудников	В крупных организациях расстановка производится в соответствии с уровнем квалификации, в небольших – далеко не всегда
7	Общение	Демократичность и свобода общения, в частности с руководством	Уважение к старшему, скромность и тактичность в общении, минимум конфликтов	Строгая иерархия и формализованность отношений, дистанция в отношениях с руководителем
8	Стиль руководства	Демократичный	Демократичный	Авторитарный

Чтобы наиболее полно отразить внутрифирменные принципы и правила взаимоотношений рабочих и служащих в философии организации, необходимо разрабатывать ее в соответствии с планом, представленным на рисунке 6.



Рисунок 6 Основные положения документа «Философия организации»

На основании данных, отображенных на рисунке, можно сказать, что разработка философии позволяет руководству закрепить социальные права и гарантии, предоставляемые работнику организацией, касающиеся как работы, так и отдыха сотрудников, а также требования социального характера, предъявляемые к работнику, и его основные обязанности, что позволяет урегулировать отношения между руководителями и их подчиненными, создать благоприятный социально-психологический климат. Философия отображает порядок применения социально-психологических методов управления [29].

Соблюдение философии гарантирует успех и благополучие во взаимоотношениях персонала и в итоге эффективное развитие организации.

Несоблюдение философии ведет к развитию конфликтов между администрацией и сотрудниками, между поставщиками и потребителями, к снижению имиджа фирмы, а в дальнейшем - к краху и разорению организации.



## **Выводы по первой главе**

1 Социально-психологические методы управления - это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей социологии и психологии, и подразделяются на социальные и психологические методы управления.

2 Объектом воздействия социальных методов управления является человек как член группы, коллектива, а объектом психологических – личность и внутренний мир человека.

3 Существует возможность возложить социально-психологическую работу с персоналом не только на специалистов организации, но и воспользоваться услугами сторонних организаций, специализирующихся в данной сфере. Данная технология получила название аутсорсинг.

4 Еще одним из способов социально-психологического управления является разработка философии организации, которая представляет собой «моральный кодекс поведения в организации».

5 При сравнении философии российских организации с организациями США и Японии было выявлено, что принципы дисциплины и авторитарного управления, применяемые в России, не используются руководителями других стран. На первое место в организации выводится человек, его обучение и развитие.

6 Разработка философии организации дает возможность регулировать отношения между рабочими и служащими, создавать благоприятный социально-психологический климат и повышать эффективность работы организации [21].

## ГЛАВА 2 АНАЛИЗ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

### 2.1 Анализ внутренней среды базы исследования

Базой настоящего исследования является ЗАО «Нижневартовскремсервис». Юридический адрес базы исследования: Ханты-Мансийский автономный округ - Югра, Нижневартовск, улица Авиаторов 27.

ЗАО «Нижневартовскремсервис» является крупным производителем винтовых свай (рисунок 2).



Рисунок 2 – Производимая продукция ЗАО «Нижневартовскремсервис»  
ЗАО «Нижневартовскремсервис» основан и работает на рынке проектирования и производства винтовых фундаментов с 2015 года.

Предприятие является членом СРО «Росатом» и СРО «Союз строителей Урала и Западной Сибири». На предприятии внедрена и успешно функционирует система менеджмента качества ISO 9001:2008. Это позволяет непрерывно улучшать качество продукции, расширять перечень услуг и географию поставок. Мы стремимся максимально удовлетворить требования потребителей.

Для корректного анализа кадрового состава необходим анализ технико-экономических показателей ЗАО «Нижневартовскремсервис». В качестве аналитических приемов мы используем горизонтальный анализ показателей выручки и себестоимости за 2020-2022 гг. Анализ хозяйственной деятельности играет важную роль при разработке стратегии и тактики развития предприятия. С его помощью можно оценить результаты деятельности предприятия, его подразделений и работников.

Основные технико-экономические показатели ЗАО «Нижневартовскремсервис» представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Основные технико-экономические показатели ЗАО «Нижневартовскремсервис» в 2020-2022 гг., тыс. руб.

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Отклонение, (+,-)		темп роста, %	
Выручка от реализации	238233	271304	234785	33069	- 36519	113,88	86,53
Себестоимость	156833	189701	176638	32868	- 13063	120,95	93,11
Чистая прибыль	22311	79184	- 1005	56873	- 80189	354,9	- 1,27

Из таблицы 2 видно, что в 2022 году выручка от реализации упала на 36 млн. руб. или на 13,47%. При этом прибыль компании сократилась на 80 млн. руб. Данная динамика говорит о важности реформ на предприятии. В таблице 3 представлена динамика эффективности персонала, представленная производительностью труда.

Таблица 3 – Динамика производительности труда ЗАО «Нижневартовскремсервис» в 2020-2022 гг.

Показатель	Период анализа			Абсолютное отклонение		Относительное отклонение	
	2020	2021	2022	18-17	19-18	18/17	19/18
Выручка от реализации	238233	271304	234785	33071	-36519	113,9%	86,5%
Среднесписочная численность, чел.	366	441	415	75	-26	120,5%	94,1%
Производительность труда, тыс. руб./чел.	650,9	615,2	565,7	-35,7	-49,46	94,5%	92,0%

Из таблицы 3 видно, что производительность труда, как важнейший показатель эффективности использования персонала на исследуемом предприятии снижается в течение всего периода анализа, что подтверждает важность нашего исследования.

В дальнейшем проведем анализ кадрового состава ЗАО «Нижевартовскремсервис» с позиции качественных характеристик персонала предприятия.

Для изучения состава и структуры кадров организации был проведен анализ персонала за последние 3 года.

Таблица 4 – Динамика структуры персонала ЗАО «Нижевартовскремсервис» по профессиональным категориям в 2020-2022 гг.

Структура персонала В том числе по категориям	2020		2021		2022	
	кол-во, чел	уд.вес, %	кол-во, чел	уд.вес, %	кол-во, чел	уд.вес, %
Рабочие	246	67,2	306	69,4	302	72,8
Руководители	33	9,01	33	7,5	23	5,5
Специалисты	53	14,5	64	14,5	60	14,5
Служащие	34	9,3	38	8,6	30	7,3
Итого	366	100	441	100	415	100

На ЗАО «Нижевартовскремсервис» г. Нижевартовск работают руководители, специалисты, служащие и рабочие. Это традиционная классификация профессиональных категорий. Анализируя таблицу 4, было получено, что в 2022 г., по сравнению с 2020 г., количество рабочих увеличилось на 56 человек. При этом их число в 2021 году выросло на 60

человек, а в 2022 снизилось на 4 человека. В целом, в связи с текучестью кадров с каждым годом не все категории работников предприятия сокращаются. Но все категории данных работников должны присутствовать в том количестве, которое может обеспечить эффективную работу предприятия, а также получить высокую эффективность коллективного и индивидуального труда.

Представим структуру персонала по категориям ЗАО «Нижевартовскремсервис» за 2020-2022 гг. на рисунке 3.

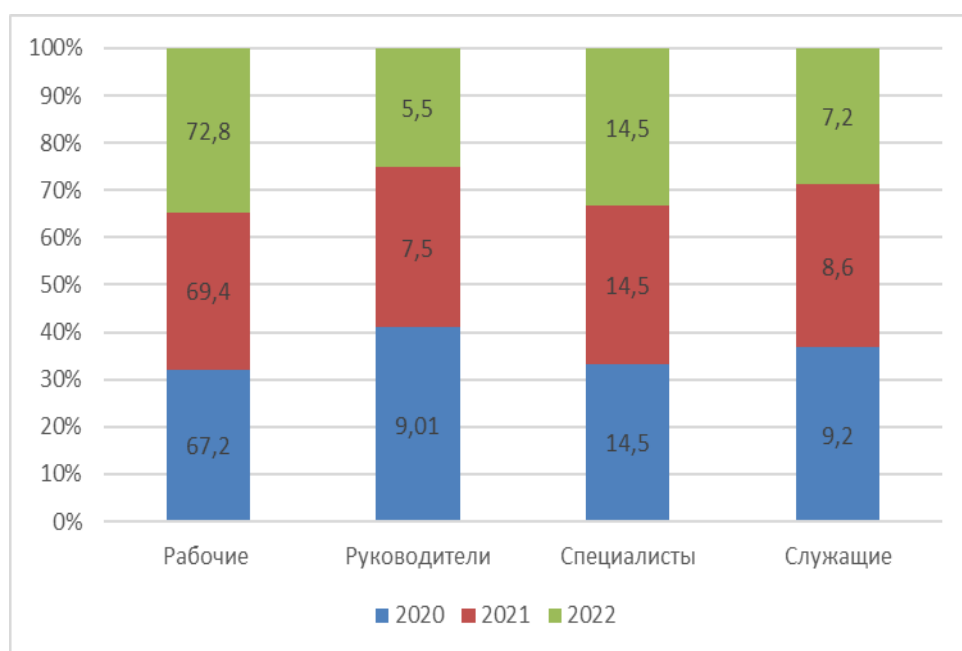


Рисунок 3 – Динамика структуры персонала по категориям ЗАО «Нижевартовскремсервис» за 2020-2022 гг.,%

На фоне сокращения продаж сильно уменьшилась категория руководителей: в 2022 году их число снизилось на 10 человек и составило 23 человека. Так же уменьшилось и число специалистов на 4 человека в 2022 году по сравнению с 2021 годом. Та же тенденция характерна и для служащих.

В таблице 5 представлены данные по структуре персонала предприятия по половому признаку.

Таблица 5 – Структура персонала ЗАО «Нижевартовскремсервис» по полу

Годы	в том числе по полу	
	Мужчины	Женщины
2020	320	46
2021	363	48
2022	366	49

По таблице 5 видно, что на данном предприятии в основном преобладает мужская рабочая сила. Ведь ЗАО «Нижевартовскремсервис» занимаются тяжелой промышленностью. Но по сравнению с 2020 годом количество мужчин на заводе увеличилось на 46 чел. В 2022 г. их насчитывается 366 чел. Рассмотрим рисунок 4.

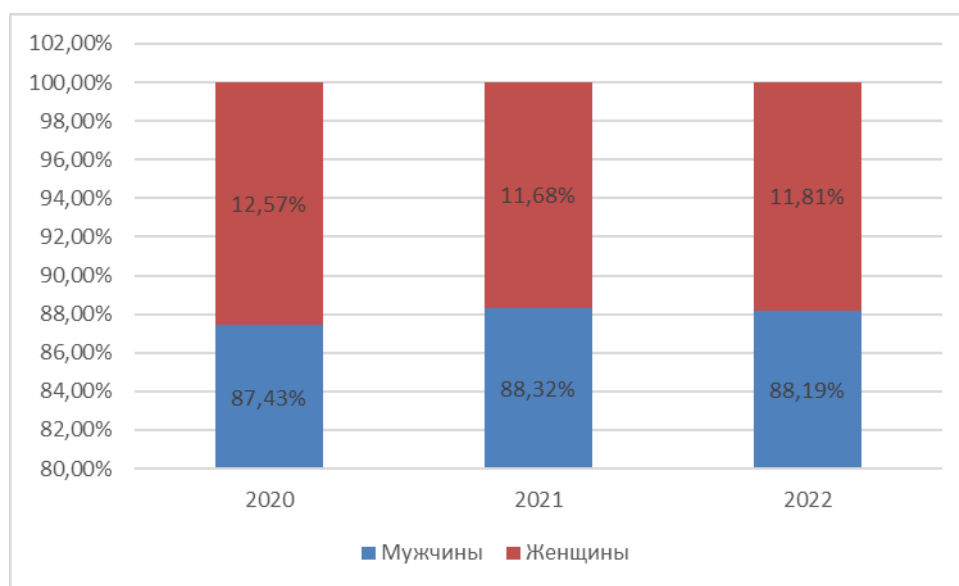


Рисунок 4 – Динамика структуры ЗАО «Нижевартовскремсервис» по половому признаку за 2020-2022 гг.

А количество работающих женщин постепенно возрастает, по сравнению с 2020 г. на 3 чел. Превышающий мужской состав работников над женским обусловлен спецификой работы.

Таблица 6 – Образовательный уровень персонала ЗАО  
«Нижевартовскремсервис» за 2020-2022 гг.

Уровень образования	2020		2021		2022	
	кол-во, чел.	Уд.вес, %	кол-во, чел.	Уд.вес, %	кол-во, чел.	Уд.вес, %
Высшее	67	18,31%	74	16,78%	83	20,00%
Среднее специальное	113	30,87%	164	37,19%	150	36,14%
Общее среднее	173	47,27%	184	41,72%	176	42,41%
Неполное среднее	13	3,55%	19	4,31%	6	1,45%
Итого	366	100%	441	100%	415	100%

Таблица 6 показывает, что на предприятии работают высококвалифицированные работники. Это объясняется тем, что наибольшее количество работников преобладает на предприятии с высшим и средним специальным образованием. Но отмечается в таблице 6, что в связи с непрерывной текучестью кадров уменьшается число образованных людей, специалистов в своем деле. За исследуемый период количество работников с высшим образованием, по сравнению с 2020 г., увеличилось на 16 человек, а работников со средним специальным образованием 37 человек. Однако, количество работников с неполным средним образованием снизилось на 7 человек. ЗАО «Нижевартовскремсервис» стремится к тому, чтобы на предприятии работали грамотные специалисты и для этого предприятие отправляет работников за счет предприятия учиться в высшие учебные заведения. В 2021 г. оно отправило на обучение 58 человек. Рассмотрим рисунок 5.

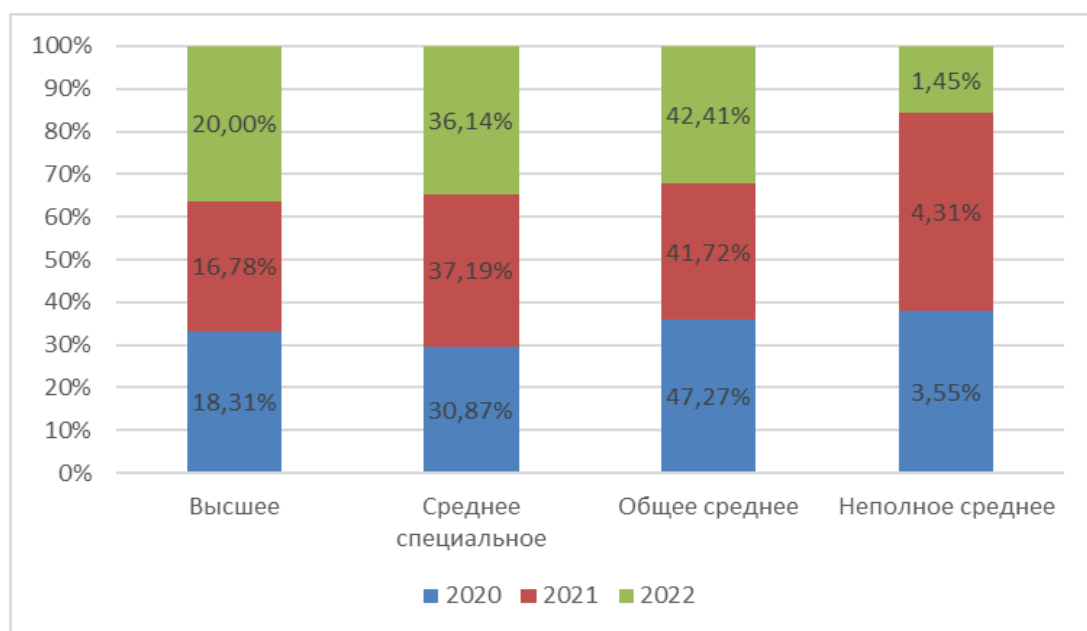


Рисунок 5 – Структура персонала по уровню образования ЗАО «Нижневартовскремсервис» за 2020-2022 гг.

Анализ показателей персонала по образованию показывает, что уровень образования персонала соответствует квалификационным характеристикам должностей.

Таблица 7 – Динамика возрастного состава персонала ЗАО «Нижневартовскремсервис» за 2020-2022 гг.

№ п/п	Показатели	2020г.		2021г.		2022г.	
		Кол-во, чел.	Уд.вес,%	Кол-во, чел.	Уд.вес,%	Кол-во, чел.	Уд.вес,%
1	18-35	148	40,4	160	36,2	160	38,5
2	35-50	183	50	247	56	221	53,2
3	Старше 50	35	9,6	34	7,8	34	8,2
Итого		366		411		415	

По таблице 7 видно, что на предприятии в основном преобладают работники в возрасте от 35 до 50 лет. В 2020 г. работало больше работников в возрасте 35 – 50 лет, в 2021 г. их количество увеличилось на 64 человек, а 2022 году на 38 человек. Работники в возрасте от 18 до 35 лет с каждым годом увеличивается, но следует учитывать опять же непрерывную текучесть кадров. По сравнению с 2020г. работников в возрасте 18-35 лет в 2022 г. увеличилось



на 12 человека. Динамика возрастного состава персонала ЗАО «Нижевартовскремсервис» за 2020-2022 гг. представлена на рисунке 6.

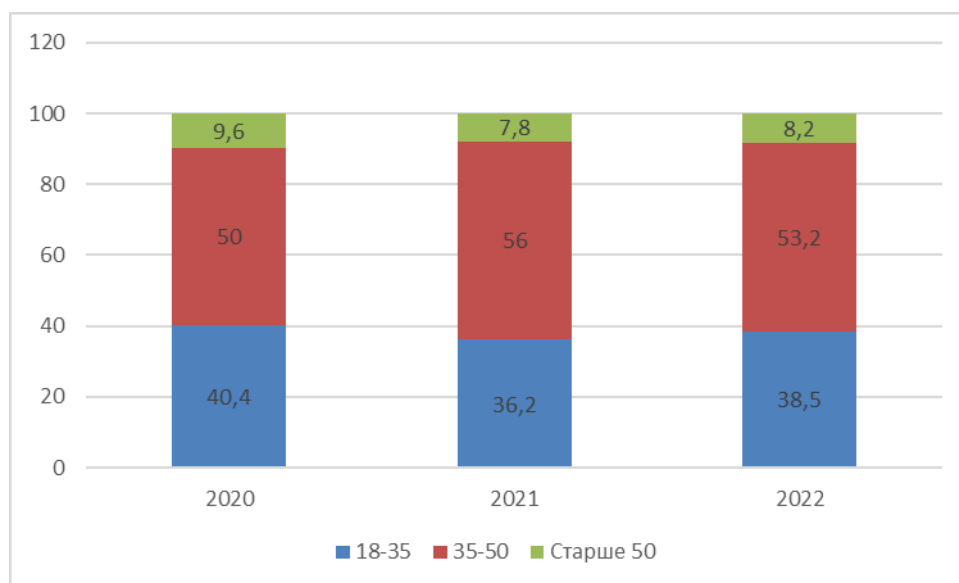


Рисунок 6 – Динамика возрастного состава персонала ЗАО «Нижевартовскремсервис» за 2020-2022 гг., чел.

Работников в возрасте старше 50 лет насчитывается очень даже значительное число. Работники такого возраста в основном занимают руководящие должности, а также специализированные работники. Старение кадров может привести к тому, что через несколько лет завод будет ощущать реальную нехватку опытных и квалифицированных работников, эта проблема уже существует. Ведь все равно люди не могут всю жизнь работать, возраст даст о себе знать.

Таблица 8 – Распределение персонала по стажу работы в ЗАО «Нижевартовскремсервис» в 2020-2022 гг.

Показатели	2020		2021		2022	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
До 1 года	15	4,1	75	18,2	-	
1-2	140	38,3	105	25,6	79	37,7
2-5	108	29,5	139	33,8	127	30,6
5 и более	103	28,1	122	22,4	209	31,7
	366	100	411	100	415	100

По таблице 8 видно, что в ЗАО «Нижевартовскремсервис» преимущественно работают работники с опытом от 2 лет до пяти и более. Таких сотрудников в 2020 году было 57,6%, в 2021 году 59,4%, а в 2022 году 62,3%. Следует отметить, что в 2021 году было принято много новых сотрудников. Однако. В результате реорганизации и оптимизации их в 2022 году не стало.

И в заключении проведём количественный анализ степени удовлетворённости сотрудников своей работой на предприятии, для этого рассчитаем

уровень текучести работников за 2020-2021 год.

Уровень текучести персонала оценивается по формуле:

$$U_{пт} = \frac{(P_c + P_{иа})}{Ч_c} \times 100\%$$

У<sub>пт</sub> - уровень текучести персонала в периоде, %;

P<sub>с</sub> - число работников, уволившихся в рассматриваемом периоде по собственному желанию, чел;

P<sub>иа</sub> - число работников, уволенных в рассматриваемом периоде по инициативе администрации, чел;

Ч<sub>с</sub> - среднесписочная численность работников в периоде, чел.

$$U_{тек2020} = 156 / 672 = 23,2\%$$

$$U_{тек2021} = 90 / 660 = 13,6\%$$

Как видно из расчетов, высокая текучесть обусловлена несправедливой оплатой труда, низкой мотивацией сотрудников, которые обладают высоким уровнем образования. Старение кадров в скором времени могут привести к тому, что предприятие будет ощущать реальную нехватку опытных и квалифицированных сотрудников. Улучшить ситуацию могла бы эффективная система мотивации. Большинство молодых работников увольняются по собственному желанию из-за конфликтов, отсутствием желания работать на исследуемом предприятии. Предотвращение увольнения работников по собственному желанию обеспечивается выявлением и удовлетворением их

трудо́вой мотива́ции. Для этого проведём более углубленный анализ системы методов управления персоналом ЗАО «Ни́жнева́ртовскремсервис», о чем пойдёт речь в следующем параграфе выпускной квалификационной работы.

## 2.2 Анализ системы управления персоналом базы исследования

Важнейшим аспектом управления персоналом являются мотивация и стимулирование труда. Деятельность человека всегда обусловлена реально существующими потребностями: люди стремятся либо чего-то достичь, либо чего-то избежать. Мотивация труда – это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности.

Для трудящихся предприятия ЗАО «Нижевартовскремсервис», заработная плата является формой вознаграждения за труд и формой материального стимулирования их труда. Она направлена на вознаграждение сотрудников за выполненную работу и на мотивацию достижения желаемого уровня производительности. Поэтому правильная организация заработной платы непосредственно влияет на темпы роста производительности труда,

Ниже представлены результаты проведенного исследования стимулирования труда в ЗАО «Нижевартовскремсервис» в контексте оптимизации стимулов на примере заработной платы.

Оплата труда сотрудников предприятия ЗАО «Нижевартовскремсервис» производится на основе тарифных ставок и должностных окладов, определяемых в коллективном договоре организации, в зависимости от выполняемых работ. Отнесение выполняемых работ к определенным тарифным разрядам (должностям) осуществляется с помощью Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих (ЕТКС), Квалификационного справочника профессий рабочих, не вошедших в ЕТКС, и Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих.

Персональная инициатива руководителя предприятия за своевременность выплаты работникам заработной платы предусмотрена в коллективном договоре. На предприятии выплата заработной платы производится только в денежной форме. Выплачивается заработная плата по пластиковым картам.

Вновь принятые сотрудники до получения пластиковой карты получают деньги в кассе предприятия по платежной ведомости. Выдача денег по платежной ведомости осуществляется в трехдневный срок, включая и день получения денег из банка.

В структуру фонда заработной платы персонала ЗАО «Нижевартовскремсервис» входит заработная плата, начисленная за выполненную работу и отработанное время, выплаты стимулирующего характера, выплаты компенсирующего характера и оплату за неотработанное время.

Структура фонда заработной платы персонала ЗАО «Нижевартовскремсервис» представлена на рисунке 7.

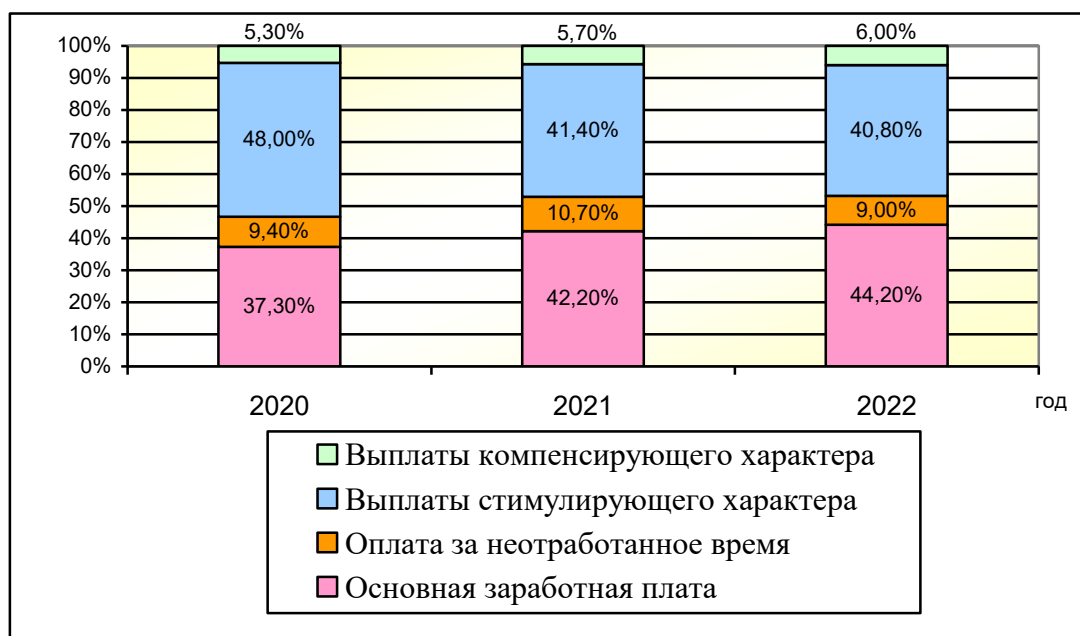


Рисунок 7– Структура фонда заработной платы персонала ЗАО «Нижевартовскремсервис»

Выплаты стимулирующего характера персонала ЗАО «Нижевартовскремсервис» включают:

– надбавки (доплаты) к тарифным ставкам и окладам за профессиональное мастерство, классность, почетное звание ученую степень, выслугу лет, стаж работы и другие доплаты и надбавки;

– премии и вознаграждения, независимо от источников их выплаты;

– единовременные (разовые) премии и вознаграждения, независимо от источников их выплаты, включая годовое вознаграждение за выслугу лет (стаж работы) и по итогам работы за год;

– единовременная материальная помощь (денежная компенсация), выплачиваемая всем или большинству сотрудников (к отпуску, на овощи и другая), а также вознаграждения к юбилейным датам, праздникам, торжественным событиям (включая подарки и материальную помощь).

На предприятии ЗАО «Нишневартовскремсервис» разработано Положение о премировании. Премияльная система носит четкий характер, не вызывает осложнений в практическом использовании. Положение о премировании дает четкие ответы на следующие вопросы: каковы показатели и условия премирования, размеры премий, круг премируемых сотрудников, периодичность премирования, источник выплаты премий.

Размер премии определяется экономической целесообразностью системы оплаты труда на предприятии и оптимальным уровнем надтарифной части заработной платы в размере 30–40% тарифа (оклада). Размер премии дифференцирован с учетом напряженности установленных показателей, премирования посредством введения различных шкал с пропорциональным размером премии в зависимости от степени улучшения показателей по сравнению с базовым уровнем.

Положение о премировании персонала предприятия ЗАО «Нишневартовскремсервис» содержит:

а) общие положения, в которых определяется круг премируемых за основные результаты хозяйственной деятельности по различным группам персонала (руководители, специалисты, служащие, рабочие) с указанием конкретных задач, на которые нацелено премирование;

б) источники, показатели, условия, размеры, периоды и сроки премирования для отдельных групп персонала или категорий работающих;

в) порядок начисления, утверждения и выплаты премии и другие показатели.

Для определения размеров вознаграждения по итогам работы за год устанавливается единая шкала, размер вознаграждения за выслугу лет представлен в таблице 9 и таблице 10.

Таблица 9 – Коэффициенты трудового стажа

Стаж работы	Коэффициент (базовых величин)
От 1 до 3 лет	1,0
От 3 до 5 лет	1,3
От 5 до 10 лет	1,6
От 10 и более	2,0

Таблица 10 – Размер вознаграждения за выслугу лет

Стаж работы	Размер вознаграждения (в процентах) в месяц
От 1 до 3 лет	5
От 3 до 5 лет	10
От 5 до 10 лет	15
От 10 и более	20

Выполнение показателей премирования определяет размер премии, а выполнение его условий становится основанием для ее начисления. При невыполнении основных показателей или основных условий премирования премия не выплачивается. Руководству ЗАО «Нижевартовскремсервис», предоставлено право, снижать работникам предприятия размер премий, или полностью лишать их, которое предусмотрено Положением о премировании. Основанием для лишения (снижения) премий являются:

- нарушение производственных и технологических инструкций, требований по технике безопасности и другие производственные упущения;
- прогул, в том числе отсутствие на работе более трех часов в течение рабочего дня без уважительных причин.

Таблица 11 – Мотивация труда в зависимости от принадлежности к определенной группе сотрудников ЗАО «Нижевартовскремсервис»

Фактор стимулирования	Социальная группа, для которой значимость указанной стимулирования наиболее высока
Повышение размера заработной платы	Рабочие, стаж работы на предприятии 3-4 года

Улучшение социально-бытовых условий	Рабочие, ИТР, мужчины 25-29 и 40-49 лет, стаж работы на предприятии свыше 15 лет
Отсутствие угрозы сокращения	ИТР, женщины 45 лет и более, стаж работы на предприятии менее 5 лет
Усиление связи заработной платы от результатов работы	Рабочие, ИТР, мужчины 25-39 лет, стаж работы на предприятии 10-15 лет
Получение более интересной творческой работы	ИТР, молодежь до 30 лет, стаж работы до 2-х лет
Улучшение условий труда	Рабочие, мужчины, женщины не зависимо от стажа
Возможность обучения, повышения квалификации	Рабочие, ИТР, мужчины 25-29 лет, стаж работы 1-2 года и 10-15 лет
Улучшение организации труда	Рабочие, мужчины 25-29 лет, стаж работы 3-4 года

Анализ системы оплаты и стимулирования труда позволил выделить следующие проблемы:

- высокий процент текучести кадров;
- отсутствие условий для самореализации потенциалов сотрудников;
- низкий уровень удовлетворенности трудом.

Рассмотрим SWOT-анализ действующей системы стимулирования

Таблица 12 – SWOT-анализ действующей системы оплаты труда и мотивации

Сильные стороны:	Слабые стороны:
1. стабильная заработная плата; 2. квалифицированный персонал; 3. возможность карьерного роста; 4. наличие постоянных источников стимулирования персонала предприятия.	1. высокий процент текучести кадров; 2. отсутствие условий для самореализации потенциалов сотрудников; 3. низкий уровень удовлетворенности трудом; 4. слабо развита система стимулирования персонала. 5. Отсутствие связи оплаты труда с результатами самого труда.
Возможности:	Угрозы:



<p>1. премирование сотрудников за выполнение установленных заданий с учетом снижения затрат и повышения производительности труда;</p> <p>2. единовременное поощрение за выполнение особо важных заданий;</p> <p>3. на фоне стабильного роста выручки растет величина ФЗП и эффекта стабильности.</p> <p>4. Наличие стабильного финансирования фонда оплаты труда позволяет расширять стимулирующие программы.</p>	<p>1. несовершенство законодательной и нормативной базы самого предприятия в области мотивации и стимулирования труда.</p> <p>2. Отток квалифицированного персонала.</p> <p>3. Конкуренция на рынке труда со стороны других промышленных предприятий, усиливающей отток квалифицированного персонала.</p>
---	---

Таким образом, проблемное поле стимулирования предприятия ЗАО «Нижевартовскремсервис», выявленное в ходе обследования:

– отсутствие оперативного учета затрат, включая трудовые, в структурных подразделениях и по предприятию в целом. Данные финансового учета не позволяют принимать обоснованные управленческие решения в сфере социально-трудовых отношений. Однако это возможно при использовании управленческого учета, выступающего в качестве основной информационной системы в рыночных условиях хозяйствования;

– полученные данные снижения темпов роста производительности труда по сравнению с ростом заработной платы в 2020–2022 гг., позволили предположить, что персонал предприятия мало заинтересован в повышении эффективности производства, принятии инновационных решений вследствие недостаточно продуманной стимуляционной политики на предприятии ЗАО «Нижевартовскремсервис». Следует так же отметить, что прямое выполнение установки руководства на стабильное повышение заработной платы, не всегда экономически оправдана, поскольку должна учитываться динамика роста производительности труда на конкретном предприятии.

Анализ материального стимулирования выявил, что оплата труда сотрудников предприятия зависит от производительности и индивидуального вклада каждого работника. Помимо привязки заработной платы к выработке и выплате премий по результатам деятельности предприятия в целом.

Нематериальное стимулирование на предприятии развито недостаточно. Престиж работы на предприятии невысок, сильная организационная культура отсутствует. Для сотрудников не ведётся ни планирование карьеры, нет возможности повышения квалификации.

Существуют и нормы наказания работников за производственные упущения и нарушения дисциплины в виде сокращения премии.

Таким образом, можно сделать вывод, что предприятие за пять лет своего существования увеличилось в численности персонала. С одной стороны появились новые возможности, наработан новый ресурс, входит в стадию зрелости. С другой появились новые проблемы. Раньше масштабы планов и работ были таковы, что результаты работ и физических и умственных были видны всем. Сейчас предприятие выросло и требует других подходов к планированию, развитию и существованию. Необходимо реализовать новые программы даже для того, чтобы сохранить доступный уровень, что в свою очередь предъявляет новые требования к ресурсам, в том числе и людским. Далее необходимо выявить характер мотивационной структуры персонала, её реакцию на те или иные изменения и создать основу для выработки программы действий.

Анализ степени удовлетворённости сотрудников и выявление их основополагающих ценностей. В условиях роста производства одним из ключевых факторов успеха является наличие эффективной мотивации, которая способна помочь решать новые задачи в постоянно изменяющейся внешней среде. Однако, чем больше рост, как масштабов бизнеса, так и размеров предприятия, тем более ощущается невозможность управлять старыми привычными методами, используя только материальное стимулирование. Именно поэтому необходимо проанализировать степень удовлетворённости сотрудников и выявить их основополагающих ценностей и мотивы к труду.

Вопрос удовлетворенности работников своим трудом - один из важнейших в любой организации. Для анализа степени удовлетворенности работников нужна первичная информация, которую можно получить с

помощью различных методов-анализа статистических данных, наблюдения за работниками, опроса, анкетирования. С этой целью был проведён опрос работников по выявлению основополагающих ценностей, другими словами наиболее действенных методов мотивации.

Основные задачи исследования:

- Какие методы стимулирования являются наиболее популярными в ЗАО «Нижевартовскремсервис»?

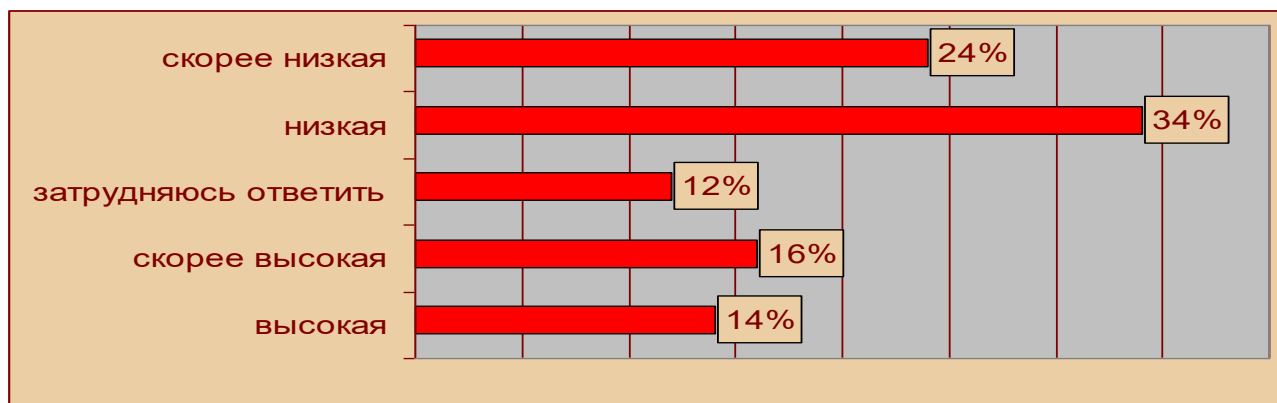
- Предпринимаются ли со стороны руководства предприятия действия по повышению мотивации сотрудников?

- Какие методы по повышению мотивации персонала являются действенными на взгляд руководителей ЗАО «Нижевартовскремсервис»?

- Какие методы мотивации являются наиболее действенными на взгляд сотрудников, работающих в ЗАО «Нижевартовскремсервис»?

Опрос был проведён в ноябре 2022 г. (во время прохождения производственной практики, предусмотренной учебным планом профиля подготовки 38.03.04. «Управление человеческими ресурсами»).

Прежде чем перейти к выяснению наиболее популярных методов стимулирования, предпринимаемых руководством в ЗАО «Нижевартовскремсервис», я интересовалась, как они сами оценивают организацию системы мотивации сотрудников на предприятии в целом (рисунок 8).



## Рисунок 8 – Результаты опроса руководителей ЗАО

«Нижевартовскремсервис» по вопросу: «Как вы оцениваете мотивацию сотрудников в целом?»

Результаты получились следующие: (16+14) - 30% опрошенных руководителей подразделений ответили, что мотивация высокая, (24+34)- 58% опрошенных оценили уровень мотивации на предприятии как низкая, 12% затруднились с ответом (рисунок 9).

В связи с полученным ответом на первый вопрос интересно узнать: предпринимаются ли со стороны руководства какие-либо действия, чтобы повысить мотивацию сотрудников? (рисунок 10).

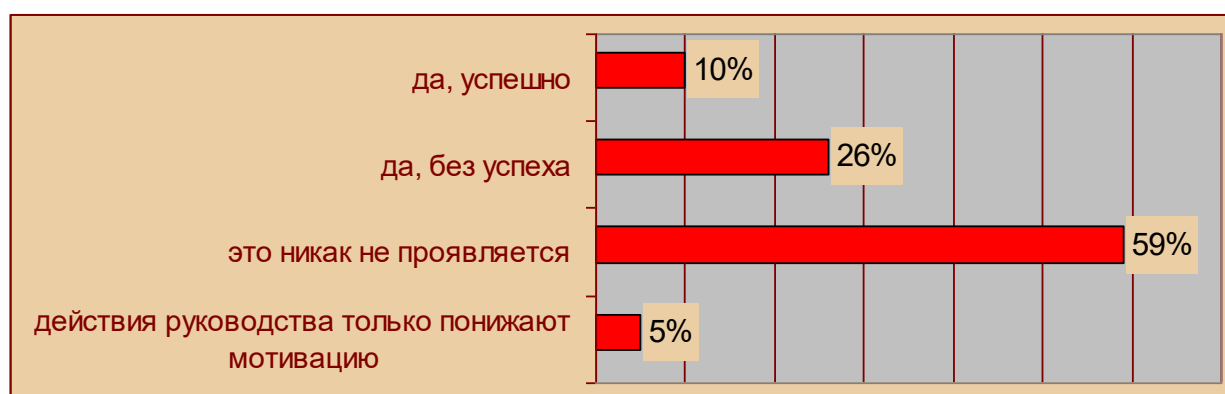


Рисунок 9 – Результаты опроса работников ЗАО «Нижевартовскремсервис» по вопросу: «Предпринимаются ли со стороны руководства, какие-либо действия, чтобы повысить мотивацию сотрудников?»

59% опрошенных сотрудников ответили, что результат предпринятых действий никак не проявляются, и только 10% опрошенных ответили положительно; 26% опрошенных ответили, что предпринятые действия эффекта не имели, а 5%- что действия только понизили мотивацию сотрудников.

В качестве самых популярных методов стимулирования в ЗАО «Нижевартовскремсервис» руководителями подразделений были названы: привязка зарплаты к результатам труда- 24%, её повышение- 18%, мероприятия по сплочению коллектива 15% и улучшению условий труда- 12% (рисунок 10).



Рисунок 10 – Результаты опроса руководителей подразделений ЗАО «Нижевартовскремсервис» по вопросу: «Какие методы по повышению мотивации персонала являются действенными на взгляд руководителей ЗАО «Нижевартовскремсервис»

На вопрос о том, какие методы повышения мотивации персонала являются для них наиболее действенными отвечали не руководители подразделений, а сами сотрудники, работающие в ЗАО «Нижевартовскремсервис» (количество опрошиваемых составило 25 рабочих и 15 служащих). Результаты этого опроса представлены на рисунок 11.

На первом месте- 34% повышение величины заработной платы. На втором месте 17% создание возможности карьерного и профессионального роста, затем идёт 15% улучшение условий труда и мероприятия по сплочению коллектива- 12%.



Рисунок 11 – Результаты опроса сотрудников ЗАО «Нижевартовскремсервис» по вопросу: «Какие методы стимулирования являются наиболее действенными на взгляд сотрудников, работающих в ЗАО «Нижевартовскремсервис»

Сравним результаты опроса руководителей подразделений и сотрудников ЗАО «Нижевартовскремсервис» (таблица 13).

Таблица 13 – Наиболее действенные методы повышения мотивации по оценке руководителей и сотрудников ЗАО «Нижевартовскремсервис»

№	Методы повышения мотивации	Оценка руководителей, %	Оценка сотрудников, %
1	Привязка зарплаты к результатам труда	24	10
2	Повышение зарплаты	18	34
3	Мероприятия по сплочению коллектива	15	12
4	Дополнительные методы стимулирования	8	5
5	Создание возможности карьерного и профессионального роста	7	17
6	Улучшение условий труда	12	15
7	Предоставление большей свободы полномочий	9	11
8	Устные похвалы, вручение грамот	6	3
9	Смена отдельных сотрудников	1	2

Важным, на мой взгляд, является то, что методы, наиболее часто применяемые руководством для мотивирования сотрудников, не считаются

самими сотрудниками наиболее действенными. Из таблицы 13 видно, что только по трём методам повышения мотивации мнения руководителей и сотрудников практически совпадают. Это- мероприятия по сплочению коллектива, предоставление большей свободы и полномочий, другое. По остальным шести методам мнения руководителей и сотрудников не совпадают.

Вероятной причиной этого несовпадения может являться то, что на предприятии не проводился анализ мотивации персонала и подбор подходящих стимулов.

Значительно мнения сотрудников и их руководителей разошлись по вопросу повышения заработной платы. Вопрос о повышении заработной платы актуален всегда и везде. Ясно, что она является основным и часто единственным средством получения доходов.

В качестве основных методов управления в рассматриваемой организации применяют экономические методы управления в виде заработной платы и премирования. Причем, оплата труда менеджера напрямую связана с результатами его деятельности в сфере ответственности или с результатами деятельности всей организации.

В таблице 15 представлена динамика средней заработной платы сотрудников в ЗАО «Нишневартовскремсервис» с 2020 по 2022 гг. включительно.

Таблица 15 – Динамика средней заработной платы по категориям работников ЗАО «НИШНЕВАРТОВСКРЕМСЕРВИС», руб.

№ п/п	Категории работников	Годы		
		2020	2021	2022
1	Руководители	65321	69870	72961
2	Специалисты	51023	53651	54740
3	Рабочие	36950	38741	40125
4	Служащие	32587	33201	33980

В основном в организации применяется такой метод стимулирования, как ежегодно увеличивающиеся годовые премиальные выплаты.

Комплекс поощрительных мер, связанных со спецификой работы организации, – бесплатная доставка работников организации с работы и на работу, бесплатные обеды, оказывается материальная помощь работникам, попавшим в чрезвычайные ситуации.

Осуществляется предоставление льготных кредитов, условия которых зависят от стажа работы в организации.

Производятся доплаты работникам:

- за работу в праздничные и выходные дни;
- за совмещение профессий, в размерах по договоренности между администрацией и работником;
- водителям устанавливаются надбавки за классность линии, производится оплата труда водителям на ремонте, по подготовке к техосмотру сроком до 10 рабочих дней;
- за профессиональное мастерство.

Цель доплаты – стимулирование закрепления в организации постоянных работников, чей профессиональный и квалификационный уровень соответствует требованиям организации. Категория персонала, на которую распространяется доплата, – все группы категории постоянных работников организации. Размер годовой премии ежегодно может увеличиваться до 5%.

С целью усиления заинтересованности работников в результатах своего труда в организации широко применяются различные формы материального стимулирования за качественные достижения в работе в виде премий, годового вознаграждения, выплаты за выслугу лет.

Оценка эффективности труда управляющих практически осуществляется через систему премий. Премии за рост эффективности устанавливаются, как единовременные выплаты всем работникам.



Премии и другие выплаты стимулирующего характера, предусмотренные системой оплаты труда, включаются при подсчете среднего заработка по времени их фактического начисления.

Премия за основные показатели деятельности начисляется пропорционально заработной плате за фактически отработанное время за соответствующий период (месяц). Выплаты в целом производятся лишь при выполнении следующих показателей плана:

- по выручке – 10%;
- по объему продаж – 5%;
- по прибыли – 25%.

В организации размер премии объявляется приказом в процентах к окладу или фактически начисленному заработку. Предусмотрены следующие размеры выплачиваемых премий: не более 25% в месяц и 75% в квартал, к заработной плате за фактически отработанное время.

Вознаграждение, выплаченное работнику, включается в средний заработок при расчете отпуска, оплате больничного листа и т.п., в размере 1/12 его части за каждый месяц расчетного периода.

К не денежным стимулам относят социальное страхование. Нематериальные стимулы подразделяют на социальные, моральные, творческие и социально-психологические. Социальными стимулами являются: участие работников в принятии управленческих отношений, гибкий график работы, коммуникация, возможность сделать карьеру. Творческие стимулы связаны с содержанием труда, с творческим самовыражением, с возможностью раскрыть свои таланты и проявить себя, удовольствие от самой работы. Моральные стимулы - это благодарность, награждения грамотами, медалями, устная похвала, присвоение званий и т.п. Социально-психологические стимулы связаны с потребностью людей в общении, признании коллектива, начальства. Это различные традиции и ритуалы, собрания в честь юбилеев и т.д. На практике все они тесно переплетены, взаимообуславливают друг друга и зачастую плавно переходят один в другой. А порой их трудно разделить, так

как, например, денежное вознаграждение одновременно приносят известность, уважение, почет.

Денежные выплаты в форме заработной платы и премий, используемые в качестве рычагов стимулирования, в зависимости от конкретной ситуации могут быть пропорциональными и непропорциональными достигнутым результатом. В этом случае речь идет об акцентирующих и нивелирующих выплатах; при акцентировании они растут быстрее увеличения результатов; а при нивелировании - медленнее. На практике могут иметь самые различные комбинации. В практике управления перед проведением радикальных преобразований необходимо знать реальное соотношение сил в коллективе с позиции готовности к работе в новых условиях. Для этого необходимо знать структуру коллектива по признаку мотивации.

На рисунке 12 представлена структура персонала ЗАО «НИЖНЕВАРТОВСКРЕМСЕРВИС» по признаку мотивации.

Таким образом, по признаку мотивации в организации преобладают работники, которым наиболее важно материальное поощрение (67%), в моральном поощрении нуждаются 13%. Под принуждением работают 9% работников организации ЗАО «НИЖНЕВАРТОВСКРЕМСЕРВИС».

Следовательно, для более эффективной деятельности организации необходима разработка мер материального стимулирования, подразумевающая не только увеличение заработной платы, но и внедрение системы премирования, увлечение работой за счет предоставления социального пакета работникам организации. От работников, работающих по принуждению, лучше избавиться, поскольку, человек, не чувствующий заинтересованности в работе, не приносит пользу фирме. Кроме того, необходимо развивать самомотивацию сотрудников и чаще применять моральное поощрение.

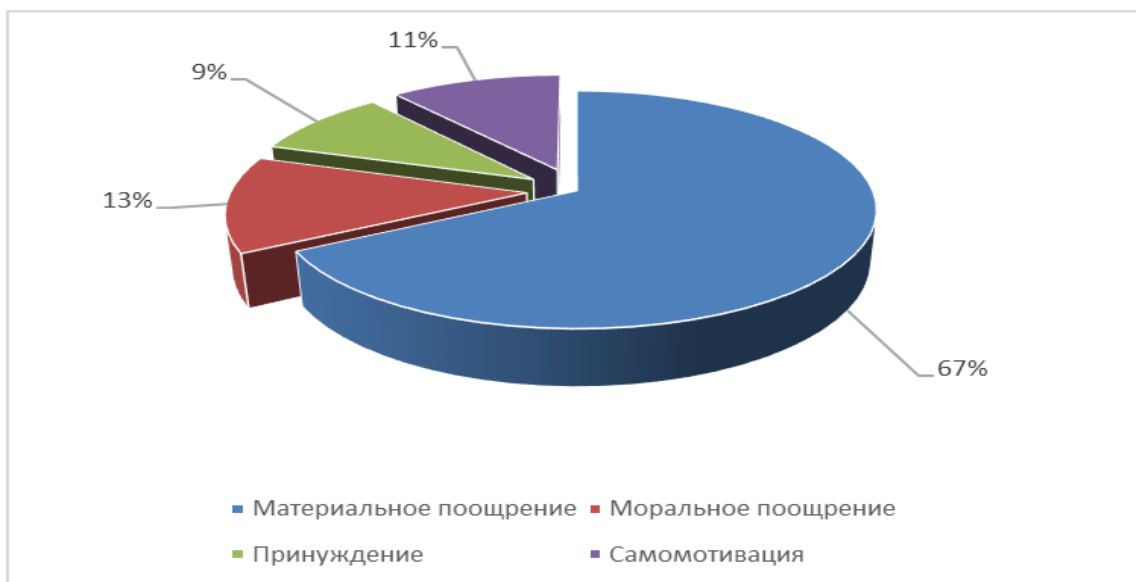


Рисунок 12 – Структура персонала ЗАО «НИЖНЕВАРТОВСКРЕМСЕРВИС» по признаку мотивации

Значительные изменения произошли в стремлении повысить свою квалификацию и профессиональное мастерство: 37% опрошенных, причем, из этого числа 50% рабочих, 33% специалистов и 17% руководителей.

Структура признаков мотивации труда являлась бы более стабильной, если бы на нее оказывали влияние только факторы, непосредственно связанные с трудом. В действительности же активность трудовой деятельности зависит от многих явлений за рамками работы и рабочего времени. Здесь имеет значение не только общая социальная ситуация, но и индивидуальные условия жизни работника.

Исследования выявили, что есть группа работников, для которых «дело» важно само по себе и независимо от оплаты. Являясь единственным источником доходов, заработная плата приобрела жизненное значение, остальные мотивы как бы отошли в тень. Большинство работников ЗАО «НИЖНЕВАРТОВСКРЕМСЕРВИС» считают работу единственным источником доходов. Остальные стремятся соединить в себе умение производительно и качественно работать и получить соответствующее материальное вознаграждение за свой труд, а также моральное удовлетворение.

В ЗАО «НИЖНЕВАРТОВСКРЕМСЕРВИС» в настоящее время основными проблемами в механизме стимулирования наемных работников являются:

1) недостаточная гибкость механизма формирования оплаты труда, его неспособность реагировать на изменения в эффективности и качестве труда отдельного работника;

2) отсутствие вообще какой-либо оценки или необъективная предпринимателем оценка индивидуальных трудовых показателей наемных работников;

3) отсутствие справедливой оплаты труда руководителей, специалистов и служащих; наличие необоснованных соотношений в оплате их труда;

4) негативное отношение персонала к размеру оплаты их труда и к существующей системе оплаты.

Все эти проблемы, которые стоят перед организациями при решении вопросов об оплате труда, преодолимы с использованием российского и зарубежного опыта менеджмента. Недостаточная гибкость в оплате труда решается введением современных форм вознаграждения, зависящих от результатов трудовой деятельности. Такими формами являются гибкие системы оплаты, где наряду с постоянной частью заработка есть переменная часть в виде участия в прибылях, коллективных премий и т.д.

Вопросы необъективной оценки результатов деятельности наемных работников связаны опять же с устаревшим механизмом оплаты труда, не учитывающим индивидуальные достижения работника и результат деятельности организации в целом. Справедливая система оценки может быть создана на основе описания рабочего места и должностных обязанностей работника для определения постоянной части заработной платы. И на основе участия в прибылях по отношению к гибкой части заработка.

Справедливая оплата руководителей, специалистов и служащих также должна быть основана на тех же принципах, но с применением специфических

для этих категорий работников показателей, учитывающих сложность решаемых задач, уровень ответственности, число подчиненных и др.

Именно с применением гибких систем оплаты труда, с использованием обоснованной оценки рабочего места и должностных обязанностей и последующим участием работников в прибылях и коллективных премиях за снижение доли затрат на оплату труда в себестоимости продукции может быть преодолено негативное отношение персонала организации к существующей системе оплаты их труда и размеру этой оплаты.

Результатом действия системы стимулирования в организации ЗАО «НИЖНЕВАРТОВСКРЕМСЕРВИС» должно быть повышение эффективности деятельности организации, чего можно добиться, в свою очередь, за счет повышения эффективности и качества труда каждого работника организации. При этом предпринимателю нужно руководствоваться необходимостью привлечения и сохранения на длительный срок высококвалифицированных работников, повышения производительности труда и повышения качества оказываемых услуг, увеличения отдачи от вложений в персонал, повышения заинтересованности работников не только в личных успехах, но и в успехах всей организации в целом и, наконец, повышения социального статуса работников.

Поэтому применяются как материальные, так и нематериальные формы стимулирования персонала, которые включают заработную плату, различные системы участия в прибылях, системы коллективного премирования, индивидуализацию заработной платы, моральные стимулы, стимулирование работников, занимающихся творческим трудом, путем применения свободного графика работы, социальные льготы для сотрудников.

Предприниматель, решая вопрос о создании в организации системы стимулирования наемных работников, должен учитывать и такой макропоказатель, не зависящий от эффективности и качества труда работников и коллектива организации в целом, как индекс потребительских цен. Соответственно, наличие такого показателя делает необходимым

автоматическую индексацию заработной платы с учетом изменения индекса цен за определенный период.

На работников ЗАО «НИЖНЕВАРТОВСКРЕМСЕРВИС» возлагается материальная ответственность, то есть обязанность возместить имущественный ущерб, причиненный организации по их вине.

Действующим трудовым законодательством установлены два вида материальной ответственности за причиненный ущерб: ограниченная и полная.

При ограниченной материальной ответственности лица, по вине которых причинен ущерб, несут материальную ответственность в размере прямого действительного ущерба, но не более своего среднего месячного заработка, за исключением тех случаев, когда действующим законодательством установлены иные пределы материальной ответственности.

Законом определен круг случаев, когда работники, причинившие ущерб, несут полную материальную ответственность, в том числе и тогда, когда между работником и организацией заключен письменный договор о полной материальной ответственности работника за необеспечение сохранности имущества и других ценностей. В промышленности наиболее распространена полная материальная ответственность, при которой работник, причинивший ущерб, обязан возместить его в полном объеме.

Разновидностью полной материальной ответственности по договору является коллективная (бригадная) ответственность. Она вводится лишь в тех случаях, если невозможно разграничить материальную ответственность каждого работника и заключить с ним индивидуальный договор. Бригадная материальная ответственность устанавливается с согласия всех членов бригады и по согласованию с комитетом профсоюза.

В ЗАО «НИЖНЕВАРТОВСКРЕМСЕРВИС» применяется бригадная материальная ответственность ограниченного круга лиц. В состав бригады при этом включаются заведующие секциями, их заместители, продавцы, контролеры-кассиры. За товары, хранящиеся в кладовых, отвечают специальные бригады работников.

Состав бригады формируется директором магазина. Один из членов бригады назначается бригадиром. При выбытии отдельных членов бригады или приеме новых работников (кроме бригадира) договор, как правило, не переоформляется. О выбытии членов бригады (не более 50%) в договоре делается отметка. Вновь принятый член бригады дает подписку на данном договоре о принятии материальной ответственности. При выбытии более половины членов бригады, а также при смене бригадира договор подлежит переоформлению.

При приеме в бригаду новых работников или выбытии из ее состава отдельных членов (кроме бригадира), а также при уходе в отпуск и возвращении их из отпуска вопрос о необходимости проведения инвентаризации решается бригадой совместно с этими работниками и по согласованию с администрацией.

Если по решению бригады, согласованному с администрацией, инвентаризация не проводится, то работник должен дать письменное согласие о принятии полной материальной ответственности без проведения инвентаризации.

Согласие бригады о принятии материальной ответственности без проведения инвентаризации оформляется протоколом собрания членов бригады или их соответствующей подпиской. При смене бригадира или при уходе его в очередной отпуск инвентаризация проводится обязательно. Ее проведение обязательно и при возвращении бригадира из отпуска, если бригада состоит из двух человек. В других случаях проведение инвентаризации обязательно, если этого требует администрация, бригадир или члены бригады (в письменном виде). При обнаружении в магазине недостачи или порчи товаров члены бригады несут не солидарную, а долевую ответственность. Если же установлена виновность отдельных членов бригады в причинении ущерба, то остальные члены освобождаются от материальной ответственности. Бригада не несет ответственности за ущерб, произошедший не по ее вине.

Поскольку участниками процесса управления являются люди, то социальные отношения и отражающие их соответствующие методы управления важны и тесно связаны с другими методами управления. В качестве примера применения социальных методов управления можно рассмотреть следующие элементы кадровой политики ЗАО «НИЖНЕВАРТОВСКРЕМСЕРВИС»:

- выплачиваются пособия при рождении ребенка;
- организуются и проводятся праздничные вечера (Новый год, 8 марта), профессиональные праздники (День медика и т.д.);
- к юбилеям, проходам на пенсию организуются торжественные мероприятия с вручением ценных подарков;
- выделяется материальная помощь, необходимая для участия детей сотрудников во всевозможных соревнованиях, конкурсах, олимпиадах;
- выплачиваются пособия при смерти родственников.

Трудовые отношения регулируются законодательством о труде РФ. Систему оплаты труда определяет руководитель организации, соблюдая положение о минимальной оплате труда, установленного законодательством РФ. Продолжительность и распорядок дня, порядок предоставления выходных дней, отпусков, включая дополнительные, определяются правилами внутреннего трудового распорядка. Все работники подлежат социальному и медицинскому страхованию в установленном законодательством порядке.



## **2.4. Мероприятия по совершенствованию оценки эффективности управления персоналом ЗАО «НИЖНЕВАРТОВСКРЕМСЕРВИС»**

С целью совершенствованию системы управления персоналом на промышленном предприятия для целей устранения проблем ее функционирования нами предлагаются следующие мероприятия, направленные на воздействия отдельных элементов системы управления:

1. Проводить управление персоналом организации на основе предлагаемой модели системы.

1. Пересмотр системы мотивации персонала.

2. Введение в использование нового технологического оборудования.

3. Внедрение передового приема – разделение труда в производственный процесс за счет внедрения дистанционного диспетчерского пункта.

4. Повысить эффективность обучения персонала.

Предлагаемая система управления персоналом ЗАО «НИЖНЕВАРТОВСКРЕМСЕРВИС» базируется на процессах



Рисунок 15 Предлагаемая система управления персоналом ЗАО  
«НИЖНЕВАРТОВСКРЕМСЕРВИС»

В монтажном отделе, как и во всем предприятии в целом ЗАО «НИЖНЕВАРТОВСКРЕМСЕРВИС» существует четко определенное видение своего будущего, а также миссия компании, определяющая причину его настоящего существования. В рамках этих ключевых понятий сформулирована стратегическая цель – разработка детальной системы оплаты труда персонала по критериям результативности, а также определена основная стратегия по достижению данной цели – реализация усовершенствованной системы оплаты труда для повышения мотивации сотрудников на увеличение объемов продаж.

Цель проекта новой системы оплаты труда - создание дифференцированного и индивидуального подхода в оплате труда работников исследуемого хозяйствующего субъекта монтажного отдела ЗАО «НИЖНЕВАРТОВСКРЕМСЕРВИС» в зависимости от:

- бесперебойность производства чистых помещений;

– соответствие монтируемых чистых помещений требованиям заказчика;

– выполнение плановых заданий по выпуску продукции за определенный период времени

Разработанная и предлагаемая для внедрения система оплаты труда графически представлена на рисунке 16.

При разработке системы оплаты труда по ключевым показателям эффективности произошли следующие изменения в существующей системе оплаты труда:

Введены вилки окладов для каждой должности; при этом произведена оценка и ранжирование должностей, пересмотр окладов в соответствии со среднерыночными уровнями оплаты труда по региону.



Рисунок 16 – Разработанная система оплаты труда для коллектива монтажного отдела ЗАО «НИЖНЕВАРТОВСКРЕМСЕРВИС»

Базовый уровень переменной части устанавливается в процентном соотношении к основной части оплаты труда на основе критериев результативности индивидуально для каждой должности. Ключевые показатели эффективности определяются с учетом их значения в повышении эффективности работы предприятия и с учетом конкретных задач, стоящих перед каждым структурным подразделением.

В качестве критериев результативности предлагается использовать:

- Бесперебойная работа 24/7 всего производственного комплекса.
- Соответствие монтируемых чистых помещений требуемому уровню.
- Выполнение плановых заданий по монтажу чистых помещений за определенный период времени.

Дополнительная переменная часть заработной платы зависит от индивидуальных результатов работы сотрудника. Основания начисления дополнительной переменной части заработной платы:

- выполнение срочных работ;
- выполнение работы раньше установленного срока;
- сложность выполнения поставленной задачи;
- высокие показатели в работе;
- выполнение индивидуальных дополнительных заданий;
- предложения по улучшению качества;
- высокое качество выполнения порученной работы;
- творческий подход, инициативность;
- большой личный вклад в решение задач, стоящих перед предприятием;
- инновативность в работе.

Безусловно, не только образование и развитие сотрудников обуславливает повышение стабильности персонала, оно, скорее, косвенно влияет на различные признаки, но в любом случае нужно знать, есть ли положительная динамика от обучения и не напрасно ли тратятся время и деньги на выполнение внутрифирменного обучения.

Мотивация персонала, по нашему мнению, будет более эффективная если внести следующие изменения:

1. Введение доплат за работу сверх установленного времени в размере 50% к величине тарифной ставки и введение доплаты за выполнение срочных и особо срочных заказов в размере 30 и 60% к тарифной ставке соответственно.

2. Введение системы премирования для отдельных категорий работников:

– Для сотрудников отдела монтажа чистых помещений в зависимости от количества заказов, от сложности заказа и от числа исполнителей заказа.

– Для сотрудников, занимающихся сбытом продукции, приемом заказов в зависимости от величины выручки от реализации продукции.

– Для работников хозяйственной службы и вспомогательных работников в зависимости от величины прибыли полученной ЗАО «НИЖНЕВАРТОВСКРЕМСЕРВИС» в месяц.

2. В рамках совершенствования оборудования рабочего места нами предлагается вместо устаревшего оборудования приобрести:

– токовые клещи с функциями мультиметра DT-3351 и измерителями мощности DT-3352;

– термоанемометр AG AM 30;

– люксометр Ю 116;

– тепловой анемометр Trotec;

– цифровой мультиметр модели: DT-830B.

3. Внедрение передового приема для диспетчеризации работы по консультированию приводит к снижению расходов на командирование специалиста завода к месту смонтированного чистого помещения у заказчика и его оплаты труда.

Расчёт стоимости оборудования одного КЧП для диспетчеризации.

Для оборудования КЧП нам потребуется:

- 2 камеры (IP камера HiWatch DS-I102), стоимость одной камеры 3 000 руб.

- модуль расширение производство АМС-МЗМО, стоимость 50 000 руб.

- кабеля, стоимость 8 000 руб.

- работа специалистов, стоимость 120 000 руб.

Итого 184 тыс. руб.

4. Приведем наши предложения в отношении совершенствования организации обучения и повышения квалификации сотрудников.

Нами предлагается расширить спектр обучения персонала за счет:

– Обучение работы на новом оборудовании.

– Обучение обслуживания оборудования работниками гарантийного отдела для избежание затрат на заключение дорогостоящих договоров на стороннее обслуживание оборудования.

– Обучение введению компьютерных программ для реализации автоматизированного обслуживания с использование числового – программного обучения (ЧПУ).

Предлагается следующий проект стоимости обучения, который представлен в таблице 20.

Таблица 20 Проект стоимости мероприятий по обучению персонала

Наименование мероприятия	Число сотрудников, которым необходимо обучение, чел.	Средняя стоимость в расчете на 1 человека, руб.	Общая стоимость обучения, руб.
Нетехническое обучение	42	2200	92400
Проведение обязательной сертификации бухгалтеров	3	23000	69000
Усилить программу адаптации и обучения молодых специалистов	12	18500	222000
Итого	-	-	383400

Стоимость организационных мероприятий рассчитывается, отталкиваясь от стоимости труда задействованных специалистов и затрат на материально-техническое обеспечение. Затраты по организационным мероприятиям за год составят 312000 руб. Общая сумма затрат на реализацию проекта составит 1527000 руб.

Таблица 21 Планируемые затраты на оценку и аттестацию персонала монтажного отдела ЗАО «НИЖНЕВАРТОВСКРЕМСЕРВИС»

Вид затрат	Сумма затрат, руб.
Организационные затраты по созданию анкетных данных для осуществления оценки профессиональных знаний	5 000
Организационные затраты по созданию тестов на оценку личностных качеств	5 000
Осуществления проведения оценки профессиональных знаний	8 000
Осуществления проведения оценки личностных качеств	8 000
Итого затрат:	26000
Итого за год:	312000

Присутствие положительного экономического эффекта разрешает утверждать, что проект представляется эффективным. Проведем расчет экономической эффективности в таблице 22.

Таблица 22 Расчет экономической эффективности проекта, руб.

Показатели	Годы реализации проекта		
	2023	2024	2025
<b>Проектные мероприятия</b>			
Разработка документации и организационные мероприятия	3120	2500	2000
Стоимость обучения	23000	18000	12000
Экономия средств			
Удержание и привлечение покупателей чистых помещений	12500	16800	26000
Снижение текучести кадров	9000	-	-

Повышение качества работ	6500	7200	7800
Экономия средств за счет бюджетирования и более полного выявления потребностей	-	3000	3000
Экономическая эффективность проекта	1880	6500	22800

Затраты по организационным мероприятиям после первого года осуществления проекта уменьшиться, т.к. основные документы будут уже разработаны и введены в действие, понадобится лишь текущий контроль за осуществлением планов и внесение поправок.

Планируется, что бюджетирование обучения разрешит уменьшить расходы на обучение за счет наиболее глубокого обнаружения надобностей в обучении и результативного планирования. Расчет экономического эффекта проекта на три года приведен в таблице 23.

Затраты по мероприятиям определены исходя из затрат рабочей силы и расходов на материально-техническое обеспечение.

Таблица 23 Программа организации обучения персонала

Наименование операций	Исполнители	Затраты руб. в год	Необходимая информация
разработка контроля следования политики субсидирования обучения	Директор предприятия	45000	Политика обучения организации
предоставление списков сотрудников, переданных на обучение	Начальник отдела кадров	26000	инструкция
Проведение анализа стоимости семинаров, тренингов, курсов повышения квалификации	Начальник отдела кадров	26000	инструкция
проведение анализа в потребности в обучения	Начальник отдела кадров	22000	инструкция
составление и контроль плана по обучению	Начальник отдела кадров	38000	инструкция
оформление заявок на обучение	начальники подразделений, сотрудники	17000	инструкция



предоставление данных по интересующим семинарам	Начальник отдела кадров	18000	приказ
составление и контроль бюджета на обучение	Начальник отдела кадров, начальники подразделений	36000	приказ
учет ученических договоров	Начальник отдела кадров	42000	инструкция
ведение базы по учету прохождения обучения	Начальник отдела кадров	26000	инструкция
подготовка и утверждение бюджета и плана на обучение	Начальник отдела кадров, начальники подразделений	48000	инструкция
ИТОГО расходы		344000	

План-график внедрения проекта и программа организации обучения персонала согласованы с начальником отдела кадров и Директором исследуемого предприятия.

Суммарный экономический эффект от проведения всех предложенных мероприятий составит:

$$1880+6500+22800 = 31180 \text{ руб.}$$

На основании полученного экономического эффекта от внедрения можно рассчитать показатель "возврата на вложенный капитал" (ROI):

$$ROI = (85800-60620) / 606,2 * 100\% = 41,54\%.$$

Таким образом, на каждые 31180 руб., затраченные на реализацию мероприятий, предприятие получит 41,54 руб. дополнительной прибыли.

Далее представим некоторые обоснования и расчеты экономических показателей от реализации предложенных мероприятий.

Для ЗАО «НИЖНЕВАРТОВСКРЕМСЕРВИС» приоритетом являются характерная и основательная форма индивидуальной карьерной политики. Это возможно достичь, если пользоваться системой и механизмами управления карьерой сотрудников предприятия. Они призваны гарантировать и обуславливать предопределение карьеры сотрудников предприятия

исключительно степенью профессионализма, персональными особенностями и результатами работы. Это те требования, которые имеют большое значение, при принятии на работу нового сотрудника, его ценность для предприятия, общества и страны в целом.

Проектировать и контролировать деловую карьеру означает, что с момента принятия нового сотрудника на предприятие и до его предполагаемого выбытия с места работы необходимо сформировать плавное горизонтальное и вертикальное передвижение работника по карьерной лестнице. Сотрудник должен быть в курсе не только своих перспектив на краткосрочное и долгосрочное время, но и то, каких уровней он должен достичь, чтобы намереваться на продвижение по службе.

Присутствие эффективной и хорошо обдуманной структуры должностей ЗАО «НИЖНЕВАРТОВСКРЕМСЕРВИС» - является необходимым условием и важнейшим фактором осуществления технологии регулирования карьерой. Они управляют формальным карьерным пространством, в котором случаются перемены в должностном статусе работника, нарастает потребность в новых квалификациях и специальностях, аккумулируются профессиональное умение и возможности работников.

Преследуя цель более результативного управления персоналом роль отдела кадров ЗАО «НИЖНЕВАРТОВСКРЕМСЕРВИС» должна быть модифицирована, прежде всего, повышен его статус.

Эффективное управление деловой карьерой положительно влияет на результаты деятельности, что наглядно показано на рисунке 17.



Рисунок 17 Влияние оптимизации деловой карьеры на результаты работы

Система управления карьерой в ЗАО «НИЖНЕВАРТОВСКРЕМСЕРВИС» должна обеспечивать формирование наиболее оптимальных типовых схем карьерного движения, их открытости для ознакомления, условий продвижения, материального и морального вознаграждения. Кроме того, рекомендуется предусмотреть в системе управления должностной карьерой и персональную ответственность отдела кадров за создание и поддержание безупречной репутации организации и в целом авторитета предприятия при нарушении установленных процедур и правил управления карьерой.

Отсюда следует, что важное условие управления карьерой персонала является наличие квалифицированных работников отдела кадров, которые должны хорошо знать сущность этой кадровой политики. Основной упор в кадровой политике должен быть направлен на формирование хорошо подготовленного ресурса потенциальных работников на руководящие должности ЗАО «НИЖНЕВАРТОВСКРЕМСЕРВИС» в кратчайшее время изучить новый фронт работы и гарантировать результативное решение внутрифирменных задач. При всем этом акцент необходимо сделать на

формирование ресурсов не «вообще» подготовленных кандидатов, а на руководителей вполне обусловленного типа и уровня знаний с учетом инновационных подходов к организации трудовой деятельности.

Наличие кадрового резерва в ЗАО «НИЖНЕВАРТОВСКРЕМСЕРВИС» позволит заранее (по практически обоснованной программе) подготовить кандидатов на вновь создаваемые и подлежащие замещению вакантные должности, эффективно организовать обучение и стажировку специалистов, включенных в резерв, рационально их использовать на различных направлениях и уровнях в системе управления.

По своему качественному и количественному составу резерв руководящих кадров должен отвечать действующим организационно-штатным структурам ЗАО «НИЖНЕВАРТОВСКРЕМСЕРВИС» с учетом перспектив их развития. Резерв создается на все без исключения должности руководителей, осуществляющих функции управления на конкретном уровне.

Подготовка кадрового резерва ЗАО «НИЖНЕВАРТОВСКРЕМСЕРВИС» - это живая организаторская работа, суть которой должна состоять в серьезном изучении людей, их воспитании, своевременном выдвижении на такую работу, где они наилучшим образом могут проявить себя. В целях повышения эффективности подготовки специалистов, включенных в состав кадрового резерва ЗАО «НИЖНЕВАРТОВСКРЕМСЕРВИС» целесообразно составлять индивидуальные планы подготовки.

Должны планироваться мероприятия, которые будут осуществляться в рамках подготовки и повышения квалификации кандидата на руководящую должность, занесенного в резервные списки. При этом четко должны определяться виды, формы, сроки и специализация обучения кандидата.

Весьма эффективной формой подготовки кадровых резервов является стажировка. Она позволит закрепить на практике профессиональные знания, умения и навыки, которые были получены в результате теоретической подготовки, изучения передового опыта, приобретения профессиональных навыков.

Но, тем не менее, в условиях преобразования общественности, пока не отлажена система ее исполнения, не выработана методология оценки ее эффективности, не определены источники, из которых она будет финансирована. Было бы весьма разумно сформировать систему организации и проведения стажировок на фирме, заранее определить сроки и место где они будут проведены. Проведение регулярных стажировок предопределяет решение методических, организационных и материально-бытовых вопросов. Следует создать нужные нормативно-правовые документы, создать материальные условия для формирования и развития института стажировки.

Весьма важным аспектом в управлении процессом создания и управления кадровым резервом ЗАО «НИЖНЕВАРТОВСКРЕМСЕРВИС» играют гласность и коллегиальность. Целесообразно оглашение списков кандидатов в резерв, создание возможности каждому сотруднику высказать свои замечания и предложения по кандидатурам. При этом необходимо наличие обратной связи, т.е. учет мнения кандидатов в резерв, способствует дальнейшему укреплению и развитию необходимо учитывать коэффициент резерва - число кандидатур, включенных в резерв в расчете на каждую должность. Это должно определяться, исходя из конкретных условий и возможностей предприятия. Вместе с тем на каждую руководящую должность целесообразно иметь как минимум две-три кандидатуры независимо от качества деятельности работающего на ней руководителя.

При формировании и использовании кадрового резерва ЗАО «НИЖНЕВАРТОВСКРЕМСЕРВИС» необходимо сделать управляемыми два фактора: время нахождения в резерве и назначения на должность. Причем работа с кандидатами, выдвинутыми в резерв, должна вестись индивидуально, с учетом личных возможностей и профессиональных способностей человека.

Таким образом, все это свидетельствует о том, что нужна четкая регламентация общего срока пребывания в резерве по каждому отдельному кандидату.

Для повышения эффективности работы ЗАО «НИЖНЕВАРТОВСКРЕМСЕРВИС» мною разработан план организационно-технических мероприятий по совершенствованию работы с персоналом предприятия на 2020-2022 годы, который представлен в таблице 24.

Таблица 24 План организационно-технических мероприятий по повышению стабильности коллектива

Раздел	Содержание мероприятий	Основные результаты
Совершенствование структуры	Оптимизация численности персонала, вертикальных и горизонтальных связей	Новая рациональная организационная структура управления Новое штатное расписание
Система отбора персонала	Определение потребности в кадрах Выработка критериев для отбора кадров Разработка процедур отбора	Положения о структурных подразделениях, должностные инструкции Форма анкеты для получения первичной информации о кандидатах
		Методы отбора, формы регистрации работы (журналы, бланки), контроль
Адаптация работников	Подготовка правил поведения, содержащих информацию об ЗАО, стандартах и культуре поведения Программа введения работников в организацию	Справочник для работников Рекомендации по реализации процедуры введения новых работников Программа по закреплению кадров Положение о порядке и организации работы по адаптации новичков, поступивших на работу в ЗАО «НИЖНЕВАРТОВСКРЕМСЕРВИС»
Обучение персонала	Разработка программ обучения для новичков, руководителей, постоянного персонала, резерва на выдвижение	Планы и программы обучения по направлениям (численность, сроки, виды обучения, оплата и пр.) Оценка эффективности обучения
Раздел	Содержание мероприятий	Основные результаты
Оценка	Разработка стандартов	Анализ выполнения

результатов работы персонала	деятельности работников Разработка процедур аттестации и оценки персонала	стандартов Положение о проведении аттестации Формы и бланки по аттестации Формы индивидуальных отчетов
Система стимулирования	Проведение опросов по вопросам отношения к своей работе Разработка Положения о премировании Создание фонда экономического стимулирования	<i>Результаты проведенных опросов</i> Формы морального стимулирования Формы, методы оценки показателей для материального поощрения Фонд планового и разового премирования персонала
Повышение сотрудничества	Практика торжественного награждения отличившихся Празднование знаменательных дат	<i>Планы торжественных мероприятий</i> Информационные материалы о результатах работы

В настоящее время наибольшую возможность применения компьютерных средств и автоматизации должны иметь кадровые технологии оценки, отбора, подбора, тестирования персонала. Достаточное компьютерное и программное обеспечение должны получить всевозможные тесты, способствующие оценке профессионализма персонала. Автоматизация кадровых процессов и кадровых технологий в ЗАО «НИЖНЕВАРТОВСКРЕМСЕРВИС» позволит:

- обеспечить оперативное получение объективной информации о состоянии и тенденциях развития деловых и личностных характеристик персонала ЗАО «НИЖНЕВАРТОВСКРЕМСЕРВИС»
- своевременно выработать и принять необходимые управленческие решения в практике работы с персоналом;
- определить и применять адекватные состоянию кадровых процессов кадровые технологии, которые приведут к необходимому результату работы предприятия.

Основываясь на предыдущем анализе, можно утверждать, что основными проблемами повышения эффективности работы кадровой службы и обеспечения качественного состава работников предприятия являются следующие:

Пути решения поставленных проблем

1. Проблема, уменьшение значения службы кадров.

Способы решения - изменение положения фирмы, влияния, компетенции и надежности службы кадров внутри фирмы.

2. Проблема, небольшое координационное и нормативно-правовое регулирование работы отдела кадров.

Способы решения - формирование стандартных форм документов (приказов, договоров, графиков, анкет, справок и др.), формирование положений о службах и должностные инструкции, создание регламента работы.

3. Проблема, недостаток инструментов ответственности и мониторинга в области кадровых постановлений.

Способы решения - формирование совета по кадровой стратегии, построение организационно-экономических процедур по работе с трудовым коллективом, подготовка и проведение аттестации.

4. Проблема, недостаток организации обеспечения кадровой стратегии

Способы решения - утверждение планов работы Совета по кадровой политике, разработка методики анализа кадровой ситуации, подготовка методических рекомендаций по работе кадровых служб.

5. Проблема, несовершенство и неудовлетворительность системы найма и отбора сотрудников.

Способы решения - создание профессиональных и психологических моделей должностей, подбор методик профессионально-психологической диагностики по группам должностей, формирование информационной базы данных о выпускниках учебных заведений, осуществление мониторинга карьеры выпускников.



6. Проблема, низкий уровень профессиональной компетенции и повышения мастерства.

Способы решения - подготовка и реализация мероприятий по подготовке кадров, проведение дистанционного обучения, разработка образовательных программ для самостоятельной подготовки служащих, объединение стажировок и семинаров в единый процесс повышения квалификации, создание банка данных учебных заведений по подготовке и повышению квалификации, разработка и размещение в учебных заведениях заказов по обучению, мониторинг и анализ эффективности переподготовки и повышения квалификации

7. Проблема, малоэффективная система стимулирования труда и социально-правовой защиты сотрудников.

Способы решения - анализ индивидуальных затрат труда и их влияния на результаты стимулирования, проведение опроса для выявления отношения к системе стимулирования, совершенствование системы оплаты труда.

8. Проблема, неудовлетворительная работа с резервом, планирование карьеры.

Данные изменения приведут к значительному росту выручки от реализации за счет:

- Высокая заинтересованность работников в реализации и продвижении услуг.
- Снижение величины трудоемкости и, как следствие, себестоимости продукции.
- Расширение ассортимента продукции за счет использования нового технологического оборудования.

Представим изменение величины выручки и валовой прибыли в результате изменений и совершенствования организации труда в гарантийном отделе ЗАО «НИЖНЕВАРТОВСКРЕМСЕРВИС». Видно, что прирост выручки составляет 7,5%, а величины прибыли более чем на 50,3%. Рост прибыли

обусловлен снижением текущих затрат на производство чистых помещений, снижение энергоемкости производства.

Таблица 25 – Изменение выручки и валовой прибыли в результате совершенствования организации труда, тыс. руб.

Период анализа	Выручка от реализации	Прибыль (валовая)	Чистая прибыль по РСБУ
2020	452365	51478	11201
2021	514741	47562	12048
2022	541230	47124	9871
Прогноз	581822,3	63739	26486

На фоне роста выручки и стабильности численного состава растет и производительность труда персонала (из расчета общей численности). Динамика производительности труда до и после принятия мер по

совершенствованию организации труда представлена на рисунке 18. За счет того, что выручка выросла на 7,5%, а численность персонал осталась той же, производительность труда вырастит так же на 7,5%.

Важное значение имеет и измерение удовлетворенности трудом, удовлетворенности мотивацией персонала. В таблице 26 представлен прогноз удовлетворенности персонала ЗАО «НИЖНЕВАРТОВСКРЕМСЕРВИС» и в результате изменения системы мотивации персонала.

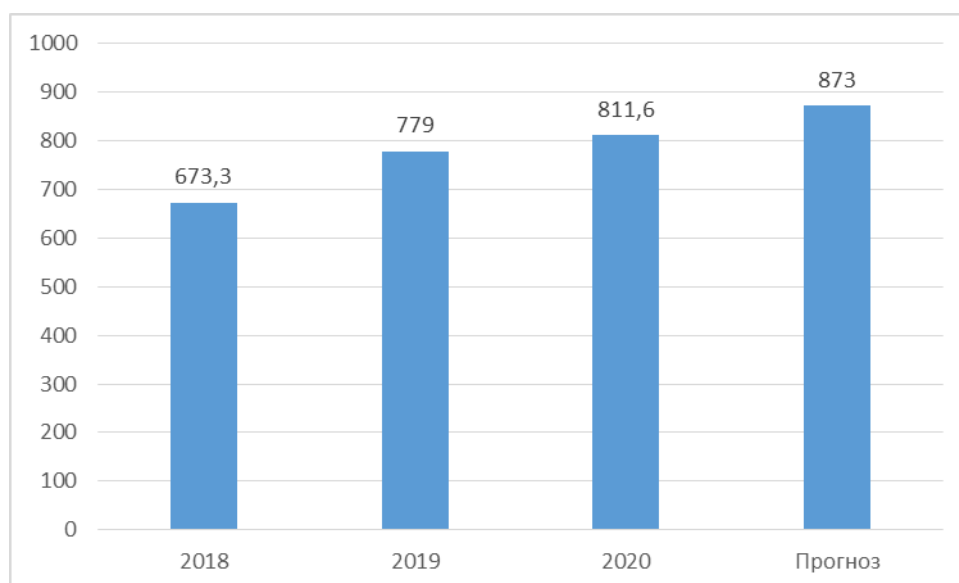


Рисунок 18 – Динамика производительности труда до и после принятия мер по совершенствованию организации труда, тыс.руб.

Таблица 26 – Изменение удовлетворенности мотивацией труда и его оплатой в результате изменения ее структуры

Степень удовлетворенности	2022	Прогноз
полная	32%	61%
частичная удовлетворенность	11%	19%
полная неудовлетворенность	57%	20%

Результаты социологического прогноза, приведённого в таблице 15. говорят о высокой значимости изменений для сотрудников предприятия. Важным является и изменение средней заработной платы. В таблице 27 представлен анализ изменения средней заработной платы в результате изменений в организации труда, в системе мотивации персонала в частности.

Таблица 27 – Анализ изменения средней заработной платы в результате изменений в организации труда, руб.

Категория сотрудников	2022	Прогноз	Индекс
Руководители	68450	72899	1,065
Специалисты	52140	59652	1,144

Вспомогательный и хозяйственный персонал (охрана, хоз. персонал)	23650	26971	1,140
--	-------	-------	-------

Из таблицы 27 видно, что в результате снижения трудоемкости, сокращения общих затрат и роста выручки вырастит и заработная плата за счет доплат, премирования.

Таким образом, предлагаемые мероприятия по совершенствованию элементов организации труда привели к существенным как экономическим, так и социальным изменениям в коллективе.

## **2.5. Разработка мероприятий по повышению эффективности управления персонала ЗАО «Нижевартовскремсервис»**

Разработка системы критериев эффективного контракта (далее КРІ) начинается с формулирования видения ЗАО «Нижевартовскремсервис», цели и стратегии.

Для разработки стратегических целей был создан стратегический комитет. В задачи стратегического комитета входит:

1. Разработка стратегии компании ЗАО «Нижевартовскремсервис».
2. Формирование стратегического плана.
3. Ежемесячный мониторинг выполнения стратегического плана.
4. Внесение корректировок в стратегический план.
5. Участие в разработке тактического плана.
6. Утверждение регламентов, инструкций, графиков, матриц.

В состав стратегического комитета входит:

- председатель комитета: генеральный директор,
- заместитель председателя: коммерческий директор,
- постоянная группа: руководитель отдела кадров, руководитель отдела маркетинга, финансовый директор, директор по производству винтовых

свай,

– экспертная группа: лица, которые принимают участие в заседаниях по приглашению.

Для разработки системы ключевых показателей деятельности назначается менеджер системы ключевых показателей деятельности. Обязанности менеджера возложены на руководителя отдела персонала. В обязанности ответственного лица входит:

- составление плановых, прогнозных и фактических отчетов KPI,
- ежемесячный мониторинг выполнения текущих задач,
- контроль разработки регламентов, методических указаний, инструкций и рекомендаций подразделениям и сотрудникам компании, определяющий порядок достижения поставленных целей.

На совещании стратегического комитета были сформированы следующие положения.

Миссия компании: внедрение и поставка самых современных и передовых решений на рынке винтовых свай России и стран СНГ.

Цель компании: увеличение прибыли компании до 1000 млн. руб. в год за счет географического расширения рынка информационных технологий и телекоммуникаций в городах России и странах СНГ.

Стратегические цели компании.

**Финансовые:**

- Увеличить производства и продаж свай до 1 млрд. руб./год
- Повысить прибыльность компании до 200 млн. руб/год
- Сократить финансовый цикл до минимального среди конкурентов.

**Клиенты компании и маркетинг:**

- Увеличить долю новых рынков.
- Увеличить долю рынка до 45 %.
- Обеспечить прирост новых клиентов до 50 %.
- Увеличить узнаваемость торговой марки.

- Повысить лояльность клиентов до 85 %.

### **Бизнес-процессы:**

- Повысить качество предоставляемых услуг.
- Сократить время обработки заявок и доставки товара до самого минимального среди конкурентов.
- Оптимизировать товарный портфель, увеличить количество брендовых поставщиков.
- Оптимизировать бизнес-процессы организации, увеличить скорость разработки новых продуктов.
- Улучшить взаимодействие подразделений, сократить время решения производственных вопросов.
- Использовать новейшие технологии, заключать контракты с поставщиками на продажу последних разработок в области информационных технологий.

### **Персонал организации**

- Создать квалифицированную и компетентную команду профессионалов, эффективно решающих производственные задачи.
- Разработать эффективную систему мотивации, которая будет стимулировать работников на продуктивную деятельность.
- Оптимизировать численность персонала, автоматизировать рабочие места.

Выделенные стратегические цели будут положены в основу разработки ключевых показателей деятельности компании.

Стратегический комитет обозначили несколько правил разработки системы КРІ, и достигли понимания и единства мнения всех участников по технологии разработки системы.

1. Все руководители признают необходимость внедрения системы и доносят до своих подчиненных.

2. Решения принимаются большинством голосов, для принятия решения

достаточно набрать 80% голосов.

3. Сотрудники компании ориентируются на сотрудничество.
4. В разработке системы участие принимают клиенты и поставщики компании в качестве членов экспертной группы.
5. Выделяется приоритетная область деятельности организации.
6. Сотрудникам предоставляется доступ к необходимой информации, но при этом осуществляется контроль.
7. Параллельно проводится обучение сотрудников эффективной коммуникации.
8. Проводится обучение руководителей компании делегированию полномочий.
9. Ключевые показатели могут быть включены в систему после проверки финансового директора и утверждения генерального.
10. Параллельно разработке системы КРІ разрабатывается система сбора информации.
11. В систему включаются показатели, понятные всем. Решение принимается на основании опроса сотрудников.
12. Члены стратегического комитета обязуются поддерживать эмоциональный настрой на внедрение системы, мотивировать друг друга.

Перечисленные правила были зафиксированы в Положении о разработке и внедрении системы ключевых показателей деятельности организации.

Определение критериев для выявления ключевых показателей деятельности

Для разработки ключевых показателей деятельности ЗАО «Нижевартовскремсервис» решили применять комплекс методов. В рамках проекта разрабатываются как стратегические, так и нормативные показатели.

Было принято решение формировать ключевые показатели деятельности организации по пяти основным блокам: политика и развитие, финансы, персонал, внутренние бизнес-процессы компании, работа с клиентами и маркетинг.

Критерии были определены на совещании стратегического комитета, посвященном критериям ключевых показателей деятельности ЗАО «Нижевартовскремсервис».

- Показатели должны отражать степень достижения целей компании.
- Показатель должен влиять на управленческие решения, а решения в свою очередь, зависеть от показателя.
- Показатель должен быть измеряемым.
- Показатель должен меняться при влиянии на него сотрудников компании.
- Показатель должен иметь связь с другими показателями.
- Метод измерения показателя можно автоматизировать.
- Показатель должен быть связан с финансовыми целями организации, экономически целесообразен.
- Смысл показателя должен быть понятен каждому сотруднику, даже низшего звена.
- Показатель должен давать важную информацию для принятия решения.
- Показатели не должны дублировать друг друга.
- Показатели должны охватывать все бизнес-процессы организации.
- Показатели должны отражать аспекты конкурентного преимущества компании.
- Нормативные показатели вытекают из стратегических показателей.
- Количество ключевых показателей по каждому аспекту деятельности компании не должно превышать десяти.
- Показатели должны быть практичными, актуальными.

Для оценки каждого выделенного показателя необходимо разработать шкалы оценки, определить единицы, в которых будет измеряться показатель. Среди единиц могут быть рубли, штуки, проценты, баллы. Если принимается решение, что показатель будет оцениваться по балльной системе, то



необходимо разработать шкалу оценки, которая должна интерпретировать уровни показателя. Кроме того, необходимо составлять эталон эффективности предприятия, с которым будут сравниваться результаты работы. Итоги обработки в этом случае должны характеризовать близость результатов к эталону.

Также нужно разработать шкалу соответствия целям организации. То есть итоговый анализ результатов по показателям должен отражать близость результата к поставленной цели, а также относительную эффективность работника по показателю.

Выделенные критерии и требования к ключевым показателям деятельности были также зафиксированы в Положении о разработке системы ключевых показателей деятельности компании.

Разработка ключевых показателей деятельности компании была признана проектом особой важности. В работе над проектом «Разработка ключевых показателей деятельности» принимают участие все сотрудниками компании.

Нами был разработан документ Положение «Об ответственности сотрудников в рамках выполнения проекта», согласно которому:

Менеджером проекта назначен руководитель отдела персонала.

Ответственность за результаты деятельности подразделений организации в разрезе индивидуального набора ключевых показателей несут руководители отделов.

Руководители отделов обязаны:

1. Участвовать в разработке плана мероприятий для достижения стратегических целей компании.

2. Участвовать в разработке индивидуального набора ключевых показателей.

3. Своевременно предоставлять достоверную информацию для формирования плановых и фактических отчетов.

4. Обеспечить достижение целевых значений своих показателей.

5. Обеспечить достижение целевых показателей своих подчиненных.

6. Вносить поправки в систему показателей и плановые отчеты, согласно существующей ситуации.

7. Выдвигать предложения по совершенствованию процесса стратегического управления.

Сотрудники компании, не являющиеся руководителями обязаны:

1. Своевременно предоставлять достоверную информацию для формирования плановых и фактических отчетов.

2. Обеспечить достижение своих ключевых показателей.

3. Оценивать выполнение плана мероприятий и достижения целевых значений ключевых показателей.

4. Выдвигать предложения по совершенствованию системы КРІ.

Положение было введено в действие приказом генерального директора.

Следующим этапом нашей работы было формирование плана мероприятий по разработке и внедрению системы КРІ.

Таблица 14 – План разработки проекта «Разработка и внедрение системы КРІ»

№	Этап	Ответственное лицо	Сроки
1	Выявление целевых бизнес-процессов компании	Стратегический комитет	Среда первой недели
2	Формирование системы целевых бизнес-процессов организации, выявление ключевых показателей деятельности	Стратегический комитет	Пятница второй недели
3	Установление связей ключевых показателей деятельности	Стратегический комитет	Пятница второй недели
4	Распределение ответственности за дальнейшие этапы работы над проектом	Стратегический комитет	Пятница второй недели
5	Распределение ответственности за КРІ по отделам и по должностям	Руководители отделов	Среда третьей недели
6	Разработка счетных карт	Финансовый директор	Пятница четвертой недели
7	Разработка проекта по мотивации персонала по системе КРІ	Руководитель отдела персонала	Пятница четвертой недели
8	Разработка системы мониторинга работы структурных подразделений, форм отчетности	Руководители отделов	Среда четвертой недели

9	Разработка регламента ежемесячного планирования KPI	Руководитель отдела маркетинга	Среда пятой недели
10	Разработка регламента формирования фактических карт	Коммерческий директор	Среда пятой недели
11	Разработка регламента карт мотивации	Руководитель отдела персонала	Среда пятой недели
12	Утверждение системы KPI	Генеральный директор	Пятница пятой недели
13	Разработка документов по внедрению системы KPI в организации	Руководитель отдела персонала	Пятница шестой недели
14	Внедрение системы KPI	Генеральный директор	Первый календарный день следующего месяца

Обозначенный план был выдан всем руководителям подразделений под роспись об ознакомлении. В компании на период разработки проекта был создан особый режим работы – руководители подразделений и особенно члены стратегического комитета переведены на ненормированный рабочий день. Каждый понедельник проводится собрание стратегического комитета, длительностью 40 минут, на котором проговариваются планы на неделю. По средам проводится собрание длительностью 1 час для обсуждения промежуточных результатов работы. По пятницам члены стратегического комитета и при необходимости другие сотрудники организации работают над проектом с 14 часов, освобождаясь при этом от выполнения основных производственных задач.

**Выявление бизнес-процессов организации, разработка KPI. На заседании стратегического комитета были определены целевые бизнес-процессы компании, которые обеспечивают достижение стратегических целей:**

1. Маркетинг клиента (поиск клиентов, изучение потребностей, формирование предложений, удовлетворяющих запросы клиентов, продвижение компании и реклама).

2. Выполнение заказов клиентов (снабжение, производство, хранение, отгрузка, доставка товара).

3. Послепродажное обслуживание клиентов (поддержание лояльности клиентов, техническое обслуживание, изучение удовлетворенности).

4. Разработка новой продукции (разработка нового ПО в соответствии с запросами клиентов, работа с интернет - магазином, обновление, появление брендовых новинок).

5. Освоение новых рынков (планирование новых рынков, маркетинговые исследования, реклама и продвижение компании на новых рынках).

6. Поддерживающие процессы (документооборот компании, бухгалтерия, материально-техническое обеспечение, безопасность).

7. Показатели процессов развития компании.

Следующим этапом является создание ключевых показателей деятельности для каждого бизнес-процесса компании.

Для реализации данного этапа мы создали таблицу для заполнения ее руководителями отдела. За заполнение таблиц ответственными были назначены руководители отделов. Конечно, разработкой бизнес-процессов и ключевых показателей деятельности должны заниматься все сотрудники компании, то есть работники самых низших звеньев, а руководители отделов совмещают данные сотрудников, корректируют, формируют сводную таблицу и предоставляют на рассмотрение стратегическому комитету.

Таблица 15 – Форма для создания ключевых показателей деятельности

№ п\п	Бизнес-процесс	Ключевые показатели	№ KPI	Ед.измерения

Таблица 16 – Распределение ответственности за разработку KPI

№ п/п	Бизнес-процесс	Ответственное лицо
1	Маркетинг клиента	Коммерческий директор
2	Выполнение заказов клиентов	Руководитель отдела снабжения
3	Послепродажное обслуживание клиентов	Коммерческий директор
4	Разработка новой продукции	Директор производства
5	Освоение новых рынков	Руководитель отдела маркетинга
6	Поддерживающие процессы	Финансовый директор
7	Показатели процессов развития компании.	Генеральный директор

Генерирование идей курирует менеджер проекта – руководитель отдела персонала. Он же отвечает за своевременность предоставления информации

всеми ответственным лицами и контроль соответствия выделенных ключевых показателей определенным критериям. Количество генерированных ключевых показателей не должно превышать 20 штук. В результате заполнения таблиц мы получили следующую информацию.

Таблица 17 – Ключевые показатели деятельности бизнес-процесса «Маркетинг производства свай»

№ п\п	Бизнес-процесс	Ключевые показатели	№ KPI	Ед.измерения
1	Маркетинг клиента	Активная клиентская база	M1	шт
2		Доля новых клиентов	M2	%
3		Доход от новых потребителей	M3	Руб.
4		Доля потерянных потребителей	M4	%
5		Доля выигранных тендеров	M5	%
6		Доля затрат на маркетинг	M6	Руб.
7		Имидж торговой марки	M7	балл
8		Объем продаж новых видов продуктов	M8	%
9		Стоимость обслуживания клиента	M9	Руб.

Таблица 18 – Ключевые показатели деятельности бизнес-процесса «Выполнение заказов клиентов по производству свай»

№ п\п	Бизнес-процесс	Ключевые показатели	№ KPI	Ед.измерения
1	Выполнение заказов клиентами	Оборачиваемость товарного запаса	B1	дн
2		Входящая дисциплина поставок	B2	балл
3		Удельный вес своевременно выполненных заказов	B3	%
4		Среднее время обработки запроса клиента	B4	ч
5		Время доставки товара	B5	ч
6		Удовлетворенность клиентов	B6	балл
7		Доля новых контрактов с поставщиками	B7	%
8		Доля брендовых контрактов	B8	%
9		Поддержание запасов, доля заявок с товаром в наличии	B9	%
10		Отклонения от идеальной доставки	B10	%
11		Стоимость доставки клиенту	B11	Руб./ед
12		Среднее время исполнения заказа поставщиком	B12	ч
13		Среднее время формирования заказа поставщику	B13	ч
14		Дисциплина выплат поставщикам	B14	%
15		Дисциплина оплат потребителями	B15	%

№ п\п	Бизнес-процесс	Ключевые показатели	№ KPI	Ед.измерения
16		Средний объем заказа	B16	Руб.
17		Дисциплина выплат поставщикам	B17	дн
18		Дисциплина оплат потребителями	B18	дн
19		Число контрактов с поставщиками	B19	шт

Таблица 19 – Ключевые показатели деятельности бизнес-процесса

«Послепродажное обслуживание клиентов»

№ п\п	Бизнес-процесс	Ключевые показатели	№ KPI	Ед.измерения
1	Послепродажное обслуживание клиентов	Доля возврата продуктов	П1	%
2		Затраты, связанные с возвратом продукции	П2	Руб.
3		Доход от послепродажного обслуживания	П3	Руб.
4		Доля повторных покупок	П4	%
5		Средний срок принятия решения по претензиям клиентов	П5	дн
6		Удовлетворенность клиентов послепродажным обслуживанием	П6	балл

Таблица 20 – Ключевые показатели деятельности бизнес-процесса

«Разработка новой продукции»

№ п\п	Бизнес-процесс	Ключевые показатели	№ KPI	Ед.измерения
1	Разработка новой продукции	Время цикла разработки продукта	H1	Мес.
2		Затраты на разработку продукта	H2	Руб.
3		Затраты на гарантийное обслуживание новых продуктов	H3	Руб.
4		Доля запатентованных разработок	H4	%
5		Доля новых продуктов	H5	%
6		Число людей, занятых разработкой нового продукта	H6	Чел.

Таблица 21 – Ключевые показатели деятельности бизнес-процесса

«Освоение новых рынков»

№ п\п	Бизнес-процесс	Ключевые показатели	№ KPI	Ед.измерения
1	Освоение новых рынков	Количество новых рынков	O1	шт
2		Доля рынка на новом рынке	O2	%
3		Имидж торговой марки на новом рынке	O3	балл
4		Объем продаж на новых рынках	O4	Руб.

Таблица 22 – Ключевые показатели деятельности бизнес-процесса  
«Поддерживающие процессы»

№ п/п	Бизнес-процесс	Ключевые показатели	№ KPI	Ед.измерения
1	Поддерживающие процессы	Доступность системы	Д1	балл
2		Охрана труда и техника безопасности	Д2	
3		Удельный вес административных расходов в общем объеме выручки	Д3	%
4		Прогулы сотрудников	Д4	%
5		Текучесть кадров	Д5	%
6		Обученность персонала профессиональным знаниям и навыкам, подтвержденная документами	Д6	%
7		Доля аттестованных сотрудников	Д7	%
8		Укомплектованность	Д8	%
9		Затраты на обучение	Д9	Руб.
10		Средний стаж работы сотрудников в компании	Д10	Мес.
11		Уровень удовлетворенности персонала	Д11	балл
12		Производительность труда	Д12	Руб./чел
13		Доход на одного сотрудника	Д13	Руб.
14		Уровень автоматизации	Д14	Чел./ч
15		Время решения вопросов между подразделениями	Д15	ч

Таблица 23 – Ключевые показатели деятельности бизнес-процесса

«Показатели процессов развития компании»

№ п/п	Бизнес-процесс	Ключевые показатели	№ KPI	Ед.измерения
1	Показатели процессов развития компании	Товарооборот	P1	Руб
2		Чистая прибыль	P2	Руб
3		Наценка	P3	%
4		Денежный поток	P4	Руб
5		Рентабельность инвестированного капитала	P5	%
6		Рентабельность продаж	P6	%
7		Оборачиваемость денежного запаса	P7	дн
8		Оборачиваемость товарного запаса	P8	дн
9		Участие сотрудников в совершенствовании компании	P9	%
10		Компетентность персонала	P10	балл
11		Имидж компании, узнаваемость бренда	P11	балл
12		Количество охваченных территорий	P12	шт

Мы составили сводную таблицу ключевых показателей деятельности

компании, оставили не более 10 ключевых показателей, соответствующих критериям, в рамках каждого бизнес-процесса (приложение 1).

Таким образом, мы получили 55 ключевых показателей деятельности компании.

Разработка схемы стратегических целей и счетных карт

Взаимосвязь стратегических целей компании можно представить в следующем виде

Далее мы разработали счетную карту для ключевых показателей деятельности (приложение 2)

По каждому показателю необходимо сформировать план, значение, к которому компания должна стремиться. В настоящей работе нашей задачей является составление проекта ключевых показателей деятельности компании, поэтому мы не включили данные значения в матрицу.

**Декомпозиция работ.** Декомпозиция работ системы КРІ подразумевает распределение ответственности между сотрудниками ЗАО «Нижевартовскремсервис» за результаты показателей. В составленной нами таблице декомпозиции работ отражается, сотрудники каких отделов отвечают за достижение результата по тому или иному показателю, а также ответственные лица за сбор информации и обеспечение результатов по указанным показателям. То есть в данной таблице (приложение 3) мы видим ключевые показатели деятельности конечных исполнителей.

Разработка системы мониторинга работы структурных подразделений и системы мотивации на основе ключевых показателей эффективности - КРІ

На совещании стратегического комитета было принято решение разработать и внедрить систему ежемесячного мониторинга

Мы разработали регламент для каждого структурного подразделения

Таблица 24 – Мониторинг КРІ. Отдел продаж

Документ	Кому предоставляет	Сроки
Отчет о работе отдела с данными: Товарооборот, объем продаж, объем продаж новым клиентам.	Руководитель отдела маркетинга	1-й день следующего месяца (СМ)



Документ	Кому предоставляет	Сроки
Анкета удовлетворенности клиентов, проблемы и потребности выявленные.		5-й день СМ
Акты о закрытии претензий клиентов		1-й день СМ
Сводная таблица по товарообороту, АКБ, суммарному доходу по старым и новым клиентам, денежному потоку, дебиторской задолженности	Генеральный директор	7-й день СМ
Плановые показатели, утвержденные руководителем отдела маркетинга и финансовым директором	Генеральный директор	За 10 дней до конца месяца, предшествующего плановому месяцу (ПМ)
Справку о доле заявок клиентом с товаром в наличии	Руководитель отдела снабжения	2-й день СМ
Сводный отчет о выставленных счетах оплаченных счетах за месяц	Финансовый директор	4-й день СМ
Сводный отчет об обслуживании клиентов: отзывы клиентов, сроки обслуживания,	Директор производства	6-й день СМ

**Таблица 25 – Мониторинг КРІ. Отдел маркетинга**

Документ	Кому предоставляет	Сроки
Сводная таблица с результатами по КРІ	Генеральный директор	7-й день СМ
Плановые показатели	Генеральный директор	За 10 дней ПМ
План продаж, план новых клиентов	Коммерческий директор	За 7 дней ПМ
Тактика решения проблем с клиентами	Коммерческий директор	За 7 дней ПМ
Отчет о патентах, копии патентов	Директор производства	На след.день получения документов
Рекомендации по работе с поставщиками	Руководитель отдела снабжения	За 5 дней ПМ
Плановые показатели прибыли	Финансовый директор	За 5 дней ПМ
Техническое задание на разработку	Директор производства	За 5 дней ПМ
Отчет о проделанной работе внутреннего маркетинга	Руководитель отдела персонала	5-й день СМ
План мероприятий внутреннего маркетинга	Руководитель отдела персонала	5-й день СМ

**Таблица 26 – Мониторинг КРІ. Отдел снабжения**

Документ	Кому предоставляет	Сроки
Сводная таблица с результатами по КРІ	Генеральный директор	7-й день СМ
Плановые показатели	Генеральный директор	За 10 дней ПМ
Отчет о заключенных договорах, дисциплине выплаты поставщикам.	Руководитель отдела маркетинга	1-й день СМ
Сводная таблица характеристики поставщиков	Руководитель отдела маркетинга	1-й день СМ

Документ	Кому предоставляет	Сроки
Отчет о количестве обслуженных клиентов, о доставке товара, удовлетворенности клиентов	Коммерческий директор	2-й день СМ
Отчет о складских запасах, товарообороте	Руководитель отдела маркетинга	3-й день СМ

**Таблица 27 – Мониторинг КРІ. Финансовый отдел**

Документ	Кому предоставляет	Сроки
Сводная таблица с результатами по КРІ	Генеральный директор	7-й день СМ
Плановые показатели	Генеральный директор	За 10 дней ПМ
Финансовый отчет	Генеральный директор	7-й день СМ
План расходов	Руководители отделов	За 10 дней ПМ
План доходов	Руководитель отдела маркетинга	За 10 дней ПМ

**Таблица 28 – Мониторинг КРІ. Производственный отдел**

Документ	Кому предоставляет	Сроки
Сводная таблица с результатами по КРІ	Генеральный директор	7-й день СМ
Плановые показатели	Генеральный директор	За 10 дней ПМ
Отчет о разработке новых продуктов	Руководитель отдела маркетинга	3-й день СМ
Заявка о необходимых финансовых средствах	Финансовый директор	За 10 дней ПМ
Предложения по удовлетворенности клиентов	Руководитель отдела маркетинга	За 7 дней ПМ
Отчет об облуживании клиентов и ремонтных работах	Руководитель отдела маркетинга	3-й день СМ

**Таблица 29 – Мониторинг КРІ. Отдел персонала**

Документ	Кому предоставляет	Сроки
Сводная таблица с результатами по КРІ	Генеральный директор	7-й день СМ
Плановые показатели	Генеральный директор	За 10 дней ПМ
Отчет о результатах системы КРІ	Генеральный директор	3-й день СМ
Аналитические записки КРІ	Генеральный директор	3-й день СМ
Заявка на финансы	Финансовый директор	За 10 дней ПМ
Техническое задание на автоматизацию	Директор производства	За 7 дней ПМ

**Таблица 30 – КРІ. Генеральный директор**

Документ	Кому предоставляет	Сроки
План для всей организации	Руководители отделов	За 7 дней ПМ
Планы подразделений	Руководители отделов	За 6 дней ПМ
Аналитические записки	Руководители отделов	За 3 дня ПМ

Планы для всех подразделений имеют общую структуру:

За 10 дней до окончания месяца, предшествующего плановому периоду

все руководители отделов представляют собственные планы для подразделения, для сотрудников и для себя по каждому из выделенных показателей.

На седьмой день каждого месяца генеральному директору руководители отделов представляют на рассмотрение отчеты с результатами по ключевым показателям деятельности за предшествующий период.

В течение первой недели каждого месяца руководители отделов формируют документы для руководителей других отделов, информация которых нужна для формирования отчета генеральному директору.

Просьбы, рекомендации, запросы в другие отделы компании также направляются за 10-5 дней до конца предшествующего месяца.

К разработанной системе КРІ мы привязали материальную систему мотивации сотрудников. То есть результаты деятельности по ключевым показателям влияют на уровень заработной платы.

Заработная плата руководителей отделов рассчитывается по формуле:

$ЗП = \text{Оклад} + \text{Бонус за задачи} + \text{Бонус за КРІ} + \text{Бонус за проекты}$ .

Оклад определяется штатным расписанием, выплачивается ежемесячно.

Бонус за задачи – ежемесячно выплачивается за выполнение задач в мотивационной карте.

Бонус за КРІ выплачивается ежеквартально за достижение ключевых показателей деятельности.

Бонус за проекты – выплачиваются за выполнение проектных работ из бюджета проекта после закрытия проекта.

Бонус за задачи рассчитывается следующим образом:

$\text{Бонус за задачи} = \text{Максимальный бонус} * \% \text{ по шкале} * \text{Вес задачи}$ .

Максимальный бонус - это бонус в руб., установленный руководителем сотрудника.

% по шкале - % от максимального бонуса, выплачиваемый при достижении определенных результатов.

Формальный факт – это условный % выполнения конкретной задачи.

Может быть в диапазоне от 0 до 100 %. Выполнение задачи более 100 % = 100 %.

Для получения Бонуса за задачи необходимо чтобы суммарное выполнение всех поставленных задач составляло не менее 70 %. Если данный показатель менее 70 %, то бонус не выплачивается.

Внедрение КРІ в ЗАО «Нижевартовскремсервис». Процедура внедрения системы КРІ началась с момента разработки. В разработку проекта были вовлечены все сотрудники компании. Все процедуры производились внутренними силами. Это позволило разрешить проблемы и вопросы о пользе системы и ее применении еще на этапе разработки. Каждый работник заранее задумывается о показателях, о том, как их достичь, как быть эффективным.

Кроме того стоит отметить, что сотрудники осознают на этапе разработки необходимость совместной работы для достижения цели компании, понимают взаимосвязь бизнес-процессов и решают вопросы полномочий и ответственности. Еще до внедрения системы КРІ работники решили применять ее наработки на практике, чтобы оценить и заранее предусмотреть проблемы и разрешить их в проекте.

Разработка системы своими силами затрачивает много времени и сил сотрудников, однако нам удалось разработать проект за два месяца.

Новую систему сотрудники приняли спокойно и адекватно, мы предположили, что это связано с некоторыми проблемами в организации и ожиданием сотрудниками улучшений. Таким образом, в рамках компании внедрение системы КРІ не потребовало особых усилий и затрат.

Самым сложным этапом в разработке проекта по разработке системы ключевых показателей деятельности ЗАО «Нижевартовскремсервис» оказался самый начальный – формирование стратегических целей, выделение бизнес-процессов организации и систематизация выделенных ключевых показателей.



## Выводы по второй главе

Анализ организации труда проведем с позиции следующих элементов организации труда:

- Анализ кадрового состава и расстановки.
- Анализ структуры затрат рабочего времени.
- Организация оплаты и мотивации труда.
- Организация повышения квалификации.

На базе исследования наблюдается отрицательная динамика численного состава, объясняющаяся повышением эффективности труда и выходом на пенсию отдельных сотрудников. В составе персонала преимущественно работают женщины в возрасте от 30 до 50 с высшим или средним профессиональным образованием. Коллектив ЗАО «НИЖНЕВАРТОВСКРЕМСЕРВИС» в большинстве своем имеет большой стаж работы в коллективе и в целом коллектив характеризуется как стабильный.

Целесообразно провести модернизацию имеющегося производственного оборудования, повышение фонда рабочего времени рабочих позволит выполнить производственный план.

Анализ рассмотренных выше показателей в динамике позволяет делать выводы об уровне организации труда на предприятии, выявлять резервы и выступать веским аргументом для разработки мероприятий по совершенствованию трудового процесса и применению прогрессивных методов и принципов в его организации.

Оплата труда на исследуемом предприятии полностью «белая». Все страховые взносы уплачиваются в полном объеме. Оплата труда состоит из 3 – х частей:

- Оклад (исходя из сложности труда).
- Доплата за районный коэффициент.
- Премия (исходя из величины заказов и продаж).

Для обеспечения непрерывности в повышении квалификации

применяются следующие организационные формы:

- курсы целевого назначения;
- курсы повышения квалификации;
- длительное периодическое обучение.

В рамках совершенствования организации труда нами предлагаются следующие мероприятия по пересмотру и доработки некоторых элементов организации труда:

- 1. Пересмотр системы мотивации персонала.
- 2. Введение в использование нового технологического оборудования.
- 3. Внедрение передового приема – разделение труда в производственный процесс.
- 4. Повысить эффективность обучения персонала.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Реализация функций и принципов управления осуществляется путем применения различных методов. Методы управления - это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей. В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их сочетания. Так или иначе, но все методы управления органически дополняют друг друга и находятся в постоянном динамическом равновесии. В системе методов управления выделяют: административные методы; экономические методы; социально-психологические методы.

Базой исследования в квалификационной работе выступило ЗАО «НИЖНЕВАРТОВСКРЕМСЕРВИС», основным видом деятельности которого является купля-продажа бытовой техники.

За анализируемые три года организация получает прибыль, но несмотря на это она из года в год сокращается, что является отрицательным в деятельности организации.

В 2016 г. валовая прибыль организации составила 11767 тыс.р., но в результате чистая прибыль составила лишь 1703 тыс.р., в связи с тем, что коммерческие расходы составили 7552 тыс.р. В 2022 г. чистая прибыль организации составила 1056 тыс.р. В 2020 г. чистая прибыль организации составила 306 тыс.р., что составляет 28,98% от уровня 2022 г.

При этом, у организации из года в год растет выручка и в 2020 г. она составляет 98044 тыс.р. или 112,02% от уровня 2022 г. Себестоимость продаж растет в организации более высокими темпами, чем выручка и в 2020 г. она составляет 84553 тыс.р. или 112,99% от уровня 2022 г.

За анализируемый период стоимость валовой продукции выросла на 10517 тыс. р., среднегодовая стоимость основных производственных фондов выросла и составляет 13570 тыс.р. Фондоотдача в организации увеличилась на 0,65 р., что связано с ростом объема валовой продукции, фондоемкость



изменилась на 0,01 р. и составила 0,14 р. Все это повлияло на результат финансовой деятельности организации, прибыль за три года сократилась с 1703 тыс.р. в 2020 г. до 306 тыс.р. в 2020 г.

По состоянию на 1 января 2020 г. в ЗАО «НИЖНЕВАРТОВСКРЕМСЕРВИС» трудится 37 чел. За год численность работающих увеличилась на 4 чел.

Для ЗАО «НИЖНЕВАРТОВСКРЕМСЕРВИС» предлагаются следующие социально-психологические и организационные (экономические) методы управления персоналом:

1 Психологические методы:

- методы подготовки персонала ЗАО «НИЖНЕВАРТОВСКРЕМСЕРВИС» к нововведениям (диагностические, оперативные, развивающие, тонизирующие).

2 Социальные методы:

- социальные программы;
- поощрение за соблюдение правил внутреннего трудового распорядка;
- проведение комплекса оздоровительных мероприятий.

В ЗАО «НИЖНЕВАРТОВСКРЕМСЕРВИС» в настоящее время отсутствует система премирования работников организации и слабо развито денежное, материальное и нематериальное стимулирование. Руководству ЗАО «НИЖНЕВАРТОВСКРЕМСЕРВИС» предлагается:

- пересмотреть систему оплаты труда в организации. Оплата только за объем оказанных услуг, казалось бы, не несет для работодателя никакого риска. С другой стороны, работнику легче и выгоднее работать только там, где может быть больший доход, а другие, иногда более важные, но менее прибыльные задания, он просто игнорирует под любым предлогом;

- премия, размер которой зависит от стажа работы и образования персонала организации.

Предложенные в выпускной квалификационной работе мероприятия по совершенствованию социально-экономических методов управления

персоналом организации ЗАО «НИЖНЕВАРТОВСКРЕМСЕРВИС» и последующее их внедрение на практике позволит повысить валовую прибыль организации на 5%.

Дополнительный доход, который получит ЗАО «НИЖНЕВАРТОВСКРЕМСЕРВИС» от внедрения на практике предложенных мероприятий, составит 674,55 тыс.р.

При внедрении всех предложенных мероприятий на практике ЗАО «НИЖНЕВАРТОВСКРЕМСЕРВИС» понесет ряд расходов, а именно:

- расходы на обучение персонала – 102000 р. ( $P_1 = 102000$  р.);
- расходы на разработку социального пакета – 112650 р. ( $P_2 = 112650$  р.);
- расходы по внедрению экономических методов управления – 50000 р. ( $P_3 = 50000$  р.).

Итого суммарные расходы составляют 264,65 тыс.р.

Экономическая эффективность реализации мероприятий по совершенствованию социально-экономических методов управления персоналом организации ЗАО «НИЖНЕВАРТОВСКРЕМСЕРВИС» будет выражена в виде получения дополнительной чистой прибыли.

Размер дополнительной прибыли, которую получит ЗАО «НИЖНЕВАРТОВСКРЕМСЕРВИС» при внедрении на практике предложенных мероприятий по совершенствованию социально-экономических методов управления персоналом организации составит 409,9 тыс.р.

На заключительном этапе рассчитывается уровень экономической эффективности, который достигнет организация при внедрении на практике всех предложенных мероприятий, который у ЗАО «НИЖНЕВАРТОВСКРЕМСЕРВИС» составит 154,88%.

Таким образом, можно сделать вывод, что внедрение на практике предложенных мероприятий по совершенствованию социально-экономических методов управления персоналом организации ЗАО «НИЖНЕВАРТОВСКРЕМСЕРВИС» является эффективным. Реализация на практике всех предложенных мероприятий позволит ЗАО

«НИЖНЕВАРТОВСКРЕМСЕРВИС» добиться улучшения материального благосостояния работников и моральной удовлетворенности, что в целом стимулирует работника на достижение высоких результатов.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации (принята на всенародном голосовании 12 декабря 1993 г.) (с поправками).
2. Гражданский Кодекс Российской Федерации. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 480 с.
3. Федеральный закон от 8 февраля 1998 г. №14-ФЗ «Об акционерных обществах» (в ред. от 27.07.2020 г.) // Собрание законодательства Российской Федерации, 2020. - №7, ст.785.
4. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации, 2002. - №1 (ч.1), ст.3.
5. Андруник А.П., Суглобов А.Е., Руденко М.Н. Кадровая безопасность. инновационные технологии управления персоналом. Учебное пособие. 2-е изд. — М.: Дашков и Ко. 2020. 508 с.
6. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / Майкл Армстронг, Стивен Тейлор. – 14-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, Прогресс книга, 2021. – 1038 с.
7. Архипова, Н.И. Современные проблемы управления персоналом : монография / С.В. Назайкинский, О.Л. Седова, Рос. гос. гуманитар. ун-т, Н.И. Архипова. – М. : Проспект, 2021 .– 161 с.
8. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 381 с.
9. Башанкаев Б. Н., Морозов П. Е., Рустамов Б. Е. Актуальные проблемы правового регулирования управления медицинским персоналом и пути их решения в современных условиях. Учебное пособие. – М.: Проспект. 2020. 160 с.
10. Белогаш М. А., Дубинина Г. А., Кондрахина Н. Г. Английский язык в профессиональной сфере: Управление персоналом. Часть 2. Учебное

пособие. — М.: КноРус. 2020. 244 с.

11. Белогаш М. А., Дубинина Г. А., Федосеева Т. В. Английский язык в профессиональной сфере. Управление персоналом. Часть 3. Учебное пособие. — М.: КноРус. 2020. 222 с.

12. Беседина, О. И. Инновационные методы в кадровой политике / О.И. Беседина, Д.И. Зновенко, Е.В. Малахова // Экономика. Менеджмент. Инновации. – 2022. – №1(19). – С. 3-10.

13. Вукович Г. Г. Управление персоналом: теория и методика / Г. Г. Вукович // Экономика Профессия Бизнес. – 2022. – № 4. – С. 20-25.

14. Гасанова, А.А. Управление персоналом в системе управления организацией / А.А. Гасанова // Инновационная наука. – 2022. – №11. –С. 50-53.

15. Герасимов, Б.Н. Методологические инструменты исследования и оценки эффективности процесса управления персоналом организации // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2021. – № 2. – С. 160-169.

16. Глик, Д. И. Эффективная работа с персоналом : практическое пособие / Д. И. Глик. – 2-е изд. – Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2022. – 144 с.

17. Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход : учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников ; под редакцией Н. А. Горелова. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 270 с.

18. Горина, М. С. Управление персоналом предприятия и методы оценки его эффективности / М.С. Горина // Modern Economy Success. – 2022. – № 3. – С. 15-22.

19. Горленко О. А., Ерохин Д. В., Можаяева Т. П. Управление персоналом. Учебник для академического бакалавриата. — М.: Юрайт. 2022. 250 с.

20. Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 249 с.

21. Городнова, Н.В. Обучение и оценка квалификации персонала как механизм управления человеческим капиталом : учеб. пособие / Городнова Н.В., Самарская Н.А., Скипин Д.Л. – Екатеринбург : Юника, 2022. – 77 с.
22. Данилина, Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом : учебник / Д.В. Горелов, Я.И. Маликова, Е.И. Данилина. – М. : ИТК «Дашков и К», 2022. – 208 с.
23. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер ; под редакцией И. М. Степнова ; перевод Д. П. Конькова. – 4-е изд. – Москва : Лаборатория знаний, 2020. – 800 с.
24. Елкин, С. Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием : учебное пособие / С. Е. Елкин. – Саратов : Ай Пи Ар Медиа, 2022. – 236 с.
25. Жуков, А.Л. Аудит человеческих ресурсов организации / А.Л. Жуков, Д.В. Хабарова. – М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2022. – 363 с.
26. Иванов, С.Ю. Социальное управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / С.Ю. Иванов. – М. : Московский педагогический государственный университет, 2020. – 152 с.
27. Исаева О. М., Припорова Е. А. Управление персоналом. Учебник и практикум для СПО. – М.: Юрайт. 2022. 168 с.
28. Исаева, О. М. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. – 2-е изд. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 168 с.
29. Кибанов А. Я., Ивановская Л. В. Кадровая политика и стратегия управления персоналом. Учебно-практическое пособие. — М.: Проспект. 2020. 64 с.
30. Кибанов, А.Я. Концепция компетентного подхода в управлении персоналом / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, Е.Г. Коновалова, О.Л. Чуланова. – М. : ИНФРА-М, 2020. – 156 с.
31. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учебное пособие / А.Я. Кибанов,

И.Б. Дуракова, Л.Н. Кибанова – Москва: КноРус, 2021. – 360 с.

32. Климов, Н. А. Стратегическое управление персоналом в организациях / Н. А. Климов, Л. Л. Чиркова // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». 2022. – №2. – С. 54-59.

33. Коргова, М. А. Кадровый менеджмент : учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 216 с.

34. Кузина И.Г., Панфилова А.О. Социология управления персоналом. Учебное пособие. — М.: Проспект. 2020. 160 с.

35. Курсова, О. А. Правовое регулирование управления персоналом : учебное пособие для вузов / О. А. Курсова. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 414 с.

36. Кязимов К. Г. Управление персоналом. Профессиональное обучение и развитие. – М.: Юрайт. 2022. 202 с.

37. Кязимов, К. Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие : учебник для вузов / К. Г. Кязимов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 202 с.

38. Ловчева, М.В. Управление персоналом: теория и практика. делопроизводство в кадровой службе: учеб.-практ. пособие / М.В. Ловчева, Е.Н. Галкина, Е.В. Гурова ; под ред. А.Я. Кибанова. – М. : РГ-Пресс, 2021. – 78 с.

39. Макарова, Л.В. Особенности управления персоналом организации / Л.В. Макарова, Н.К. Джафаров // Вестник Московского университета МВД России. – 2022. – № 1. – С. 242-244.

40. Малкова, Т.Б. Управление персоналом в цифровой экономике : учебное пособие. / Т.Б. Малкова. – Москва: КноРус, 2020. – 232 с.

41. Мансуров, Р. Е. Настольная книга директора по персоналу : практическое пособие / Р. Е. Мансуров. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2022. – 384 с.

42. Масалова, Ю. А. Инновационный менеджмент в управлении персоналом : учебное пособие для вузов / Ю. А. Масалова. – Москва :

Издательство Юрайт, 2021. – 191 с.

43. Маслова В. М. Управление персоналом. Учебник и практикум для СПО. — М.: Юрайт. 2022. 432 с.

44. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 431 с.

45. Менеджмент и управление персоналом: инновации, цифровые технологии. Сборник статей / Москвитин Г.И., Козырев В.А., Ярова Т.Н. – Москва: Русайнс, 2020. – 144 с.

46. Минченкова, О.Ю., Фёдорова, Н.В. Управление персоналом: система бюджетирования. Учебное пособие / О.Ю. Минченкова, Н.В. Фёдорова – Москва: КноРус, 2021. – 224 с.

47. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : учебник для вузов / Е. Б. Моргунов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 424 с.

48. Никитина, А. С. Управление человеческими ресурсами в государственном и муниципальном управлении : учебное пособие для вузов / А. С. Никитина, Н. Г. Чевтаева. – 2-е изд. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 187 с.

49. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова, А. В. Петропавловская. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 575 с.

50. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 467 с.

51. Пасечникова, Л.В. Процессный подход к управлению персоналом : монография / Л.В. Пасечникова, И.В. Зенченко. – 2-е изд. – М. : ФЛИНТА, 2021. – 161 с.

52. Печеркина, И.Ф. Прикладные исследования в управлении



персоналом : учебное пособие / И.Ф. Печеркина. – Тюмень : ТюмГУ, 2021. – 282 с.

53. Пичугин В. Г. Психология влияния в управлении персоналом. Учебное пособие. – М.: Прометей. 2020. 144 с.

54. Пугачев В. П. Управление персоналом организации. Учебник и практикум для академического бакалавриата. – М.: Юрайт. 2022. 402 с.

55. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. П. Пугачев. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 402 с.

56. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации: практикум : учебное пособие для вузов / В. П. Пугачев. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 280 с.

57. Руденко А. М., Котлярова В. В., Латышева А. Т. Управление персоналом. Учебное пособие. – М.: Феникс. 2020. 320 с.

58. Самыгин С. И., Узунов В. В., Карташевич Е. В. Организация научно-исследовательской и педагогической деятельности в области управления персоналом. Учебное пособие для вузов. — М.: Юрайт. 2022. 283 с.

59. Селентьева, Д.О. Совершенствование системы управления персоналом организации / Д.О. Селентьева, Д.Г. Зиганшина // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2021. – № 12-1. – С. 83.

60. Семенова, В.В. Управление персоналом: основные технологии. Практикум : учеб. пособие для бакалавров / В.В. Семенова, И.С. Кошель, В.В. Мазур. – 2-е изд. — М. : Дашков и К, 2020. – 84 с.

61. Тебекин А. В. Стратегическое управление персоналом. Учебник. — М.: КноРус. 2020. 720 с.

62. Тебекин, А.В. Стратегическое управление персоналом : учебник / А.В. Тебекин. – Москва: КноРус, 2020. – 720 с.

63. Толкунова, Е.Г. Управление персоналом в эпоху цифровой экономики / Е.Г. Толкунова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2022. – Т.9. (№6А). – С. 138-143.

64. Управление персоналом : учебник / К.В. Воденко, С.И. Самыгин, К.Г. Абазиева [и др.] ; под редакцией Воденко К.В. – 2-е изд. – М. : Дашков и К, 2022. – 374 с.
65. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 498 с.
66. Управление персоналом в России: 100 лет после революции. Книга 5 : монография / под ред. проф. И.Б. Дураковой. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 290 с.
67. Управление персоналом в России: концепции новой нормальности. Книга 8 : монография / под ред. И.Б. Дураковой. – М. : ИНФРА-М, 2021. – 248 с.
68. Управление персоналом организации. Технологии управления развитием персонала : учебник / Т.М. Храмова, О.П. Ходенкова, О.К. Минева, И.Н. Ахунжанова, Т.А. Мордасова. – М. : ИНФРА-М, 160 с.
69. Управление талантами как современная технология управления персоналом : монография / Г.Г. Руденко, В.Н. Сидорова, Н.В. Сидоров, М.В. Полевая – Москва: Русайнс, 2021. – 160 с.
70. Управление человеческими ресурсами : учебник для вузов / И. А. Максимцев [и др.] ; под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 467 с.
71. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.] ; под общей редакцией О. А. Лапшовой. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 406 с.
72. Управление человеческими ресурсами в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для академического бакалавриата / С. А. Барков [и др.] ; под редакцией С. А. Баркова, В. И. Зубкова. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 183 с.
73. Управление человеческими ресурсами в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для академического бакалавриата / С. А. Барков [и др.] ;

ответственный редактор С. А. Барков, В. И. Зубков. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 245 с.

74. Чернопятов, А.М. Маркетинг персонала / А.М. Чернопятов. – 2-е изд., стер. – М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2022. – 277 с.

75. Чуваткин П. П., Горбатов С. А. Управление персоналом гостиничных предприятий. Учебник. — М.: Юрайт. 2020. 280 с.

76. Чуваткин, П. П. Управление персоналом гостиничных предприятий : учебник для вузов / П. П. Чуваткин, С. А. Горбатов ; под редакцией П. П. Чуваткина. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 280 с.

77. Чуланова, О. Л. Кадровый консалтинг : учебник / О.Л. Чуланова. – М. : ИНФРА-М, 2020. – 358 с.

78. Чуланова, О.Л. Современные технологии кадрового менеджмента: актуализация в российской практике, возможности, риски : монография / О.Л. Чуланова. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 364 с.