

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
Кафедра ИФНТ

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

Тема работы

Управление персоналом на предприятии в условиях кризиса на примере  
ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго, г. Зеленогорск Красноярского  
края.

УДК 005.96:005.334

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И13	Синица Наталья Тимофеевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент к.ф.н.	Брылина Ирина Владимировна	Доцент к.ф.н.		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

Зеленогорск– 2016 г.

## ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС ВПО и ООП по направлению 38.03.03 – «Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
Р1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10 )
Р2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,4 1,42,43,44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54 ,55,5,57,58,59,60,61,62,63,64,65,66,67,6 8,69,70,71,72,73,74,75,76,77,78)
Р3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62 )
Р4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,6 5,73 )
Р5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,2 3,24,25,26,27,43,70,71)
Р6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов,	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i>

	подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78 )
Р 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69 )
Р 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63,67 )
<i>Универсальные компетенции</i>		
Р 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12 ) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72 )
Р 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74 )
Р11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт электронного обучения  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:  
Зав. кафедрой ИФНТ

\_\_\_\_\_  
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

**ЗАДАНИЕ**

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-11И13	Синица Наталья Тимофеевна

Тема работы:

Управление персоналом на предприятии в условиях кризиса на примере  
ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго, г. Зеленогорск Красноярского  
края.

Утверждена приказом директора (дата, номер)

27.04.2016. № 3244/С

Срок сдачи студентом выполненной работы:

06.06.2016г.

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:**

**Исходные данные к работе**

*(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).*

1. Материалы курсовых работ по дисциплинам «Социальная психология», «Психология управления персоналом», Инновационный менеджмент»
2. Монографии.
3. Статьи периодических изданий
4. Учебники.

<p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b>  <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p>1.Рассмотреть теоретические особенности управления персоналом на предприятии в условиях кризиса;  2.Провести анализ управления персоналом ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго, г. Зеленогорска Красноярского края в условиях кризиса;  3.Определить пути совершенствования управления персоналом ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго, г. Зеленогорска Красноярского края в условиях кризиса.</p>
--	---

<p><b>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</b></p>
<p><b>1.Организация системы подготовки и повышения квалификации персонала: теоретические основы</b></p>
<p><b>2. Анализ управления персоналом ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго, г. Зеленогорска Красноярского края в условиях кризиса</b></p>
<p><b>3. Пути совершенствования управления персоналом ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго г. Зеленогорска Красноярского края в условиях кризиса</b></p>

<p><b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b></p>	<p>20.01.2016г.</p>
--	---------------------

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент к.ф.н.	Брылина Ирина Владимировна	Доцент к.ф.н.		20.01.2016г.

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3- 11И13	Синица Наталья Тимофеевна		20.01.2016г.

**Министерство образования и науки Российской Федерации**



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения

Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»

Уровень образования – бакалавр

Кафедра ИФНТ

Период выполнения – весенний семестр 2015/2016 учебного года

Форма представления работы:

**Бакалаврская работа**

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН  
выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:	06.06.2016	
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
20.02.2016	Составление библиографии, обзор литературы	10
20.03.2016	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
05.05.2016	Написание чернового варианта ВКР	15
03.06.2016	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
<b>Схема оценивания</b>		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент к.ф.н.	Брылина Ирина Владимировна	Доцент к.ф.н.		

СОГЛАСОВАНО:

Зав. кафедрой		Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 91 с., 2 рис., 18 табл., 40 источников.

Ключевые слова: кадры, управление персоналом, антикризисное управление, персонал, организация, «Ведомственная охрана».

Объект исследования – ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго, г. Зеленогорска Красноярского края.

Предмет исследования – особенности управления персоналом предприятия в условиях кризиса.

Цель исследования – рассмотреть теоретические и практические особенности управления персоналом в условиях кризиса и определить направления его совершенствования (на примере ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго, г. Зеленогорска Красноярского края).

В работе был разработан проект, включающий комплекс мер в рамках разработки и реализации кадровой политики ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго. Реализация данного проекта позволит повысить эффективность кадровой работы в ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго за счет выявления кадрового резерва в организации, а также учета мнений сотрудников организации относительно их карьерного роста и их личностных качеств, способствующих карьерному росту.

Проведение мероприятий в рамках проекта позволит объективно оценить индивидуальные способности сотрудников, особенности и направления развития их карьеры, а также поднять уровень нематериальной мотивации сотрудников.

Реализация указанного проекта позволит получить ощутимый социально-экономический эффект, который будет включать следующее: повышение содержательности труда, обеспечение согласованности целей работников и администрации при управлении карьерой, обеспечение связи

между результативностью труда и вознаграждением, обеспечение возможностей личного развития работников, формирование чувства причастности, повышение разнообразия удовлетворенных потребностей персонала, формирование благоприятного социально-психологического климата, обеспечение механизма обратной связи с потребителями и обществом.

## Содержание

<u>Введение</u>	11
<u>1. Теоретические особенности управления персоналом на предприятии в условиях кризиса</u>	15
<u>1.1. Персонал предприятия: понятие и общая характеристика</u>	15
<u>1.2. Методы управления персоналом в современных условиях</u>	20
<u>1.3. Основные подходы к планированию персонала и управлению им в условиях кризиса</u>	25
<u>2. Анализ управления персоналом ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго, г. Зеленогорска Красноярского края в условиях кризиса</u>	38
<u>2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия</u>	38
<u>2.2. Анализ кадрового состава и деятельности кадровой службы ФГУП "Ведомственная охрана" Минэнерго, г. Зеленогорска Красноярского края</u>	46
<u>2.3. Особенности управления персоналом организации в условиях кризиса</u>	55
<u>3. Пути совершенствования управления персоналом ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго г. Зеленогорска Красноярского края в условиях кризиса</u>	67
<u>3.1. Направления деятельности кадровых служб по управлению персоналом ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго, г. Зеленогорска Красноярского края в условиях кризиса</u>	67
<u>3.2. Оценка эффективности предлагаемых мероприятий</u>	82
<u>Заключение</u>	87
<u>Список используемых источников</u>	90
<u>Приложение</u>	94

## Введение

Сегодня действие финансово-экономического кризиса ощущают на себе, в большей или в меньшей степени, все жители России. Кризис стал наиглавнейшей проблемой для большинства руководителей предприятий: снижение спроса на производимую продукцию и услуги, сокращение в связи с этим, финансовых результатов и необходимость пересмотра финансовой и кадровой политики предприятия – эти проблемы сего волнуют всех, кто стоит во главе как микропредприятий, так и холдингов.

Существуют различные мнения относительно дальнейшего развития кризиса: по мнению одних экспертов, кризис уже исчерпал себя, другие считают, что необходимо готовиться к худшему. Однако уверенности у аналитиков в прогнозах (как в позитивных, так и в негативных) сегодня нет.

Управление предприятием в условиях кризиса - это проблема, которую решают не только его руководители и собственники, но и множество взаимодействующих с ним предприятий и организаций. Управление в условиях кризиса влечет за собой ряд дополнительных рисков для множества экономических структур, без участия которых предприятию не выжить. Если предприятие становится несостоятельным, обычно применяют финансовые и правовые механизмы, используемые в рамках антикризисного управления.

Относительно персонала руководители предприятий обычно ограничиваются единственным мероприятием - сокращением штатов для того, чтобы уменьшить затраты на персонал. Это достаточно противоречиво относительно признаваемой всеми догмы о том, что человеческий ресурс ценен, важен и значим для успешной деятельности предприятий. Негативную тенденцию в вопросах управления персоналом в условиях кризиса подтверждает общепринятая практика: в тяжелых условиях финансовой нестабильности организации вопросам управления персоналом в системе приоритетов выбора действующих антикризисных механизмов отводятся

последние роли. Особенно страдают вопросы контроля над системой управления персоналом.

Перестроение системы управления персоналом в компании является важнейшей задачей кризисной стратегии предприятия. Чаще всего управление персоналом в компании расценивается лишь только как работа ее HR-подразделения. Однако данное понятие является гораздо более широким и включает всю систему работы линейных руководителей с сотрудниками компании на всех организационных уровнях. Необходимо также учесть, что HR-менеджмент в России реализуется не так давно, и, как правило, существующие системы управления персоналом в компаниях создавались тогда, когда стабильно росли как рынок, так и потребительский спрос, развивались торговли и производство, была доступной система кредитования. Сегодня налицо изменение внешней среды, отмечается снижение потребительского спроса, ужесточились условия кредитования, под влиянием роста курсов валют растет стоимость сырья, что влияет на рост себестоимости продукции и услуг. Итогом этого является снижение оборотом, маржинальной прибыли и рентабельности предприятия.

Обычно в такой момент целью большинства компаний является оптимизация издержек. Существенная доля издержек любого предприятия - это затраты на персонал, что допустимо в условиях развития и стабильности. Ситуация кризиса свидетельствует о том, что необходимо кардинальное изменение системы управления персоналом: здесь уже необходима более гибкая, экономичная, ориентированная на принципиально новые цели и задачи система HR-менеджмента.

Основным условием, обеспечивающим поступательное развитие предприятия, является эффективное использование человеческих ресурсов, раскрепощение творческой энергии сотрудников фирмы. Но анализ существующей практики свидетельствует о том, что в российских реалиях имеет место значительный разрыв между потенциалом работников и степенью его использования предприятием. Кризисные условия не только

создают проблемы, но и открывают перед любой компанией ряд новых возможностей: построение более эффективной системы управления персоналом, подбор более эффективного персонала, освобождение от избытка сотрудников на непродуктивных направлениях, оптимизация затрат на персонал. Все вышеназванное определило актуальность темы исследования.

Объект исследования - ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго, г. Зеленогорска Красноярского края.

Предмет исследования - особенности управления персоналом предприятия в условиях кризиса.

Цель исследования - рассмотреть теоретические и практические особенности управления персоналом в условиях кризиса и определить направления его совершенствования (на примере ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго, г. Зеленогорска Красноярского края).

Цель определила необходимость решения ряда взаимосвязанных задач:

- рассмотреть теоретические особенности управления персоналом на предприятии в условиях кризиса;
- провести анализ управления персоналом ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго, г. Зеленогорска Красноярского края в условиях кризиса;
- определить пути совершенствования управления персоналом ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго, г. Зеленогорска Красноярского края в условиях кризиса.

Информационную базу исследования составила бухгалтерская и управленческая отчетность предприятия ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго, г. Зеленогорска Красноярского края за 2013-2015 годы.

Методы исследования: сравнительный, аналитический.

Теоретическую основу исследования составили труды и монографии таких авторов, как: Бычкова А.В., Богданов Ю. Н. , Зорин Ю. В., Шмонин Д. А., Ярыгин В. Т., Егоршин А.П., Кибанов А.Я., Ивановская Л.В., Комаров Е.

И., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В., Макарова И.К.  
Музыченко В.С., Одегов Ю.Г., Поляков В.А., Пугачев В.П. и др.

Структура исследования. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемых источников и приложений.

# **1. Теоретические особенности управления персоналом на предприятии в условиях кризиса**

## **1.1. Персонал предприятия: понятие и общая характеристика**

Наиболее важный элемент производительных сил и главный источник развития экономики - это люди, а также уровень их мастерства, образования, подготовки, мотивации деятельности. Конкуренспособная экономика и уровень благосостояния населения находится в непосредственной зависимости от того, насколько высоко качество трудового потенциала персонала предприятий и организаций страны в целом.

Формирование персонала предприятия зависит от влияния внутренних и внешних факторов. К внутренним факторам относятся продукция, технология и организация производства, к внешним – особенности демографических процессов, юридических и моральных норм общества, характера рынка труда и пр. Внешние факторы характеризуются количеством активного (трудоспособного) населения, общеобразовательным его уровнем, предложением рабочей силы, уровнем занятости, потенциальным резервом рабочей силы. В свою очередь, указанными характеристиками определяется объем количественных и качественных параметров трудовых ресурсов [25].

Трудовые ресурсы являются частью трудоспособного населения, возрастные, физические, образовательные данные которого соответствуют определенной сфере деятельности. В специальной литературе осуществляется выделение реальных (уже работающих людей) и потенциальных (тех, которые только могут быть привлечены к конкретному виду труда).

С целью охарактеризовать всю совокупность работников предприятия используют термины «персонал», «кадры», «трудовой коллектив».

Персонал предприятия – это совокупность постоянных работников, получивших необходимую профессиональную подготовку и (или) имеющих опыт практической работы.

Наряду с постоянными работниками, в деятельности предприятия могут участвовать и другие трудоспособные лица, с ними заключается временный трудовой договор (контракт).

Так как большинством предприятий, помимо основной деятельности, выполняется ряд функций, не соответствующих основному их назначению, все работники делятся на две группы: персонал основной деятельности и персонал не основной деятельности. Так, на промышленных предприятиях первая группа (промышленно-производственный персонал) включает работников основного, вспомогательного и обслуживающего производств. Также сюда относятся работники, работающие в научно - исследовательских подразделениях и лабораториях, заводоуправлении, складах, охране - то есть всех, занятые в производстве или его непосредственном обслуживании. Группа непромышленного персонала включает работников структур, которые числятся на балансе предприятия, но с производством непосредственно не связаны: это работники жилищно-коммунального хозяйства, детских садов и яслей, поликлиник, учебных заведений и пр.

Указанные группы необходимы для того, чтобы рассчитать работникам заработную плату, согласовать трудовые показатели и измерители результатов производственной деятельности (чтобы определить производительность труда, используется обычно численность только промышленно-производственного персонала). Однако со временем подобное деление на группы приобретает все более условный характер. Сегодня обычным является разделение персонала на ряд категорий: руководителей, специалистов, служащих и рабочих [19].

Руководителями являются работники, возглавляющие предприятия и их структурные подразделения. Сюда относят директоров, начальников, заведующих, управляющих, прорабов, мастеров на предприятиях, в структурных единицах и подразделениях; главных специалистов (главных бухгалтеров, главных инженеров, главных механиков и пр.), а также заместителей указанных руководителей.

Специалисты - это работники, осуществляющие выполнение специальных инженерно-технических, экономических и других работ: сюда относят инженеров, экономистов, бухгалтеров, нормировщиков, администраторов, юрисконсультов, социологов и пр.

Служащие - это работники, которые готовят и формируют документацию, осуществляют учет и контроль, хозяйственное обслуживание (т.е. выполняют сугубо техническую работу). Сюда относят делопроизводителей, учетчиков, архивариусов, агентов, чертежников, секретарей-машинисток, стенографистов и пр.

Рабочие являются персоналом, непосредственно занятым в процессе создания материальных ценностей, а также осуществляющим ремонтные работы, работы по перемещению грузов, перевозку пассажиров, предоставление материальных услуг пр. В данную категорию включаются дворники, уборщицы, охранники, курьеры, гардеробщики.

Важное направление классификации персонала предприятия – разделение его в соответствии с профессиями и специальностями.

Профессия является видом трудовой деятельности, осуществление которой требует соответствующего комплекса специальных знаний и практических навыков. Специальность является узкой разновидностью трудовой деятельности в пределах профессии.

В соответствии со сказанным выше, в профессию токаря входят такие специальности, как токарь-карусельщик, токарь-револьверщик, токарь-расточник и пр.

На формирование профессионального состава персонала предприятия влияет специфика деятельности, характер продукции или услуг, уровень технического развития. В каждой отрасли присутствуют только присущие ей профессии и специальности. При этом, имеют место и общие (сквозные) профессии рабочих и служащих. Так, например, пищевая промышленность насчитывает порядка 850 профессий и специальностей, однако лишь половина из них - специфические для этой отрасли [19].

Квалификация является совокупностью специальных знаний и практических навыков, которые определяют степень подготовленности работника для выполнения профессиональных функций соответствующей сложности.

Квалификацию руководителя, специалиста и служащего определяет уровень образования, опыт работы на той или иной должности. Выделяются специалисты наивысшей квалификации (у них обычно присутствует ученая степень и звание), специалисты высшей квалификации (у таких работников есть высшее образование и значительный практический опыт), специалисты средней квалификации (у них имеется среднее специальное образование и определенный опыт), специалисты-практики (они занимают в организации соответствующие должности, например, инженерные и экономические. При этом, специального образования у таких работников нет).

Уровень квалификации позволяет разделить рабочих также на: высококвалифицированных, квалифицированных, малоквалифицированных и неквалифицированных. Ими выполняются разные по сложности работы, а у самих рабочих квалификационная подготовка различна.

Указанные квалификационные признаки персонала предприятия вместе с полом, возрастом, уровнем механизации труда, стажем) есть основа для расчетов разных видов структур. Чтобы осуществлять эффективное управление, необходимо учитывать не только простую констатацию численности (или её динамику) по отдельным категориям работников, а изучать соотношений между ними. За счет это возможно не только Это позволяет не только выявление влияния фактора персонала на конечные результаты деятельности предприятия, но и определение наиболее существенных структурных изменений, их движущих сил и тенденций. Все это служит основой для формирования реальной стратегии развития трудовых ресурсов.

Формирование различных видов структур персонала и трудовых ресурсов России на всех уровнях на ближайший период будет происходить под влиянием ряда факторов [14]:

- работники из промышленности и сельского хозяйства будут активно включаться в информационную сферу и в сферу труда по обслуживанию населения;

- в совокупность трудовых ресурсов будут включаться работники с наиболее высоким образовательным уровнем в сравнении с выбывающими из трудоспособного возраста;

- будет повышаться доля вспомогательного умственного труда;

- вырастет спрос на квалифицированную рабочую силу (более востребованными будут операторы, наладчики, программисты – эксплуатационники), который будет удовлетворен посредством привлечения безработных из категории руководителей и специалистов;

- замедлятся темпы снижения долей малого и неквалифицированного труда по причине резкого сокращения в последний период технического перевооружения действующих предприятий.

В процессе формирования рыночного механизма и системы государственного регулирования рынка труда необходимо учитывать эти и другие объективные тенденции, их положительное и отрицательное влияние на функционирование экономики в целом и отдельных предприятий.

В процессе управления трудовыми ресурсами, обеспечения их эффективного использования объективно необходимо обязательное формирование системы оценки трудового потенциала предприятия. Должна различаться явочная, учетная и средне учетная численность работников предприятия. В явочную численность включаются все явившиеся на работу работники, а в учетную численность – все постоянные, временные и сезонные работники, принятые на работу сроком на один и больше дней независимо от того, находятся ли они на работе, в отпуске, командировках, отсутствуют по болезни и т.п. Средне учетную численность за определенный

период определяют в качестве суммы среднемесячной численности, деленной на количество месяцев в расчетном периоде. Разницей между учетной и явочной численностью характеризуется резерв (в основном рабочие), который может быть использован, чтобы заменить отсутствующих на работе по уважительным причинам.

Для оценки персонала зарубежная и отечественная практика использует комплекс устоявшихся показателей, требующих сравнения с аналогичными на однородных предприятиях или анализ их динамики за ряд лет в одной и той же компании.

Необходимо также иметь в виду, что указанными показателями характеризуется только потенциал трудовых ресурсов и его соответствие другим факторам и условиям производства. Эффективность использования трудовых ресурсов определяет ряд показателей, которые характеризуют конечные результаты деятельности предприятия.

## **1.2. Методы управления персоналом в современных условиях**

Проблемы менеджмента персонала предприятия стали предметом исследования большого количества научных исследований отечественных и зарубежных ученых, к которым можно отнести Балабанову Л.В., Храмова В.А., Федулову Л.И., Шморгуна Л.Г., Бондаря М.П., Генкина Б.М., Данюка В.М., Кибанова, М.Х. Мескона и пр.

Персонал является наиболее сложным объектом управления в организации, так как, в отличие от вещественных факторов производства, самостоятельно принимает решения, критически оценивает предъявляемые к нему требования, имеет комплекс субъективных интересов и пр. [11].

Сегодня персонал - не только важнейший элемент производственного процесса на предприятии, но и главный стратегический ресурс компании в конкурентной борьбе. Даже при наличии высоких инновационных технологий без подготовленного

персонала, его высокоэффективной работы, а также эффективного управления им невозможно добиться успеха [11].

Категорию «управление персоналом» различные авторы трактуют по-разному (таблица 1.1).

Таблица 1.1

Категория «управление персоналом» с позиции различных исследователей

Исследователь	Содержание понятия
Балабанова Л.В. [3]	Управление персоналом – это процесс, в котором осуществляется планирование, подбор, подготовка, оценка, обучение и мотивация персонала, призванный эффективно использовать его для достижения целей предприятия и работников.
Храмов В.О. [32]	Управление персоналом – это совокупность воздействий на организационное поведение людей, направленных на активизацию еще неиспользованных профессиональных и духовных возможностей для решения поставленных задач. На основе принципа разделения труда возникает иерархическая система субординации.
Галенко В.П. [16]	Управление персоналом – это комплекс взаимосвязанных экономических, организационных и социально психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности и конкурентоспособности предприятия.
Шекшня С. В.[38]	Управление персоналом – это обеспечение организации необходимым числом работников, выполняющих требуемые производственные функции. Эффективность управления персоналом определяется степенью реализации общих целей организации.
Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. [18]	Управление персоналом – это деятельность, выполняемая на предприятиях, которая способствует наиболее эффективному использованию работников для достижения организационных и личных целей. Эффективность управления персоналом определяется степенью и сроками выполнения, поставленных HR-структурами специфических, верифицируемых задач.
Маслов Е.В. [25]	Управление персоналом – это системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационных, экономических и социальных мер на процесс формирования и перераспределения рабочей силы на уровне предприятия, на создание условий для использования трудовых качеств работников в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия и всестороннего развития занятых в нем работников. Эффективности управления персоналом определяется наиболее полной реализацией поставленных целей при сокращении издержек на персонал.
Шморгул Л.Г. [39]	В управлении персоналом понимается система взаимосвязанных организационно-экономических и социальных

мер по созданию условий для нормального функционирования, развития и эффективного использования потенциала рабочей силы на уровне организации.
--

Изучение мнений ряда авторов в рамках управления персоналом свидетельствует о том, что трактовка указанного понятия неоднозначна. Наиболее полно, на наш взгляд, указанное понятие освещает Балабанова Л.В., так как управление персоналом является не только воздействием и эффективным использованием трудового персонала, но и процессом, включающим планирование, подбор, подготовку, оценку, обучение и мотивации персонала, направленным на эффективное его использование и достижение целей предприятия и работников.

Соответственно, управление персоналом является системой, представляющей собой комплекс, включающий цели, задачи и основные направления деятельности, а также различные виды, методы и соответствующий механизм управления, направленный на повышение производительности труда и качества работы.

Методы управления являются способами осуществления управленческих воздействий на персонал, чтобы достичь цели управления организацией. Авторы осуществляют выделение следующих методов управления:

- экономических;
- административно-правовых;
- социально-психологических.

Экономические методы управления - это способы воздействия на персонал, при которых используются экономические законы. Их экономическую эффективность определяет форма собственности и ведения хозяйственной деятельности, принципы хозяйственного расчета, система материального вознаграждения, рынок рабочей силы, рыночное ценообразование, налоговая система, структура кредитования и пр. Здесь

возможно применение хозяйственного расчета, материального стимулирования и участия в прибылях посредством приобретения ценных бумаг предприятия.

Хозяйственный расчет - это метод, стимулирующий персонал к следующему:

- соизмерять затраты на производство продукции с результатами хозяйственной деятельности (объемом продаж, выручкой);
- полностью возмещать расходы на производство за счет полученных доходов;
- экономно расходовать ресурсы;
- быть материально заинтересованным в результатах труда.

Основные инструменты хозяйственного расчета могут быть представлены самостоятельностью подразделения, самокупаемостью, самофинансированием, экономическими нормативами, фондами экономического стимулирования (оплаты труда).

Материальное стимулирование осуществляют, устанавливая уровень материального вознаграждения (заработной платы, премии), различных льгот и компенсаций. Заработная плата - это часть ВВП, отражающейся в себестоимости продукции и распределяемой в рыночной экономике между отдельными работниками на основе учета объема и качества затраченного труда, также ее определяет спрос и предложение на товарную продукцию.

В период современных рыночных отношений заработная плата является главным и непосредственным интересом всех участников рынка, к которым относятся наемные работники, работодатели и государство в целом. Одно из главных условий развития производства и центральная функция управления трудом и заработной платой - это взаимовыгодный механизм реализации и соблюдения интересов указанного трехстороннего партнерства. Заработная плата - это цена рабочей силы, соответствующая стоимости предметов потребления и услуг, обеспечивающих

воспроизводство рабочей силы, путем удовлетворения материальных и духовных потребностей работника и членов его семьи.

Административно-правовые методы - это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, основанием которых являются властные отношения, дисциплина и система административно-правовых взысканий. Способы административно-правового воздействия могут быть представлены:

- организационным и распорядительным воздействием;
- дисциплинарной ответственностью и взысканиями;
- материальной ответственностью и взысканиями;
- административной ответственностью и взысканиями.

Организационное воздействие определяют утвержденные внутренние нормативные документы, регламентирующие деятельность персонала. Это касается устава организации, организационной структуры и штатного расписания, положения о подразделениях, коллективного договора, должностных инструкций, правил внутреннего распорядка. Указанные документы оформляются как стандарты предприятия, в действие их вводит приказ руководителя организации [21].

Практической реализацией организационного воздействия определяется уровень деловой культуры предприятия, желание сотрудников работать по правилам, которые предписывает администрация. За счет распорядительного воздействия достигаются поставленные цели управления, соблюдаются требования внутренних нормативных документов и поддерживаются заданные параметры системы управления за счет прямого административного регулирования. В распорядительные воздействия также включают ряд приказов, распоряжений, указаний, инструкций, а также нормирование труда, координацию работ и контроль исполнения.

Социально-психологические методы являются способами осуществления управленческих воздействий на персонал, основанными на использовании закономерностей социологии и психологии. В соответствии с

масштабами и способами они бывают социологическими, направленными на группы сотрудников в процессе их производственного взаимодействия, и психологическими, целенаправленно воздействующими на внутренний мир конкретной личности.

Таким образом, приоритетами современной концепции управления являются сохранение, кооперация, качество, партнерство, интеграция. Центром стратегической концепции управления персоналом является человек, выступающий в качестве наивысшей ценности для организации. Соответственно, руководство персоналом организации должно осуществляться с применением всех методов управления в комплексе, это позволит повысить эффективность деятельности организации в целом и каждого работника в отдельности.

### **1.3. Основные подходы к планированию персонала и управлению им в условиях кризиса**

Составная часть любой антикризисной программы - совершенствовать структуру персонала для того, чтобы обеспечить ее соответствие текущим и стратегическим потребностям организации, а также совершенствовать состав персонала: оптимизировать численность, обеспечить наличие сотрудников высокой квалификации.

Мероприятия по совершенствованию состава и структуры персонала составляют важнейшее содержание современных систем управления трудом и осуществляют непрерывно. С этой целью на предприятиях осуществляют мероприятия в рамках кадрового прогнозирования и планирования, осуществляют регулярный найм, движение и высвобождение кадров, создают систему ротации, реализуют программы развития персонала и пр.

У предприятия, находящегося в условиях кризиса, обычно отсутствует достаточный запас времени, чтобы осуществлять поэтапное, эволюционное

совершенствование характеристик персонала. Цель кризисного предприятия - в наиболее короткие сроки создать качественно иное состояние структуры персонала, чаще всего, по причине резкого сокращения численности сотрудников.

Мероприятия по совершенствованию состава и структуры персонала должны быть детально спланированы. Первый этап указанного планирования - это анализ имеющегося кадрового потенциала. Важный элемент оценки кадрового потенциала - проверить уровень компетентности руководящих сотрудников. Необходимо проводить оценку не только их профессиональных знаний и практического опыта работы в экстремальных ситуациях, организаторских способностей, навыков работы в команде, но и инновационного опыта. Один из критериев оценки руководителей - это результативность (уровень рентабельности) подразделений, которые находятся под их руководством.

На следующем этапе планирования необходимо провести анализ и конструирование рабочих мест, при проведении которых необходимо учесть имеющиеся планы развития предприятия. В процессе проведения такого анализа станет возможным:

- рациональное перераспределение функций как в масштабах всего предприятия, как и внутри подразделений;
- определение потребной численности работников, достаточной для выполнения намеченных планов после реорганизации;
- выявление и упразднение нерациональных подразделений, определение путей оптимизации организационной структуры, ликвидация дублирования работ;
- определение режима работы, целесообразного для определенного подразделения и рабочего места;
- конкретизация профессионально-квалификационных требований к работникам на конкретных рабочих местах;

- реконструкция рабочих мест на предприятии с позиции совершенствования организационной структуры, а также оптимизация набора функций, которые присущи определенному рабочему месту, его организационно - технической оснащенности, а, следовательно, повышение эффективности деятельности работника при одновременном снижении степени утомляемости [27].

Затем необходимо провести классификацию рабочих мест и их типизацию в совокупности выполняемых операций. Планируя мероприятия по высвобождению персонала, необходимо произвести расчет их экономических и социальных последствий, степени их соответствия долговременной стратегии развития организации.

Многие российские предприятия сегодня используют прием маневра численностью персонала на случай сезонных колебаний или кризисных явлений за счет заключения с рядом работников срочных трудовых контрактов, чтобы при возникновении необходимости именно за их счет сократить численность персонала. Большим резервом в плане маневра численностью являются и работающие пенсионеры, так как их доля в структуре персонала российских предприятий постоянно увеличивается.

Если становится ясно, что на ближайшую перспективу финансовая ситуация предприятия не улучшится и массовое высвобождение работников становится неизбежным, нужно достаточно тщательно разработать процедуры такого высвобождения и провести их корректно как с правовой точки зрения, так и с точки зрения социально-экономической эффективности для предприятия.

В Российском трудовом законодательстве достаточно четко прописаны особенности высвобождения работников по инициативе работодателя. Так, причиной высвобождения может стать ликвидация организации, сокращение численности или штата сотрудников.

Стоимость мероприятий по высвобождению персонала довольно высокая, так как в законодательстве предусматривается ряд компенсаций и

других льгот высвобождаемым работникам. Реорганизация или ликвидация предприятия влечет за собой выплату работникам выходного пособия и на период трудоустройства, но не более чем на три месяца, за работниками по прежнему месту сохраняется средняя заработная плата. Эффективность мероприятий по высвобождению персонала может иметь место только тогда, когда персонал сокращается на тех местах, где ощущается его избыток [27].

Процессы сокращения численности персонала, проводимые в рамках антикризисных программ, не означают прекращение найма работников. Задача совершенствования качественных параметров персонала зачастую неразрешима без притока новых квалифицированных работников, особенно в жизненно важные и приоритетные для предприятия области деятельности.

Но принципы подбора кадров в условиях кризиса на предприятии несколько видоизменяются. Часть руководителей необходимо заменить на кандидатов «извне», так как необходимо осуществить основательную ломку имеющихся стереотипов деятельности того или иного подразделения, не соответствующих целям организации. Так, например, в Германии, проводят санацию предприятия, обязательное мероприятие – это смена менеджеров, особенно занимающих ведущую роль в органах управления, так как немецкие специалисты считают, что старые управленческие структуры не смогут осознать ошибочность проводимого курса и радикально изменить его.

Обычно вакантные руководящие должности замещаются молодыми квалифицированными, достаточно честолюбивыми работниками, стремящимися к построению карьеры. Такие руководители достаточно работоспособны, стремятся самоутвердиться путем достижения поставленных целей.

Отбирая кандидатов на такие должности, необходимо в первую очередь учитывать их профессионально-квалификационные характеристики, волевые и адаптивные качества, организаторский потенциал и состояние здоровья.

Для снижения риска при приеме на работу новых сотрудников необходимо заключать с ним договор с максимально допустимым законом испытательным сроком. В период испытательного срока управляющий может составить мнение о квалификации работника о его фактической результативности. Если результат будет неудовлетворительным, трудовой договор может быть расторгнут в упрощенном порядке без согласования с профсоюзным органом и выплаты выходного пособия.

Важнейшим этапом реализации программы совершенствования состава и структуры персонала будет адаптация оставшегося персонала к новым условиям деятельности. Реорганизации чревата как положительными, так и отрицательными последствиями для персонала. Так, отрицательной может явиться возросшая нагрузка на сотрудников, появление стрессового состояния как у рядовых работников, так и у руководителей разных уровней, необходимость освоения работниками новых должностных функций, совмещения работ и пр.

В рамках антикризисных программы в области управления персоналом должна быть предусмотрена своевременная постановка перед трудовым коллективом новых приоритетных целей и задач, предусмотрено привлечение стимулирование работников к выработке решений и участию в управлении на разных уровнях, их сплочение.

Реорганизация влечет и ряд положительных моментов, необходимых организации в период кризиса: ломается социальная инерция персонала, изменяются формальные и неформальные отношения внутри коллектива, что позволяет оптимизировать трудовые коллективы, сформировать команды, где потенциал каждого работника будет использоваться наиболее продуктивно. За счет качественного подбора команд существенно улучшится морально-психологический климат в малых группах и повысится эффективность их деятельности [32].

Стимулирование труда работников - это одна из ключевых функций современных систем управления персоналом. Оно включает комплекс мер

по воздействию на сознание работников, имеющих целью формирования у них устойчивой мотивации к повышению производительности и качества труда.

Нельзя достичь достаточного стимулирующего эффекта без рационального сочетания экономических и неэкономических стимулов, так как значительная часть потребностей работника лежит вне зоны прямого воздействия экономических стимулов.

Эффективность деятельности организации может значительно возрасти, если у работников возникнет чувство сопричастности к происходящим изменениям. Соответственно, системы стимулирования сотрудников к производительности труда должны осуществляться:

- с опорой на продуманные объективные критерии изменения и оценки трудового вклада работников;

- при рациональном сочетании экономического и неэкономического стимулирования, позитивных и негативных стимулов, при преобладании позитивных;

- с использованием оперативности стимулирования. Работнику должны быть гарантированы те или иные блага в зависимости от его трудового вклада без каких-либо серьезных временных задержек;

- при простоте и ясности системы для всех без исключения работников;

- при признании работниками справедливости этой системы;

- при открытости системы для контроля со стороны работников за нормативами и возможность их пересмотра.

При осуществлении антикризисного управления особое главенствующее значение придается качеству руководства, способности основных менеджеров предприятия решать самые сложные проблемы бизнеса при использовании всего управленческого инструментария на основе новаторских методов и приемов. Соответственно, требования к менеджеру должны предъявляться достаточно высокие. Так, менеджер должен обладать:

- глубокими знаниями в области управления предприятием;

- высокой компетентностью в вопросах технологии производства в той отрасли производства, где функционирует фирма, по виду и характеру своей деятельности;

- не только навыками администрирования, но и предпринимательства, уметь контролировать ситуацию на рынках, проявлять инициативу и активно перераспределять ресурсы фирмы в наиболее выгодные сферы применения;

- способностью к принятию обоснованных и компетентных решений на основе согласования с нижестоящими руководителями и работниками, также в сфере распределение и оценка результатов участия каждого в их исполнении.

Конструктивное взаимодействие сотрудников предприятия по выводу из кризиса может быть основано, прежде всего на авторитете руководителя, который координирует данную деятельность. Успешность деятельности руководителя находится в зависимости от решения взаимосвязанных проблем, которые обусловлены его отношениями с трудовым коллективом кризисного предприятия:

- проблем своей собственной адаптации к новой должности и, в связи с этим, к новой профессиональной деятельности, к новому социальному окружению;

- проблем мобилизации кадрового потенциала предприятия на реализацию антикризисной программы.

Работники кризисного предприятия достаточно высоко ценят демонстрацию руководителем своей близости к коллективу. Также в процессе мобилизации коллектива немаловажную роль играет доверие к профессиональной компетентности и социальной ответственности управляющего, вера в его достаточную квалификацию.

Создание подлинно эффективной системы управления трудом на предприятии является длительным процессом, требующим постоянных усилий и неослабленного внимания со стороны руководства на основе создания высококвалифицированных служб управления персоналом и

обеспечения их высокого статуса в структуре предприятия. Необходимо изменить приоритеты управления в сторону человеческих ресурсов – главного достояния предприятия, основного фактора его стабильности и эффективности [29].

В кризисных условиях кадровая политика проходит некую трансформацию, причина этому - ограниченность финансовых средств, неизбежность организационных преобразований и свертывание ряда социальных программ, сокращение численности персонала и повышение социально-психологической напряженности в трудовом коллективе. Суть кадровой политики - это работа с персоналом, которая соответствует концепции развития организации. Кадровая политика является составной частью стратегически ориентированной политики организации, и ее цель – обеспечить оптимальный баланс процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда [13].

Антикризисная кадровая политика является еще более широким понятием, так как включает прогнозирование состояния персонала на будущие периоды.

В период кризиса задачи кадровой политики будут следующими:

- 1) сформировать команду адаптивных менеджеров, которые способны разработать и реализовать программу выживания и развития предприятия;
- 2) сохранить ядро кадрового потенциала организации, к которому относятся менеджеры, специалисты и рабочие кадры, представляющие особую ценность для предприятия;
- 3) реструктуризировать кадровый потенциал предприятия по причине организационных преобразований в ходе реструктуризации предприятия, реализации инновационных инвестиционных проектов, диверсификации производства, реорганизации предприятия;
- 4) снизить социально-психологическую напряженность в коллективе;

5) обеспечить социальную защиту и трудоустройство высвобождаемых работников.

Основной целью руководителя предприятия в кризисных условиях является обеспечение выживания и развития предприятия.

В рамках организации антикризисного управления в организации целесообразно формирование антикризисной команды, включающей руководителей и специалистов, которые объединены общей целью и интересами, связанными с оздоровлением и развитием предприятия, профессионально подготовленных и способных обеспечить достижение поставленной цели, готовых к сотрудничеству и взаимодействию. В такую команду должны входить люди, готовые сотрудничать при разработке и реализации программы оздоровления предприятия.

Антикризисная команда может формироваться из профессионально подготовленные к решению задач оздоровления предприятия люди трех категорий:

1) адаптивных менеджеров, способных к :

- легкой адаптации к изменениям во внешней среде нововведениям в организации;

- взятию на себя дополнительных функций, прав и полномочий;

- мобилизации сотрудников к выполнению, возможно, несвойственных задач кризисного и инновационного периода;

- снятию социально-психологическое напряжение в коллективах, ведению разъяснительную работу.

2) квалифицированных специалистов, способных к решению организационно-технологических, экономических и финансовых задач инновационного и антикризисного характера;

3) маркетологов (руководителей и специалистов), обладающих информацией, связями, профессиональными знаниями и умениями, необходимыми для динамичного изучения спроса, поиска и освоения новых ниш и торговых связей.

Все вышеуказанные сотрудники должны быть готовы к командной работе. Соответственно, задачи руководителя предприятия, как и внешнего управляющего, включают необходимость:

- выявить менеджеров и специалистов, которые профессионально способны и готовы к командной работе по оздоровлению предприятия;
- привести в согласование личные интересы членов команды и общие цели организации;
- организовать ускоренную целевую подготовку менеджеров и специалистов, ориентированную решить определенные задачи программы оздоровления;
- выявить расхождения в профессиональной оценке проблем и путей их решения, использовать механизм согласования и коллективного процесса принятия решений;
- мобилизовать членов команды на достижение общих целей выживания и развития организации.

Формируя команду, руководители должны прибегнуть к использованию индивидуальных и совещательных форм работы, воспитательных, экономических и организационных методов воздействия. В случае немотивированного противодействия отдельных лиц необходимо их исключить из состава команды, вплоть до расторжения трудового договора [24].

Состав кадровой политики включает в себя не просто направления и способы управления персоналом, она должна включать целый комплекс элементов:

- необходимо установить основные, наиболее приоритетные цели и задачи в области персонала, определить общие принципы кадровой политики;
- разработать финансовую составляющую - сформировать систему распределения денежных средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;

- осуществить разработку организационно-штатных мероприятий - спланировать потребность в тех или иных кадровых ресурсах, разработать и сформировать структуру и штат, произвести штатные назначения, создать резерв кадров, произвести перемещения и распределения;

- разработать информационную составляющую - осуществить создание и поддержку системы движения кадровой информации, организовать устойчивую и постоянную информационную систему;

- осуществлять мероприятия по развитию персонала - обеспечить программу развития, профориентации и адаптации сотрудников, спланировать индивидуальное продвижение, сформировать команду, осуществлять профессиональную подготовку и повышать квалификацию;

- разработать систему оценивания и корректировки - проанализировать кадровую политику на соответствие ее стратегии организации, выявить проблемы в кадровой работе, оценить кадровый потенциал.

Сегодня исследователи выделяют четыре основные типа кадровой политики, которая проводится в условиях кризиса:

1) Превентивная кадровая политика. У руководителя имеется представление о возможном развитии ситуации на основании результатов прогнозов, но у него отсутствуют нужные средства для осуществления тех или иных действий. При наличии средств планирование на основе имеющихся ресурсов осуществляется только на среднесрочный период. Соответственно, все основные прогнозы и планы направлены на краткосрочные и среднесрочные периоды и обычно не содержат кардинальных изменений.

2) Пассивная кадровая политика. Это достаточно слабая позиция, так как у управленческого состава отсутствует определенная стратегия действий по отношению к сотрудникам. В кризисных условиях никакие особые решительные меры не предпринимаются, а действия руководителей направлены только на устранение отрицательных последствий.

Кадровая служба практически не осуществляет планирование и прогнозирование, слабо оценивается текущая деятельность персонала. Средства на развитие персонала также не выделяются. Возникающие проблемы фиксируются, но не проходит детального анализа ситуации и выявления причин возникновения затруднений и вопросов.

3) Активная кадровая политика. Здесь действия руководителя активны, у него есть информация о необходимых прогнозах и составленных на их основе планов. Средства для развития кадровых служб в бюджете предусмотрены, соответственно, возможности финансового характера для осуществления тех или иных мероприятий есть. Осуществляется включение кадровой программы во все основные планы и стратегии организации.

4) Реактивная кадровая политика. Кадровый вопрос здесь находится в центре внимания, предпринимаются активные меры по устранению кризиса. Кадровые службы располагают достаточными средствами для осуществления кадровой работы.

Возникающие проблемы исследуются детально, выявляются их причины и последствия. Каждую ситуацию рассматривают индивидуально, по необходимости, привлекают специалистов со стороны. Большую роль играет обмен опытом и навыками в сфере кадровой политики, это дает возможность узнавать о новых или с успехом применять старые программы.

В условиях возникновения кризисной ситуации кадровая политика, должна быть максимально реалистичной и соответствующей ситуации. Большую роль в этом играет ее комплексность. Кадровой политикой должны учитываться цели и задачи всех уровней и направлений организации: экономического, правового, социального и пр. У большинства крупных предприятий имеются дочерние фирмы, филиалы, соответственно, кадровая политика для них должна быть едина и учитывать их функциональные особенности.

Таким образом, управление персоналом в условиях кризисного состояния организации - это разносторонняя, тщательно спланированная и

продуманная деятельность, опирающаяся на систему научно обоснованных принципов, искусство и здравый смысл предпринимателей и менеджеров [21]. Управление персоналом в условиях кризиса призвано:

- сформировать команду менеджеров, способных к разработке и реализации программы выживания и развития предприятия;

- сохранить ядро кадрового потенциала организации, к которому относятся менеджеры, специалисты, рабочие, представляющие особую ценность для предприятия;

- реструктуризировать кадровый потенциал предприятия по причине организационных преобразований в ходе реструктуризации, реализации инновационных инвестиционных проектов, диверсификации производства и реорганизацией предприятия;

- снизить социально-психологическую напряженность в коллективе;

- обеспечить социальную защиту и трудоустройство высвобождаемых работников.

## **2. Анализ управления персоналом ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго, г. Зеленогорска Красноярского края в условиях кризиса**

### **2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия**

Объектом исследования в работе явилось предприятие ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго, г. Зеленогорска Красноярского края. Юридический адрес предприятия: ул. Ленина, д. 52.

ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго ведет свою деятельность с 2000 года. Уже на первых этапах развития компании ее услуги и высокий уровень сервиса стали востребованы для клиентов из разных отраслей бизнеса.

В число приоритетных направлений входят:

- защита охраняемых объектов от противоправных посягательств;
- предупреждение и пресечение преступлений и административных правонарушений на охраняемых объектах;
- охрана грузов, ценностей, документов и иного имущества при их перевозке;
- проведение работ, связанных с использованием сведений, составляющих государственную тайну разработка фундаментальных проблем геологии нефти и газа, методов и критериев оценки нефтегазоносности осадочных бассейнов;

На протяжении последних лет предприятие активно развивает услуги пультовой охраны. Для реализации данного проекта имеется высокотехнологичный Центр мониторинга объектов и достаточное количество собственных экипажей групп быстрого реагирования.

ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго уделяет особое внимание социальным проектам. На протяжении многих лет компания оказывает содействие правоохранительным органам г. Красноярская по поддержанию

общественной безопасности. Предприятие неоднократно отмечалось руководством МВД за помощь в предотвращении преступлений.

Охрана объектов является одним из приоритетных направлений деятельности ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго. Основопологающей задачей при организации охраны объектов выступает обеспечение надлежащего режима работы предприятий, предотвращение возможных противоправных посягательств на имущество, а также защита жизни и здоровья сотрудников.

Охрана объектов осуществляется путём:

- выставления стационарных постов охраны;
- обеспечения пропускного и объектового режимов;
- патрулирования территории объекта;
- осуществления контроля обстановки на прилегающей территории (с целью предупреждения преступных действий);
- обеспечения работы технических средств охраны объекта (автоматические ворота, шлагбаумы);
- контроля систем безопасности и жизнеобеспечения (пожарной и охранной сигнализации, системы контроля доступа);
- контроля систем видеонаблюдения;
- реагирования на нештатные ситуации.

Комплексное применение приведённых мер позволяет обеспечить качественную и надёжную охрану любых объектов. Организация охраны и обеспечения безопасности объектов проводится после тщательного анализа ситуации о месте нахождения объекта, количестве людей занятых в нем, изучение режима работы объекта и сферы деятельности предприятия, которому принадлежит объект. В наше время обеспечение безопасности объекта является залогом экономической безопасности и успешного развития бизнеса. Наличие объектовой охраны гарантирует безопасность рабочего персонала, нормальное функционирование объекта и сохранность материальных ценностей.

Компания предлагает круглосуточный визуальный мониторинг и тщательный контроль за состоянием объекта. При возникновении экстренной ситуации на объект тут же выезжает тревожная группа. В зависимости от экономической деятельности Клиента и особенностей охраняемого объекта, охрана объектов сотрудниками охранного предприятия используются различные подходы и методики при определении оптимальной системы обеспечения безопасности объекта. Патрулирование объектов экипажами ГБР – это эффективное дополнение, а порой и альтернатива, традиционным услугам безопасности.

На базе ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго работает собственный отдел инженерно-технических средств охраны (ИТСО), специалисты которого прошли соответствующее обучение и по праву считаются одними из лучших в отрасли. Сотрудники отдела ИТСО выполняют работы с техническими системами безопасности на объектах любой сложности: от квартир и частных домов до ритейла, банковского сектора и производства.

Сопровождение грузов - это одно из приоритетных направлений деятельности ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго. Группы сопровождения ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго - это команды профессиональных охранников, которые прошли подготовку в лучших учебных центрах и имеют высшую категорию квалификации. При транспортировке грузов сотрудники экипированы служебным оружием, индивидуальными средствами защиты и связи.

Особое внимание специалисты предприятия уделяют аналитической работе. Каждому сопровождению предшествует экспертная оценка потенциальных рисков с учетом характера груза, маршрута следования, оперативной информации и других важных аспектов.

Пультовая охрана ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго - это надёжный способ обеспечения круглосуточной защиты жилой и коммерческой недвижимости, личной безопасности от преступных

посягательств, несанкционированных проникновений и нападений злоумышленников, технических аварий, пожара.

Организационная структура ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго г. Красноярска представлена на рис. 2.1



Рис. 2.1. Организационная структура ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго г. Красноярска

Для достижения более эффективного руководства деятельностью ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго г. Красноярска и в соответствии с Уставом определяются следующее разделения обязанностей по

подчинению структурными подразделениями организации и последовательность рассмотрения вопросов между служебными лицами подразделений .

Управленческую функцию организации осуществляет генеральный директор. То есть, выполняет коллективное руководство деятельностью организации, организует исполнение законов РФ, Указов президента РФ, постановлений правительства РФ, взаимодействует с исполнительными органами власти и органами самоуправления г. Красноярская по организационным вопросам деятельности ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго г. Красноярска. Решает проблемы по взаимодействию с Федеральным управлением по налогам и сборам.

Генеральный директор возглавляет деятельность над исполнительным директором, заместителем директора по кадрам, главным бухгалтером.

Решением планово-экономических и финансовых вопросов исполняет исполнительный директор предприятия. В компетенцию исполнительного директора входят вопросы по оплате труда, материальному стимулированию и социальной защите рабочих, вопросы, связанные с улучшением организации труда и управлением на производстве, а так же, возглавляет работу бухгалтерии. Выполняет руководство над хозяйственной и коммерческой деятельностью организации , принимает решения по вопросам материально-технического снабжения, организует работы по хозяйственному обслуживанию предприятия.

Работа заместителя директора по кадрам заключается в подборе и оценке персонала. Так же наблюдает за организацией работы и непосредственно организует работу, направленную на повышение квалификации, учитывает личный состав работников, совершает оформление, заполнение, учет и хранение трудовых книжек, в его компетенцию входит оформление документов, необходимых для назначения пенсии сотрудникам, ведет учет отпусков, учет нарушений трудовой и служебной дисциплины.

Экономическая функция организации возлагается на экономиста. Для него поставлены ряд задач:

- участие в составлении перспективных планов экономического и социального формирования, делает сводные таблицы к производственно-финансовому плану предприятия по оказанию и себестоимости услуг;

- содействие введению прогрессивных форм организации труда на предприятии ;

- участие в обрабатывании бухгалтерских первичных и сводных документов, составление производственных отчетов организации;

- ведение архива и сохранность документации;

- разработке и ознакомление на утверждение должностных обязанностей всех сотрудников;

- участие в составлении годового отчета, заполнение таблиц экономического паспорта организации.

**За систему** бухгалтерского учета и бухгалтерскую отчетность организации, начисление заработной платы работникам предприятия, осуществление контроля за выполнением договоров, за расчет и анализ финансовых результатов деятельности предприятия отвечает бухгалтерия.

Бухгалтерия состоит из главного бухгалтера, в подчинении которого находится бухгалтер. Главный бухгалтер следит за финансовым потоком на предприятии, создании системы финансовой информации, работой бухгалтерии.

Охранники и стажеры-охранники работают по основным направлениям предприятия.

Основные экономические показатели деятельности ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго г. Красноярск за 2013-2015 годы представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Основные технико-экономические показатели ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго г. Красноярск

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Изменения, (+,-)		Темп роста, %	
				2014 г./2013 г.	2015 г./2014 г.	2014 г./2013 г.	2015 г./2014 г.
Выручка от продажи товаров, продукции, работ,услуг, тыс. руб.	1668	3018	9221	1350	6203	180,93	305,53
Себестоимость проданных товаров, работ,услуг продукции, тыс. руб.	1024	2067	7990	1043	5923	201,85	386,55
Валовая прибыль, тыс. руб.	664	951	1231	287	280	143,22	129,44
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	159	189	405	30	216	118,86	214,28
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	1830	2173	2690	343	517	118,74	123,79
Среднемесячная оплата труда, тыс. руб.	10,16	10,06	10,67	-0,1	0,61	99,01	106,06
Среднегодовая стоимость основного капитала, тыс. руб.	374	549	845	175	296	146,79	153,91
Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.	999	1190,5	1591	191,5	400,5	119,16	133,64
Выручка в расчете на среднегодовую численность персонала, тыс. руб.	111,2	167,66	439,0	56,46	271,39	150,77	261,86
Выручка в расчете на среднегодовую стоимость оборотных средств , тыс. руб.	1,66	2,53	5,79	0,87	3,26	152,40	228,85
Выручка в расчете на среднегодовую стоимость прибыли, тыс. руб.	2,51	3,17	7,49	0,66	4,32	126,29	236,27
Рентабельность продаж, %	9,53	6,26	4,39	-3,27	-1,87	65,68	70,127
Рентабельность оборотных средств,%	15,92	15,87	25,45	-0,05	9,58	99,68	160,36

Расчеты показали увеличение выручки в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 180,93%. Также отмечен рост выручки в 2015 по сравнению с 2014 годом, который составил 305,53 %. Вместе с выручкой увеличилась и себестоимость: в 2014 году увеличение составило 201,85% по сравнению с 2013 годом, а в 2015 году – на 386,55 %.

Увеличилась также и валовая прибыль: в 2014 году, по сравнению с 2013 годом увеличение произошло на 143,22%, а в 2015 году – на 129,44%. Увеличение валовой прибыли повлекло за собой и увеличение чистой прибыли: оно составило в 2014 на 118,96 %, в 2015 году – на 214,28%.

Расширение объемов производства повлекло за собой и увеличение численности персонала: ежегодный рост данного показателя составил 3 человека. С учетом роста количества персонала возрос и фонд оплаты труда – рост составил в 2014 году 118,74% , а в 2015 году – 123,79%. Однако, на фоне роста фонда оплаты труда, произошло снижение среднемесячной заработной платы в 2014 году: снижение составило 0,1 тыс. руб. В 2015 году вновь был отмечен рост данного показателя на 0,61 тыс. руб. Оплата труда возросла из-за индексации данного показателя.

С 2013 по 2015 годы возросла также величина основных и оборотных активов. Рост средней величины основного капитала составил 146,79% за 2014 год и 153,91% за 2015 год. На рост указанных показателей повлиял рост объема нераспределенной прибыли.

Средняя величина оборотных активов в 2014 году возросла на 119,16%, в 2015 году рост продолжился и составил 133,69 %. Указанная тенденция была связана с ростом объема денежных средств и запасов.

Отмечен также рост выручки из расчета к в расчете на среднегодовой численности: рост произошел на 150,77% с 2013 по в 2014 год, а также данный показатель возрос на 261,86%. Это напрямую указывает на рост производительности труда персонала.

По отношению к среднегодовой стоимости оборотных средств в 2014 году рост выручки составил 0,87 тыс. руб., в 2015 году рост продолжился и составил 3,26 тыс. руб. Таким образом, эффективность использования оборотных средств налицо. Также отмечен рост выручки в расчете на среднегодовую стоимость прибыли: он составил 0,66 тыс. руб. в 2014 году и 4,32 тыс. руб. – в 2015 году.

Однако необходимо отметить, что рентабельность продаж на предприятии постоянно снижалась: так, данный показатель в 2014 году по отношению к 2013 году уменьшился на 3,27 п. п. В 2015 году по отношению к 2014 уменьшение показателя составило 1,87 п. п. В целом, за период показатель снизился на 5,14 п. п. Неоднозначная тенденция отмечена по рентабельности оборотных средств: в 2014 году произошло ее снижение на 0,05 п. п., в 2015 году данный показатель возрос на 9,58 п. п. В целом за период показатель возрос на 9,53 п. п.

Соответственно, можно заключить, что по данным анализа в организации ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго г. Красноярск с 2013 по 2015 год произошел рост почти всех основных показателей, но при этом снизилась рентабельность продаж. Руководство организации должно обратить свое внимание на данный факт для дальнейшей коррекции финансовой ситуации.

## **2.2. Анализ кадрового состава и деятельности кадровой службы ФГУП "Ведомственная охрана" Минэнерго, г. Зеленогорск Красноярского края**

Основными характеристиками персонала организации Детского сада является его численность и структура.

Общее количество сотрудников учреждения – 69 человек. Проведем анализ кадрового состава ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго г. Красноярск.

Проведем анализ динамики количественного состава сотрудников (таблица 2.2).

Таблица 2.2

Анализ динамики количественного состава сотрудников ФГУП  
«Ведомственная охрана» Минэнерго г. Красноярск

Показатель	2012	2013	2014	Изменения, +,-	
				2013 к 2012	2014 к 2013
Всего сотрудников, чел.	64	64	69	-	+5
Принято, чел.	3	-	5	-3	+5
Уволено, чел.	3	-	-	-3	+5

Таким образом, мы видим, что всего на предприятие в 2012 году было принято и уволено по 3 человека. В 2013 году движение персонала на предприятии не отмечено. В 2014 году было принято 5 человек.

Проведем анализ динамики возрастного состава сотрудников (таблица 2.3).

Таблица 2.3

Анализ динамики возрастного состава сотрудников ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго г. Красноярск

Показатель	2012	2013	2014	Изменения, +,-	
				2013 к 2012	2014 к 2013
От 18 до 25 лет	4	4	6	0	2
От 25 до 35 лет	20	20	22	0	2
От 35 до 45 лет	30	30	31	0	1
От 45 до 55 лет	4	4	4	0	0
Свыше 55 лет	6	6	6	0	0
Всего сотрудников, чел.	64	64	69	0	5

Анализ показал, что изменений в возрастном составе в 2013 году не было. Согласно данным, наибольшее количество сотрудников имеет возраст в пределах от 35 до 45 лет – 30 человек, 20 человек находятся в возрасте от 25 до 35 лет. В связи с необходимостью омоложения кадров ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго г. Красноярск в 2014 году на

вакантные должности было принято 2 специалиста в возрасте от 18 до 25 лет, 2 специалиста в возрасте от 25 до 35 лет, а также был принят 1 специалист в возрасте от 35 до 45 лет. Общее увеличение сотрудников составило 5 человек.

Проведем анализ динамики сотрудников по уровню образования (таблица 2.4).

Таблица 2.4

Анализ динамики ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго г. Красноярска по уровню образования

Показатель	2012	2013	2014	Изменения, +, -	
				2013 к 2012	2014 к 2013
Среднее образование	2	2	5	0	3
Средне-специальное образование	12	15	15	3	0
Незаконченное высшее образование	10	13	10	3	-3
Высшее образование	40	34	34	-6	0
Всего сотрудников, чел.	64	64	69	0	5

Согласно данным, мы можем видеть, что в течение всего анализируемого периода большинство персонала ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго г. Красноярска имело высшее образование (40, 34 и 34 человека в 2012, 2013 и 2014 годах соответственно). Сокращение количества сотрудников с высшим образованием на конец периода связано с увеличением количества человек, получивших незаконченное высшее и среднее специальное образование. Таким образом, мы можем говорить, что в основном персонал ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго г. Красноярска имеет высшее образование.

Проведем анализ динамики кадров ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго г. Красноярска по категориям (таблица 2.5).

Таблица 2.5

Анализ динамики кадров ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго г.  
Красноярска по категориям

Показатель	2012	2013	2014	Изменения, +/-	
				2013 к 2012	2014 к 2013
Руководители	6	6	6	0	0
Работники охраны	33	33	38	0	5
Служащие	5	5	5	0	0
Сотрудники групп оперативного реагирования	20	20	20	0	0
Всего, чел	64	64	69	0	5

В течение анализируемого периода в ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго г. Красноярска в 2012 и 2013 годах изменений в кадровом составе не происходило. В 2014 году произошло увеличение количества работников охраны на 5 человек.

Движение персонала на предприятии является одной из наиболее важных функций менеджмента в организации. Оно включает в себя совокупность всех случаев внутреннего и внешнего движения работников.

Внутреннее движение – представляет собой перемещения работников внутри предприятия на постоянной и временной основе.

Под внешним движением понимается совокупность всех случаев поступления на предприятие кадров извне и всех случаев выбытия их за пределы предприятия.

Для оценки интенсивности внешнего движения рассмотрим следующие показатели.

Таблица 2.6

Показатели внешнего движения кадров в ФГУП «Ведомственная  
охрана» Минэнерго г. Красноярск

Показатели	2012	2013	2014
Прием, чел	3	4	5
Увольнение, чел	3	1	4

Рассмотрим изменения в количествах принятых и уволенных на предприятии за период с 2012 г. по 2014 год.

Согласно данным, количество увольняемых сотрудников не отличается постоянством.

Так, динамика увольнений показывает, что наибольшее количество уволенных – в 2014 году (4 человека), наименьшее – в 2013 (1 человек). Прием кадров на предприятии достаточно стабилен: так прирост в 2012, 2013 и 2014 годах был одинаковым и составил 1.

Рассмотрим причины увольнения персонала за анализируемый период (см. таблицу 2.7).

Таблица 2.7

Причины увольнений сотрудников в ФГУП «Ведомственная охрана»  
Минэнерго г. Красноярск

Основание для увольнения	2012	2013	2014
Личное заявление	1	-	1
Истечение срока временной работы	-	1	1
Сокращение штатов	-	-	-
Прогул	-	-	-
Появление в состоянии опьянения	-	-	-
Истечение срока	2	-	3

трудового договора			
Итого	3	1	4

Данные таблицы 2.7 показывают, что больше половины сотрудников увольняется по причине истечения срока трудового договора. Так, в 2012 году таких работников было две, в 2014 году – трое. По собственному желанию в 2012, 2014 годах было уволено по одному человеку, связано это с выездом их в ЦРС на постоянное место жительства. Также мы видим, что в 2013 и 2014 годах было уволено по одному человеку по причине истечения срока временной работы.

О предстоящем увольнении руководство предприятия предупреждает под расписку работников не менее чем за два месяца. При этом не менее чем за три месяца в местный орган службы занятости предоставляется информация о предстоящем высвобождении каждого конкретного работника с указанием его профессии, специальности, квалификации и размера оплаты труда, а также увольняемый получает возможность поиска другой работы в рабочее время не менее двух дней в неделю с сохранением средней зарплаты на период до двух месяцев.

По инициативе администрации не могут быть уволены следующие работники:

- беременные женщины;
- женщины, имеющие детей в возрасте до трех лет;
- одинокие матери или отцы, имеющие ребенка в возрасте до 14 лет или воспитывающие детей- инвалидов до 18 лет;
- несовершеннолетние.

Для характеристики движения рабочей силы рассчитываются следующие показатели:

1) Коэффициент оборота по приему персонала:

$$K_{np} = \frac{\text{Количество принятого на работу персонала}}{\text{Среднестатистическая численность персонала}}, \quad (1)$$

2) Коэффициент оборота по выбытию:

$$K_6 = \frac{\text{Количество уволившихся работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}, \quad (2)$$

3) Коэффициент текучести кадров:

$$K_T = \frac{\text{Количество уволившихся по собственному желанию и за нарушения трудовой дисциплины}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}, \quad (3)$$

Таблица 2.8

### Коэффициенты движения персонала

Показатели	2012	2013	2014
Коэффициент выбытия кадров	0,01	0,009	0,03
Коэффициент текучести	0,009	0	0,008
Коэффициент оборота по приему	0,01	0,03	0,04

Исходя из данных таблицы 2.8, можно сказать, что для предприятия характерен низкий уровень текучести персонала, его доля не достигает даже 1 процента от общей численности персонала. Коэффициент оборота по приему варьирует от 1% в 2012, 2% в 2014 гг. до 3-4% в 2013, при этом больше всего сотрудников было принято на предприятие в 2014 г.

Коэффициент выбытия кадров показывает уровень увольнений по отношению к численности всех работников предприятия. Можно отметить, что меньше всего увольнений отмечалось в 2014 г., когда коэффициент по выбытию составил 3%. Важно отметить, что для коэффициента выбытия кадров и коэффициента текучести характерен рост до 2014 г. Таким образом, можно сделать вывод, что на предприятии нет существенных недостатков в области управления персоналом, о которых свидетельствуют низкие значения этих коэффициентов движения.

Внутреннее движение кадров включает в себя повышение, перемещение и понижение в должности.

Для предприятия характерны следующие формы внутреннего движения:

- временное замещение работников на период отпуска или болезни основного работника;
- повышение, связанное с изменением штатного расписания и появлением вакансии;
- перевод на вышестоящую должность в результате повышения квалификации работников без отрыва от производственного процесса.

В случае временного замещения должности вышестоящего сотрудника замещающему его работнику доплачивается разница в окладах.

Понижение на предприятии осуществляется крайне редко и только в случае производственной необходимости и в результате изменения штатного расписания.

Для более полной характеристики рассчитаем коэффициент внутренней мобильности, как отношение числа сотрудников, сменивших должности (на постоянной основе) в течение периода, к среднему числу сотрудников организации за период.

Анализ интенсивности внутреннего движения представлены в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Показатели внутреннего движения на предприятии

Вид движения	2012	2013	2014
Временный перевод, чел	10	14	3
Изменение штатного расписания и вакансии, чел	7	5	4
Постоянный перевод, чел	4	5	5
В том числе			
Горизонтальный перевод		5	5
Вертикальный перевод	4		
Коэффициент внутренней мобильности	0,04	0,05	0,04

Проанализировав данные таблицы 2.9, можно отметить, что на предприятии преобладают временные переводы, связанные с отпуском или болезнью основного работника. Больше всего их отмечалось в 2012 году, когда было замещено 10 человек. Самая большая внутриорганизационная мобильность в размере 0,5 % отмечалась в 2013 г., когда 5 сотрудников предприятия заняли новые должности внутри организации. Самым низким коэффициентом мобильности был в 2012 и 2013 г., составивший 0,04 % от общего числа работников предприятия.

Рассмотрим и сравним интенсивность внешнего и внутреннего движения.

Таблица 2.10

Показатели движения персонала

Показатель	2012	2013	2014
Внешнее движение, чел	6	5	9
Внутреннее движение чел.	14	19	8
Среднесписочная численность, чел	108	111	112
Коэффициент интенсивности внутреннего движения, %	0,12	0,17	0,07
Коэффициент интенсивности внешнего движения, %	0,03	0,04	0,08

Согласно таблице 2.10, показатели внутреннего движения предприятия превышают внешние, причем в 2013 году коэффициент интенсивности внутреннего движения самый высокий.

Для того, чтобы определить, какой процент производственного времени теряется из-за отсутствия сотрудника на рабочем месте, рассчитаем коэффициент абсентеизма. Показатель абсентеизма рассчитывается как отношение рабочего времени, пропущенного сотрудниками в течение периода (года), к общему балансу рабочего времени организации за период.

Таблица 2.11

## Динамика коэффициента абсентеизма

Показатель	2012	2013	2014
Количество пропущенных дней	1734	1532	1942
Фонд рабочего времени, чел/дн	37624	38152	38621
Коэффициент абсентеизма, %	0,5	0,4	0,5

Согласно данным таблицы, самые высокие показатели абсентеизма отмечались в 2012 и 2014 г.г. – 0,5 %. В 2013 г. коэффициент абсентеизма составил 0,4 %.

Таким образом, можно сказать, что в ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго г. Красноярск кадровая ситуация является достаточно стабильной. Средний возраст работников – 35-45 лет, но администрация предпринимает меры для омоложения педагогического коллектива, приглашая на работу также и молодых специалистов. Среди сотрудников преобладают специалисты с высшим образованием, а также достаточно большое количество сотрудников продолжают обучение в высших учебных заведениях.

### **2.3. Особенности управления персоналом организации в условиях кризиса**

Кадровая работа в ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго г. Красноярск находится в ведении отдела по управлению персоналом. Отдел по управлению персоналом осуществляет следующее:

- комплектует и ведет учет личного состава;

- обеспечивает движение кадров, карьерный рост персонала, подготовку резерва для выдвижения работников;
- обеспечивает повышение квалификации персонала;
- оформляет прием, перевод, увольнение работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями и приказами руководителя организации;
- формирует и ведет личных дел работников, внесение в них изменений, связанных с трудовой деятельностью;
- заполняет, ведет учет и хранит трудовые книжки; подсчитывает трудовой стаж;
- оформляет справки о прошлой и настоящей трудовой деятельности работников предприятия (организации);
- ведет учет предоставления работникам очередных отпусков;
- контролирует составление и ведение графика очередных отпусков;
- оформляет документы, необходимые для назначения пенсии работникам организации и их семьям;
- готовит документы к сдаче в архив;
- составляет установленную отчетность.

Отдел по управлению персоналом взаимодействует с военкоматами, ведет учет военнообязанных, призывников, осуществляет бронирование работников предприятия, а также организует оформление необходимых документов для привлечения к дисциплинарной ответственности нарушителей трудовой дисциплины.

Положение о работе с кадрами, утвержденное руководством ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго г. Красноярска, регламентирует привлечение, закрепление и адекватное использование сотрудников высокой квалификации, а также создание условий для того, чтобы они могли реализовать свой профессиональный потенциал для повышения эффективности функционирования предприятия.

Кадровая политика ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго г. Красноярск – это совокупность общих установок и целенаправленной деятельности органов управления предприятием, формирующая требования к работникам, регламентирующая их подбор, подготовку и рациональное использование.

Главная цель кадровой политики в ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго г. Красноярск - сформировать кадровый потенциал, способный в профессиональном отношении способствовать реализации целей предприятия.

Кадровая политика ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго г. Красноярск призвана решить следующие задачи:

1) определить общую стратегию, цели управления персоналом, сформировать идеологию и принципы кадровой работы ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго г. Красноярск;

2) планировать потребности ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго г. Красноярск в персонале, учитывая существующий кадровый состав. При процессе планирования учитывают факторы, влияющие на потребность в персонале (стратегию развития предприятия, количество производимой продукции, применяемые технологии, динамику персонала и пр.);

3) привлекать, отбирать, осуществлять мотивацию и руководить персоналом ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго г. Красноярск. С этой целью в ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго г. Красноярск разработаны критерии отбора персонала, и оптимизировано соотношение внутреннего (перемещения внутри предприятия) и внешнего (прием новых сотрудников) привлечения персонала, определена четкая система оплаты труда;

4) повышать квалификацию персонала ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго г. Красноярск и осуществлять его переподготовку. Для этого определены формы обучения сотрудников при повышении квалификации;

5) построение и организация рабочего процесса ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго г. Красноярска, в том числе определение персонала мест, условий труда, содержания и последовательности выполнения работ и др..

Сотрудники ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго г. Красноярска - это ее главный актив и основа потенциала ее развития. За счет профессионализма сотрудников, их стремление творчески расти и развиваться, добросовестно относиться к делу осуществляется всестороннее развитие ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго г. Красноярска.

Кадровая ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго г. Красноярска способствует созданию условий для эффективной деятельности персонала, направленной на достижение стратегических целей и поддержание конкурентоспособности предприятия в целом, а также способствует формированию общих элементов корпоративной культуры.

Проведем анализ основных важных направлений кадровой политики ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго г. Красноярска:

1. Молодые специалисты. Молодые специалисты – это сотрудники, которые работают в организации первые три года после окончания высшего или профессионального учебного заведения. На сегодняшний день в компании отсутствует программа привлечения молодых специалистов.

2. Кадровый резерв. В состав кадрового резерва входят высококвалифицированные сотрудники ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго г. Красноярска, которые обладают выраженным лидерским потенциалом и готовы занимать более высокие должности. Работа по формированию кадрового резерва в компании ведется на низком уровне.

3. Мотивация сотрудников. Вопросы мотивации трудовой деятельности в организации находятся в компетенции генерального директора. Основные факторы, которые учитывает администрация, принимая решение о вознаграждении, следующие:

- результативность деятельности как предприятия в целом, так и структурного подразделения или самого сотрудника;

- учет квалификации сотрудника;
- внедрение дифференцированного подхода в зависимости от должности.

4. Ротация. За счет ротации создаются условия для быстрого профессионального продвижения сотрудников ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго г. Красноярск. Она осуществляется в виде планового служебного перемещения или существенного изменения должностных обязанностей работника. Причина необходимости ротации заключена в том, что длительно пребывая в одной и той же должности, человек теряет интерес к выполняемой работе, его кругозор ограничивается рамками одного участка, а сам человек не применяет в своей деятельности новые методы и формы, и его работа становится шаблонной. В соответствии с этим, срок пребывания в одной должности не должен превышать в среднем 3-5 лет. Сменив участок работы, человек получает возможность сравнения ситуации, быстрой адаптации к новым условиям.

5. Планирование карьеры. Планирование карьеры является обязательной составной частью кадровой политики предприятия и позволяет наиболее полно раскрыть потенциал каждого, приходящего работать в организацию. За счет планирования карьеры решаются стратегические, производственные, социальные задачи, стоящие перед ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго г. Красноярск.

Специалисты предприятия, планируя карьеру каждого отдельного сотрудника, исходят из:

- потребностей предприятия в персонале, учитывая стратегические планы и данные кадрового планирования;
- карьерных ожиданий и профессиональных интересов работника, целей его профессионального и служебного развития;
- потенциала, определяющего профессиональный рост и служебное продвижение работника на основании результатов оценки (аттестации) и рекомендаций руководителей и наставников (для молодых специалистов).

Функции кадровой службы ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго г. Красноярска заключены в следующем:

- осуществление приема, перевода, командирования, отпусков, поощрений, взысканий, увольнений);
- создание организационно-штатной структуры;
- осуществление кадрового делопроизводства ( разработка документов, регламентирующих продвижение кадров, управление персоналом, социальное партнерство, собственный документооборот);
- учет личного состава (ведение личных карточек, журнала кадровых операций, табеля учета сотрудника времени, учета отгулов и неявок);
- ведение кадровой отчетности (написание аналитических отчетов, отчетов по предприятию, персонифицированных отчетов);

Анализ показал наличие структурного разобщения кадровой службы с другими отделами ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго г. Красноярска, выполняющими ряд функций в рамках управления персоналом в организации. Эти отделы не подчиняются руководителю кадровой службы, поэтому кадровая служба не выступает в качестве методического, информационного, координационного центра кадровой политики ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго г. Красноярска.

Соответственно, проблема кадровой службы ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго г. Красноярска заключена в следующем: при отсутствии низкого организационного статуса во внутрифирменном менеджменте, она исключена из круга принимающих участие в стратегическом планировании компании и принятии других важнейших решений. Соответственно, кадровой службой не выполняется целый ряд задач по управлению персоналом, таких как мотивация и развитие молодых специалистов.

Перечень функциональных обязанностей и степень участия кадровой службы в работе с персоналом предприятия чрезвычайно мал. Так, руководители структурных подразделений организации осуществляют организацию работы с персоналом в соответствии с общими целями развития

предприятия, комплектуют предприятия работниками, имеющими нужную профессию, специальность и квалификацию, определяют потребность в персонале и проводят собеседование с кандидатами на соответствующую должность и пр. Данная ситуация продиктована неполной компетентностью начальника отдела кадров относительно специфики предприятия. Тем не менее, кадровая служба должна наделяться рекомендательным правом в принятии решений в рамках управления персоналом для реализации собственного статуса в иерархии организации и проведения эффективной кадровой политики.

Для оценки деятельности кадровой службы ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго г. Красноярска нами было проведено анкетирование персонала. В опросе участвовали все сотрудники ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго г. Красноярска. Проанализируем результаты опроса.

Вопрос 1. Как вы считаете, компетентны ли специалисты кадровой службы Вашей организации?

50% сотрудников считают, что специалисты кадровой службы полностью компетентны, 30% считают, что их компетентность вызывает некоторые сомнения, а по мнению 20% опрошенных, специалисты кадровой службы некомпетентны.

Вопрос 2. Часто ли в организации проводятся тренинги, организованные кадровой службой?

80% опрошенных ответили, что такие тренинги проводятся редко, и 10% считают, что такие тренинги практически не проводятся. Соответственно, работы по развитию персонала в форме тренинга в организации не проводятся.

Вопрос 3. Приносят ли вам пользу тренинги, проводимые кадровой службой?

Только 15 % сотрудников считают, что такие тренинги приносят пользу, но они могли бы быть информативнее, и 85% думают, что указанные тренинги никакой пользы не приносят.

Вопрос 4. Направляли ли вас в ближайшее время на какие-либо курсы по повышению квалификации?

55 % сотрудников ответили, что они регулярно проходят профессиональную переподготовку, 20 % были на курсах, но более года назад, и 15 % не были на курсах вообще.

Вопрос 5. Можете ли вы обратиться за профессиональной помощью к сотруднику кадровой службы в любое время?

Только 20% сотрудников считают, что они всегда могут обратиться за помощью в кадровую службу, 50% ответили, что они не всегда могут обратиться за помощью в кадровую службу, так как у них указаны приемные часы, и 30% ответили, что при обращении в кадровую службы они всегда получают отказ

Вопрос 6. Если вам была оказана помощь в каком-либо вопросе сотрудником кадровой службы, была ли указанная помощь эффективной?

Только 15 % отмечают, что оказанная им помощь очень помогла в работе, по мнению 60%, помощь была оказана, но эффект от нее был невысокий, и 25% считают, что никакого эффекта от указанной помощи не было.

Вопрос 7. Способствует ли кадровая служба формированию благоприятного психологического климата в коллективе?

45% сотрудников считают, что кадровая служба способствует формированию благоприятного психологического климата в коллективе, 35% считают, что способствует, но не в полном объеме, и, по мнению 20%, практически не способствует.

Таким образом, согласно проведенному анкетированию, можно отметить следующие особенности деятельности кадровой службы ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго г. Красноярск. Компетентность сотрудников кадровой службы вызывает некоторые сомнения у сотрудников организации, так как они не всегда могут грамотно проконсультировать по трудовым вопросам. Организация тренингов для персонала не является плановым мероприятием, соответственно, тренинги проводятся нерегулярно.

Естественно, польза от таких тренингов низкая. На курсы повышения квалификации направляются только специалисты узкой специализации (механизаторы), остальные сотрудники практически не повышают свои профессиональные компетенции. Также, в кадровой службе существуют приемные часы: во вторник и в пятницу с 15 до 17. Только в это время сотрудники организации могут обратиться в кадровую службу за помощью. Это значительно ограничивает возможности сотрудников получить квалифицированную помощь менеджера персонала и, тем самым снижает эффективность деятельности кадровой службы. Также не ведется практически никакой работы по формированию социально-психологического климата в коллективе.

Проведем анализ мероприятий по обучению персонала и по развитию карьеры персонала в ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго г. Красноярск в 2013-2015 годах. Согласно плану работы кадровой службы, в течение 2013-2015 годов были проведены следующие мероприятия (табл. 2.12).

Согласно данным таблицы 2.12, можно сказать, что мероприятия по обучению персонала и развитию его карьеры проводились в компании нерегулярно. Так, единственным мероприятием, которое проводилось в течение 2013-2015 годов, является работа наставников с молодыми специалистами.

Таблица 2.12

Мероприятия по обучению персонала и по развитию карьеры персонала в ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго г. Красноярск в 2013-2015 годах

Наименование мероприятия	2013 год	2014 год	2015
1. Работа наставников	+	+	+

с молодыми специалистами			
2.Организация тренингов для повышения квалификации персонала		+	
3.Организация обучения персонала на курсах повышения квалификации	+		+
4.Проведение аттестации персонала с целью повышения квалификации	+		
5.Формирование кадрового резерва	+		

Достаточно активно работа по обучению персонала и развитию его карьеры проводилась в 2012 году, когда руководством было организовано обучение персонала на курсах повышения квалификации, аттестация персонала с целью повышения квалификации, а также было организовано формирование кадрового резерва. В 2013 и 2014 годах указанных мероприятий не проводилось. Соответственно, эффективность работы кадровой службы и руководства ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго г. Красноярска на конец анализируемого периода снижается.

Также нами была проведена оценка лояльности персонала ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго г. Красноярска на основе проведения анкетирования. Сотрудникам было предложено оценить указанные в анкете параметры по пятибалльной системе. В анкетировании принимали участие 200 человек. Результаты анкеты были обобщены и представлены в таблице 2.13.

Таблица 2.13

Результаты оценки лояльности персонала ФГУП «Ведомственная охрана»  
Минэнерго г. Красноярска

Вопрос	Средний балл
--------	--------------

Отношение к компании	
1. Я знаком(-а) со стратегией развития компании, четко ее понимаю	3,3
2. Я разделяю и поддерживаю стратегию развития компании	3,1
3. Я согласен(-а) с основными направлениями политики компании по отношению к сотрудникам	2,6
4. Я знаком(-а) с механизмами реализации стратегии развития компании	2,2
5. Я согласен (-а) с предпринимаемыми мерами по реализации стратегии развития компании	2,4
6. Я чувствую себя органичной частицей общей корпоративной культуры	2,9
7. Руководители и сотрудники четко придерживаются корпоративных стандартов и этических принципов компании при принятии серьезных решений и в ежедневной деятельности	3,2
Оцените, что на Ваш взгляд влияет на лояльность персонала к компании в большей степени:	
1. Стабильность	4,5
2. Кодекс корпоративного поведения	3,2
3. Личные убеждения и ценности	3,5
4. Стиль управления руководителя	4,3
5. Стиль поведения коллег	4,2
6. Возможность карьерного роста	4,8
7. Возможность профессионального роста	4,7
8. Интересная, разнообразная работа	3,6
9. Возможность проявления самостоятельности и инициативы в профессиональной деятельности	3,9
10. Самоутверждение и признание	4,1
11. Оплата труда	4,9
12. Мотивация и социальный пакет	4,9
Оцените стиль Вашего непосредственного руководителя	
совещательный и поддерживающий	1,4
отеческий и покровительственный	2,9
авторитарный и директивный	3,2
формальный и бюрократический	3,4

Анализ таблицы 2.13 показывает, что лояльность персонала в компании недостаточно высока. Так, оценивая свое отношение к компании, сотрудники отметили, что руководство придерживается в управлении корпоративных стандартов (3,2 балла) и более половины сотрудников знакомы с корпоративной стратегией развития (3,3 балла), однако не все сотрудники поддерживают стратегию развития компании.

Основными факторами, влияющими на стабильность развития компании, по мнению сотрудников – это заработная плата и мотивационный

пакет (по 4,9 баллов). Возможность карьерного роста также получила у сотрудников высокий балл (4,8 баллов).

Самые низкие оценки были получены в результате оценки стиля руководства непосредственного руководителя: большинство сотрудников отметили, что стиль руководства своего непосредственного руководителя они могут оценить как формальный и бюрократический (3,4 балла).

Таким образом, нужно сказать, что руководству предприятия необходимо более тщательно планировать и организовывать работу по мотивации персонала в компании, повысить эффективность деятельности по обучению персонала, а также пересмотреть стили руководства, поскольку лояльность персонала формирует необходимый психологический климат в коллективе, который способствует повышению производительности труда и прибыльности предприятия.

### **3. Пути совершенствования управления персоналом ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго г. Зеленогорска Красноярского края в условиях кризиса**

#### **3.1. Направления деятельности кадровых служб по управлению персоналом ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго, г. Зеленогорска Красноярского края в условиях кризиса**

Произведем разработку рекомендаций по основным положениям работы кадровой службы ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго в условиях кризиса. Профессиональное развитие персонала для каждой организации – это существенный элемент производственных инвестиций. Поощряя обучение, организация открывает своим сотрудникам возможность повышать профессиональные навыки, создавая костяк квалифицированного персонала и осуществляя опережающую подготовку персонала. Успешное развитие организации и ее интеллектуальных ресурсов невозможно успешное развитие организации, ее интеллектуальных ресурсов.

В экономически нестабильные периоды проблему развития персонала иногда отодвигают на задний план, но именно в условиях кризиса выработка концепций развития персонала создает предпосылки экономического роста.

Задачи кадровой политики предприятия и в условиях кризиса - это подбор кадров, профессиональная адаптация вновь принятых работников, организация производственного обучения, повышение квалификации и переквалификации персонала, внутриорганизационное обучение, стажировки, аттестация и ротация кадров, формирование кадрового резерва (резерва на выдвижение), отслеживание кадровой карьеры персонала, научно-информационное обеспечение работников, профориентационная работа.

Функции кадровой политики ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго в условиях кризиса должны включать:

- разработку ежегодной Программы развития персонала на основе заявок структурных подразделений Общества и реализация мероприятий

Программы в пределах своих полномочий;

- профессиональное развитие персонала: обучение, переобучение, аттестация и переаттестация персонала;

- профессиональное развитие административно-управленческого персонала: переобучение, повышение квалификации, организация стажировок, ротации, аттестации руководителей и специалистов, внутриорганизационное обучение целевого назначения;

- подбор и профессиональная адаптация вновь принятых работников: вести базу данных о специалистах региона, осуществлять поиск кадров по заявкам руководителей структурных подразделений организации (контакты с региональными службами занятости населения, организация и проведение конкурсных процедур, профессиональный подбор кадров), сотрудничество с профильными профессиональными учебными заведениями по подбору молодых специалистов; составлять и реализовывать программы профессиональной адаптации вновь принятых работников, сопровождать трудоустроенных руководителей и специалистов в адаптационный период;

- организацию опросов общественного мнения об эффективности деятельности отдельных работников и структурных подразделений; анализ результатов опроса, подготовка заключений на аттестационную комиссию, руководителю, а также для самооценки работнику;

- научно-информационное обеспечение работников организации: организация подписки на периодические издания, поиск и заказ научно-технической литературы по заявкам специалистов (в том числе через межбиблиотечный абонемент), ведение справочно-информационного фонда научной библиотеки.

Исследование профессионального развития персонала в ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго позволило выявить ряд недостатков:

- отсутствие комплексного документа, регламентирующего организацию профессионального развития в части организации работы по обучению всех категорий персонала;

- отсутствие четких критериев оценки персонала при отборе в кадровый резерв и выдвижении на конкретную должность;

- отсутствие документов, регламентирующих профессиональное развитие персонала в части кадрового резерва.

Нами предлагаются к разработке мероприятия, позволяющие минимизировать перечисленные недостатки и повысить эффективность кадровой политики ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго в условиях кризиса. В обобщенном виде перечень мероприятий представлен в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Перечень мероприятий проекта

Недостатки работы по профессиональному развитию персонала	Предлагаемые мероприятия	Документационное обеспечение мероприятий
1. Отсутствует комплексный документ, регламентирующий профессиональное развитие в части обучения всех категорий персонала	Доработать и утвердить Положение об обучении персонала	Проект Положения об обучении сотрудников
2. Отсутствуют документы, регламентирующие профессиональное развитие персонала в части кадрового резерва	Разработать и утвердить Положение о кадровом резерве	Проект Положения о кадровом резерве
3. Отсутствие четких критериев оценки персонала при отборе в кадровый резерв и выдвижении на конкретную должность	1. Разработать профили компетенций по ключевым должностям организации; 2. Доработать и утвердить Правила по оценке уровней компетенции при зачислении в резерв и карьерном продвижении 3. Разработать и утвердить положение по описанию уровней развития всех компетенций, входящих в состав модели компетенций.	1. Профили компетенций для должностей: менеджера по персоналу, ведущего специалиста и начальника отдела кадрового документооборота и развития персонала; 2. Проект Правил по оценке уровней компетенций в организации; 3. Документ по описанию уровней развития компетенций: «Ориентации на результат», «Принятие решений», «Исполнительность».

4.Отсутствует профессиональная преемственность на местах	Разработать систему развития наставничества	Управленческие регламенты и документооборот по наставничеству (бланки, оценочные листы, тесты, документы, должностные инструкции, положения, формы отчетности, схемы взаимодействия)
--	---	--

Указанные мероприятия необходимо реализовать посредством решения ряда задач:

1. Определить ответственных координаторов мероприятий по реализации проекта, а также привлекаемых консультантов – экспертов в области развития персонала в целях осуществления организационно-методической поддержки проведения проекта.

2. Разработать теоретические представления о системе профессионального развития персонала.

3. Организовать реализацию проекта в ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго.

4. Сопровождать внедрение проекта по совершенствованию системы профессионального развития персонала.

В ходе реализации мероприятий необходимо осуществить полный спектр работ, связанных с разработкой современных методов по формированию системы профессионального развития персонала.

Основные этапы работы следующие:

1. Проанализировать систему и принципы профессионального развития персонала.

2. Изучить кадровый резерв как составную часть процесса развития персонала.

3. Собрать необходимые документы для анализа кадровой работы ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго.

4. Проанализировать систему профессионального развития в ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго.

5. Разработать мероприятия по внедрению системы профессионального развития персонала.

План мероприятий по реализации кадровой политики в ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго в условиях кризиса представим в виде проекта и рассмотрим более подробно.

1. Логическое обоснование актуальности разработки и реализации проекта.

Анализ показал, что на сегодняшний день в ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго существует не достаточно эффективная система управления деловой карьерой, нет специалиста, решающего вопросы личного и профессионального развития сотрудников, не осуществляется обучение на рабочем месте. Все эти факторы создают предпосылки для формирования кадровой политики ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго, создание которой и предполагается данным проектом. Эффективная кадровая политика предполагает планирование персонала, его подготовку и обучение, постановку реальных целей и определение лидерских позиций, реализацию (мотивационное воздействие), контроль, оценку эффективности.

Успешно реализуя вышеперечисленные задачи по разработке кадровой политики в ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго, учреждение и работник получают определенные выгоды. Для сотрудника это означает:

- повышается степень удовлетворенности от работы в ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго, предоставляющей ему возможности профессионального роста и повышения уровня жизни;

- повышается четкость видения профессиональных личных перспектив и возможность планировать другие аспекты собственной жизни;

- появляется возможность целенаправленной подготовки к будущей профессиональной деятельности;

- повышается конкурентоспособность на рынке труда.

У ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго появляются:

– мотивированные и лояльные сотрудники, связывающие свою профессиональную деятельность с данным учреждением, что повышает производительность труда, снижает текучесть рабочей силы;

– возможность планировать профессиональное развитие работников с учетом их личных интересов;

– планы развития карьеры отдельных сотрудников в качестве важного источника определения потребностей в профессиональном обучении.

Оценка социальной эффективности кадровой политики ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго возможна также посредством использования следующих показателей:

- повышение эффективности управления ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго;

- повышение производительности труда;

- снижение текучести персонала;

- соотношение сотрудников, принятых на ключевые должности извне, с теми, кто «вырос» до такой должности в стенах организации;

- работа над новыми проектами, как фактор создания инновационной атмосферы в ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго.

2. Цели и задачи проекта. Цель проекта заключена в разработке кадровой политики ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго, направленной на развитие персонала и созданию благоприятной рабочей обстановки в ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго в условиях кризиса.

Задачи проекта:

1. Определить ответственных координаторов мероприятий по реализации проекта, а также привлекаемых консультантов – экспертов в области кадровых технологий и их закрепление за отдельными участниками проекта в целях осуществления организационно-методической поддержки проведения проекта.

2. Разработать теоретические представления о системе развития персонала в рамках кадровой политики учреждения.

3. Организовать реализацию проекта по разработке кадровой политики ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго.

4. Сопровождать внедрение проекта по разработке кадровой политики ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго.

Разработка мероприятий по внедрению технологии включает в себя три этапа:

Этап 1. Подготовительный этап.

Указанный этап будет включать ряд мероприятий.

1. Формирование кадрового резерва. Основные цели формирования и использования кадрового резерва приведены в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Основные цели формирования и использования кадрового резерва ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго

Цели	Критерии оценки	Запланированные результаты
1	2	3
Оптимизировать издержки на подбор кадров	Процент снижения издержек на подбор персонала	По прошествии 6 месяцев после внедрения программы снизить издержки на подбор персонала на 20%
Постоянное пополнение кадров руководителей	Процент сотрудников, включенных в кадровый резерв	Количество сотрудников, включенных в резерв, должно соответствовать числу должностей, подлежащих обеспечению резервом
Мотивация карьерного роста работников	Количество сотрудников с индивидуальными карьерограммами	100% участников кадрового резерва должны иметь индивидуальные карьерограммы
Снижение уровня текучести кадров среди наиболее перспективных сотрудников	Процент уволившихся из числа кадрового резерва	Не более 10%
	Интегральный показатель удовлетворенности резервистов	Не ниже 35%
Своевременное замещение вакансий по должностям руководителей	Процент назначений сотрудников из числа кадрового резерва	Не ниже 80%
Повышение	Процент охвата	100% участников кадрового резерва

образовательного уровня и профессиональной квалификации наиболее перспективных сотрудников	резервистов программой развития	
	Частота обучения резервистов	Не менее 1 мероприятия в месяц
	Количество стажировок на одного сотрудника, вошедшего в резерв	Не менее 1 стажировки в течение 6 месяцев
	Процент прошедших процедуру ассесмент-центр	Не ниже 70%
	Процент соответствия модели управленческих компетенций	Не ниже 70%
Утверждение компании в роли социально-ориентированного предприятия, улучшение имиджа компании как работодателя	Полнота решения поставленных задач в течение установленного срока	Не менее 70% опрошенных сотрудников должны оценивать компанию, как стабильного, социально - ориентированного участника рынка труда.
Войти в смету	Лимит расходов на подготовку одного резервиста	Максимально допустимое превышение бюджета расходов – 20%

Реализация указанных целей позволит ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго сформировать эффективную систему кадрового резерва.

2. Разработка «Положения о работе с резервом кадров для выдвижения на руководящие должности». Важную роль играет соответствие стратегии развития персонала и общей стратегии ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго. Поэтому целесообразно будет предложить разработать в целях организации и проведения планомерной и целенаправленной работы по подготовке руководящих кадров для различных уровней управления «Положение о работе с резервом кадров для выдвижения на руководящие должности». Организация работы по планированию и реализации карьеры работников будет включать:

- ознакомление работников с имеющимися в ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго возможностями продвижения в виде программ обучения и консультаций по индивидуальным планам повышения квалификации;

- регулярное информирование и консультирование по открывающимся в фирме возможностям обучения и вакантным местам;

- разработку программ поддержки и психологического консультирования, противодействующих кризисам карьеры;

- перемещение работников по трем направлениям:

1) продвижение вверх по ступеням квалификационного или служебного роста

2) горизонтальное перемещение (ротация)

3) понижение.

3. Введение в штатное расписание новой должности – специалиста отдела кадров (консультанта по карьере). Специалист будет консультировать по вопросам карьеры, планировать карьеру, принимать карьерные решения, заниматься корректировкой карьеры и эффективностью трудовой деятельности при этом должны использоваться методики профессиональной оценки, профпросвещения и оценки тенденций на рынке труда, а также методики информирования персонала о личных качествах, необходимых для конкретной работы.

Согласно должностной инструкции, специалист отдела кадров (консультант по карьере) должен выполнять следующие обязанности:

1) Прогнозировать вакансии и планировать замещения должностей. Анализируя возрастную структуру и профессиональный состав работников, общий стаж работы, среднестатистические данные об увольнении, специалист должен определять возможные источники замещения вакансий.

2) Отбирать кандидатов на вакантные должности. Специалисту необходимо выявлять кандидатов, способных заместить вакантные должности, определять критерии и методы отбора, назначать сроки проведения конкурсов, а также ответственных за их проведение.

3) Организовать профессиональное развитие сотрудников, предусматривающее:

- профессиональное обучение и переподготовку, которую проводят профильные учебные заведения, повышать квалификацию сотрудников, определяя формы и сроки подготовки;

- расширять сферы деятельности;

- осуществлять инструктаж, наставничество, ротацию;

- реализовать меры, направленные на повышение квалификации, которые организует служба управления персоналом (проведение лекционных занятий, анализ практических ситуаций, проведение деловых игр);

- осуществлять самообразование;

- проводить специальную подготовку по самоорганизации карьеры (организация семинаров, консультаций, собеседований).

4) Стимулировать должностное продвижение путем повышения привлекательности перехода на более сложную и ответственную работу. Сюда входят материальные и социальные (ролевые, служебно-правовые) различия в статусе работников в зависимости от их квалификации и должностного уровня.

5) Совершенствовать организационную структуру. Необходимо обеспечить своевременного пересмотра организационной структуры и состава подразделений, гибкого подхода к формированию штатной численности и должностного состава в целях создания возможностей для карьерного продвижения.

6) Осуществлять должностные (карьерные) перемещения:

- формировать работу с резервом на продвижение (осуществлять специальную подготовку, стажировку, ротацию);

7) Планировать персональные назначения на должность;

8) Составлять и реализовать индивидуальные планы развития карьеры наиболее успешных сотрудников предприятия. В соответствии с моделью развития карьеры определять план карьерного роста работника, включающий:

а) комплекс долгосрочных целей сотрудника (его надежды на карьеру) и следующий этап плана профессионального роста (краткосрочная задача);

б) объем наиболее важных потребностей в усовершенствовании знаний и опыта для достижения следующего этапа профессионального роста;

в) объем заданий сотруднику на следующий год, обеспечивающих переход к следующему этапу профессионального роста и реализацию долгосрочной модели (обучение, повышение квалификации, участие в проектах);

г) обязательства учреждения по оказанию помощи сотруднику в подготовке к следующему этапу, обеспечивающему его профессиональный рост (обучение на фирме, оплата обучения за пределами фирмы, смена профессии, ротация).

План карьеры должен включать:

1. Фамилия, имя, отчество, стаж работы;
2. Должность;
3. Возраст;
4. Образование;
5. Заключение последней аттестационной комиссии;
6. Переподготовка и повышение квалификации;
7. Нахождение в составе резерва;
8. Оценка заинтересованности субъекта;
9. Интегральная оценка в баллах: анкетных данных, личностных качеств, профессиональной подготовки;
10. Срок последнего назначения на должность;
11. Долгосрочные цели и краткосрочные задачи на следующий профессиональный этап роста;
12. Наиболее важные потребности в совершенствовании;
13. Задания, обеспечивающие переход к следующему этапу профессионального роста реализации долгосрочной цели;
14. Обязательства организации.

При этом рекомендуется планировать карьеру не менее чем на 5 и не более чем на 10 лет, так как адаптация к новой должности (особенно руководящей) происходит в течение 2–5 лет, а через 10 лет могут существенно измениться условия труда.

8) Создание картотеки пополнение банка данных по различным категориям персонала.

4. В процессе формирования системы управления карьерой персонала в организации должна быть разработана система подготовки кандидатов на высшие должности. Согласно этой системе, необходимо следующее:

- потенциальные кандидаты, которые претендуют на высшие управленческие должности, должны как можно раньше начать самостоятельно принимать решения, на них должна возлагаться определенная ответственность. Реализовать свой потенциал они могут в филиалах и отделениях организации;

- кандидаты должны иметь возможность приобрести теоретические знания и практический опыт в рамках выполнения ряда разных управленческих функций посредством горизонтального перемещения и специальных программ переподготовки;

- необходимо способствовать развитию у кандидатов навыков управления персоналом, общение с людьми;

- кандидатам необходимо разъяснять значение всех элементов работы с персоналом.

5. Необходимо составить модель компетенций для выдвижения на вышестоящие должности.

6. Необходимо также внедрить основные технологии карьерного процесса. Это касается технологий, включающих методику прогнозирования продвижения, самооценку карьерных возможностей, методов развития потребностей участия в карьерном процессе, самоорганизацию карьерного роста; экономию времени при достижении карьерных целей, методы преодоления карьерного кризиса.

Достаточно важным является применение методов обучения на рабочем месте. Методы могут быть следующими:

- обучаемый включается в процесс деятельности другого человека (budding);
- обучаемый наблюдает за процессом работы (shadowing);
- стажировка и ротация обучаемого (secondment);
- обучаемый участвует в целенаправленной передаче опыта (mentoring);
- реализуется процесс раскрытия потенциала личности обучаемого (coaching);
- сопровождается процесс обучения стажера, затем обсуждается опыт переноса полученных знаний в реальную практику (tutoring);
- используются комплексные технологии обучения (тренинги).

Возможно использование таких технологий, как:

- менторинг – организация встреч, где происходит передача опыта более опытного ментора с подчиненными, решаются бизнес-задачи, описываются ситуации из прошлого, участники обосновывают свой подход к решению и логику (обучение на его кейсах, как он поступал в таких ситуациях);

- коучинг. Коучинг основывается не на том, что предъявляются чужие модели, способы действий или кейсы и их копирование, а на том, что организуется самостоятельный поиск решения проблемы (с помощью коуча) по технологии GROW: здесь обучаемый находит именно свое решение, а коучем задаются вопросы, направляется его поиск и мышление;

- супервизия. Она является включенным анализом действий обучаемого и обратной связью с опытным наставником в практической деятельности;

- тьюторство. Это встречи, где проводится обсуждение опыта переноса полученных знаний в реальную практику обучаемого, возникающие

сложности переноса модели и вырабатываются новые эффективные способы поведения.

Не только руководитель может обучать сотрудника на рабочем месте. Опытные коллеги – еще один источник получения знаний и опыта. Целевая аудитория для этой формы обучения – практически все категории персонала: новые сотрудники (как молодые, так и опытные, которые пришли в компанию); текущие сотрудники, если им нужно передать новые знания и навыки.

Но наиболее важными из методов являются ротация, использование инструкций, наставничество, делегирование полномочий. Основываясь на сказанном, можно резюмировать наличие эффективной системы управления деловой карьерой необходимо для развития персонала организации.

#### 7. Составление индивидуальных планов развития работников.

Одним из основных, на наш взгляд, мероприятий по повышению эффективности управления карьерой персонала ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго, является составление индивидуальных планов развития работников. Индивидуальный план развития работника (ИПР) – документ, содержащий в себе цели и программу развития сотрудника, его профессиональных и деловых качеств. ИПР необходим для осуществления контроля и учета мероприятий по развитию каждого конкретного сотрудника в компании, например, в рамках системы оценки персонала или проекта по развитию кадрового резерва. Выполнение ИПР является показателем эффективности работы самого работника, его руководителя и системы обучения и развития персонала организации в целом.

Индивидуальный план развития выгоден сотруднику тем, что:

1. Позволяет своевременно подготовиться к предстоящим переменам, новым проектам, новой должности. Конечная цель ИПР – освоение сотрудником тех знаний и навыков, которые позволят ему решать задачи более высокого профессионального уровня. ИПР привязывает развивающие мероприятия к конечному уровню компетенций.

2. Помогает самоорганизации. Имея ИПР, легче внести в свои жизненные и рабочие планы события и действия, которые помогут менеджеру достичь целей развития.

3. Помогает выделить приоритеты и расставить акценты при обучении и развитии. В крупных организациях, как правило, проводится множество развивающих мероприятий, и не всегда сотрудники отдают себе отчет в том, для чего им необходимо то или иное обучение. ИПР снимает эту проблему.

В таблице 3.3 представлены критерии качественного индивидуального плана развития.

Таблица 3.3

Критерии качественного индивидуального плана развития работников ФГУП  
«Ведомственная охрана» Минэнерго

Критерий	Характеристика критерия
Логичность и последовательность	Между развивающими действиями должна быть преемственность, методы должны применяться по принципу «от простого — к сложному»
Направленность на цель развития	Должно быть понятно, каким образом каждое из развивающих действий способствует развитию конкретного навыка, указанного в цели развития
Определенность действий во времени	Для каждого из мероприятий должен быть установлен либо конкретный срок его реализации, либо периодичность выполнения развивающих действий
Реалистичность	План должен учитывать производственную загрузку работника

Каждый процесс в организации должен оцениваться с точки зрения его эффективности и управление карьерой не исключение. Значит, последний этап управления деловой карьерой сотрудника – оценка эффективности процесса карьерного роста сотрудника.

Этап 2. Реализация проекта

Все указанные мероприятия должны быть реализованы в комплексе с целью достижения оптимальных результатов. Необходимо назначить ответственных из числа сотрудников администрации за каждое мероприятие

в рамках проекта. Необходимо также составить план отчета ответственных по факту реализации каждого мероприятия перед руководителем МБДОУ № 76 с целью определения эффективности проведения указанных этапов.

### Этап 3. Подведение итогов.

На этом этапе осуществляется подведение общих итогов в рамках реализуемого проекта. Проводится анализ реализованных мероприятий, ответственные за каждое мероприятие в рамках проекта составляют итоговые отчеты руководителя ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго. На основе предоставленных отчетов руководитель готовит аналитическую справку, в которой получает отражение в целом уровень эффективности реализуемой кадровой политики ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго, а также определяются мероприятия по преодолению недостатков реализации проекта. Рассмотрим социально-экономическую эффективность разработанных мероприятий.

### **3.2. Оценка эффективности предлагаемых мероприятий**

Разработка и реализация кадровой политики в учреждении – мероприятие, требующие определенных материальных затрат со стороны компании. Но эти затраты окупаются конкурентными преимуществами, которые компания получает взамен. Персонал самый важный вид ресурсов из имеющихся в распоряжении любой организации. Следовательно, затраты на его развитие являются не чем иным, как инвестициями в стабильное и успешное «завтра» компании.

В результате внедрения разработанной кадровой политики будет получен определенный социально-экономический эффект.

Социальная эффективность проектов проявляется в возможности достижения позитивных, а также избегания отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации. Социальная эффективность

проявляется в возможности достижения позитивных изменений в организации.

Позитивные изменения могут заключаться в следующем:

- обеспечить для персонал надлежащий уровень и качество жизни (наличие благоприятных условий труда, достойной заработной платы, необходимых социальных услуг и др.);

- создать условия для возможности реализовать и развивать индивидуальные способности работников;

- создать благоприятный социально-психологический климат (эффективные коммуникации, свободная информированность, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегами и пр.).

- наиболее полно использовать потенциал работников организации;

- обеспечить соответствие содержания труда и индивидуальных способностей и интересов работников;

- снизить негативные последствия высвобождения работников;

- обеспечить стабильность персонала;

- сформировать благоприятный имидж организации;

- использовать персонал в соответствии с индивидуальными интересами, способностями и возможностями;

- повысить обоснованность кадровых решений по перемещению персонала;

- сформировать организационную культуру;

- повысить профессионализм и конкурентоспособность персонала;

- обеспечить согласованность целей работников и администрации при управлении карьерой.

Экономическая и социальная эффективность имеют принципиальную взаимосвязь: с одной стороны, социальную эффективность в виде стимулов для персонала можно обеспечить только тогда, когда существование организации является надежным, и она получает прибыль, позволяющую предоставить эти стимулы; с другой стороны, экономической эффективности

можно добиться только в том случае, если сотрудники предоставят в распоряжение организации свою рабочую силу, что они обычно бывают готовы сделать только при наличии определенного уровня социальной эффективности. В следующей таблице представлена характеристика основных социально-экономических результатов, которые будут получены после внедрения системы управления карьерой персонала организации.

Таблица 3.4

Характеристика социально-экономических результатов внедрения кадровой политики ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго

Область формирования	Социальный результат	Показатели социальной эффективности	Экономический результат
1. Развитие персонала	Повышение содержательности труда	Увеличение удельного веса работников, владеющих смежными профессиями	Рост производительности труда
	Обеспечение согласованности целей работников и администрации при управлении карьерой	Снижение уровня текучести кадров	
2. Мотивация поведения персонала	Обеспечение связи между результативностью труда и вознаграждением	Повышение удельного веса работников, выражающих удовлетворение системой вознаграждения. Снижение уровня текучести кадров	Рост производительности труда
	Обеспечение возможностей личного развития работников	Повышение удельного веса работников, выражающих удовлетворение трудом. Снижение уровня текучести кадров	
	Формирование чувства причастности	Повышение удельного веса работников, выражающих удовлетворение условиями для самовыражения. Снижение уровня текучести кадров	

3. Социальное развитие	Повышение разнообразия удовлетворенных потребностей персонала	Повышение удельного веса работников, выражающих удовлетворение социально-психологическим климатом. Снижение уровня текучести кадров	Рост производительности труда
	Формирование благоприятного социально-психологического климата		
	Обеспечение механизма обратной связи с потребителями и обществом		

Как видим, улучшение социальных показателей основным экономическим эффектом для организации в целом имеет рост производительности труда.

Таким образом, можно сделать следующие выводы. Нами был разработан проект, включающий комплекс мер в рамках разработки и реализации кадровой политики ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго. Реализация данного проекта позволит повысить эффективность кадровой работы в ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго за счет выявления кадрового резерва в организации, а также учета мнений сотрудников организации относительно их карьерного роста и их личностных качеств, способствующих карьерному росту. Проведение мероприятий в рамках проекта позволит объективно оценить индивидуальные способности сотрудников, особенности и направления развития их карьеры, а также поднять уровень нематериальной мотивации сотрудников.

Реализация указанного проекта позволит получить ощутимый социально-экономический эффект, который будет включать следующее: повышение содержательности труда, обеспечение согласованности целей работников и администрации при управлении карьерой, обеспечение связи между результативностью труда и вознаграждением, обеспечение возможностей личного развития работников, формирование чувства

причастности, повышение разнообразия удовлетворенных потребностей персонала, формирование благоприятного социально-психологического климата, обеспечение механизма обратной связи с потребителями и обществом.

## Заключение

Главным элементом организации являются ее сотрудники. Кадровая политика организации образует базис для формирования системы работы с людьми при рассмотрении различных аспектов управления человеческими ресурсами и служит отправной точкой для менеджеров при принятии конкретных решений в отношении сотрудников.

Хорошей кадровой политикой в условиях кризиса можно назвать общую кадровую стратегию, объединяющую различные аспекты политики организации в отношении персонала и планы и пользования рабочей силы. Она должна повышать способность организации адаптироваться к условиям кризиса, изменению технологий и требований рынка, которые можно предвидеть в обозримом будущем.

Без четко налаженной кадровой системы сложно в условиях кризиса увеличивать возможности предприятия, реагировать на изменяющиеся требования технологии и рынка в ближайшем будущем, создавать благоприятные условия труда, обеспечивать возможность продвижения по службе и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне.

Оценка эффективности управления персоналом – обязательное условие успешного функционирования и развития современной организации, так как позволяет активно воздействовать на ее текущее состояние, устанавливать направления организационных изменений, выявлять приоритеты стратегического развития. В условиях рыночной экономики изменяется методология измерения эффективности, которая базируется не только на системе расчета соотношения затрат на персонал и полученных результатов (определяя рентабельность использования человеческих ресурсов), а отражает, прежде всего, степень достижения поставленных целей.

В ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго кадровая ситуация является достаточно стабильной. Средний возраст работников – 35-45 лет, но администрация предпринимает меры для омоложения коллектива, приглашая

на работу также и молодых специалистов. Среди сотрудников преобладают специалисты с высшим образованием, а также достаточно большое количество сотрудников продолжают обучение в высших учебных заведениях.

Для оценки уровня кадровой работы и эффективности управления персоналом ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго в условиях кризиса нами было проведено анкетирование персонала. Согласно проведенному анкетированию, можно отметить следующие особенности деятельности руководителя ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго, организующей работу с персоналом. Компетентность руководителя кадровой службы предприятия в кадровых вопросах вызывает некоторые сомнения у сотрудников организации, так как они не всегда могут грамотно проконсультировать по трудовым вопросам. Организация тренингов для персонала не является плановым мероприятием, соответственно, тренинги проводятся нерегулярно. Естественно, польза от таких тренингов низкая. На курсы повышения квалификации направляются только специалисты узкой специализации. Также, в кадровой службе для решения кадровых вопросов существуют приемные часы: во вторник и в пятницу с 15 до 17. Только в это время сотрудники учреждения могут обратиться к специалистам кадровой службы за помощью. Это значительно ограничивает возможности сотрудников получить квалифицированную помощь по кадровым вопросам и, тем самым снижается эффективность кадровой работы. Также на низком уровне находится работа по формированию социально-психологического климата в коллективе.

По результатам оценки лояльности персонала ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго можно отметить следующее: руководству необходимо более тщательно планировать и организовывать работу по мотивации персонала в компании, повысить эффективность деятельности по обучению персонала, а также пересмотреть стили руководства, поскольку лояльность персонала формирует необходимый психологический климат в коллективе,

который способствует повышению производительности труда и прибыльности предприятия.

Нами был разработан проект, включающий комплекс мер в рамках разработки и реализации кадровой политики ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго. Реализация данного проекта позволит повысить эффективность кадровой работы в ФГУП «Ведомственная охрана» Минэнерго за счет выявления кадрового резерва в организации, а также учета мнений сотрудников организации относительно их карьерного роста и их личностных качеств, способствующих карьерному росту.

Проведение мероприятий в рамках проекта позволит объективно оценить индивидуальные способности сотрудников, особенности и направления развития их карьеры, а также поднять уровень нематериальной мотивации сотрудников.

Реализация указанного проекта позволит получить ощутимый социально-экономический эффект, который будет включать следующее: повышение содержательности труда, обеспечение согласованности целей работников и администрации при управлении карьерой, обеспечение связи между результативностью труда и вознаграждением, обеспечение возможностей личного развития работников, формирование чувства причастности, повышение разнообразия удовлетворенных потребностей персонала, формирование благоприятного социально-психологического климата, обеспечение механизма обратной связи с потребителями и обществом.

## Список используемых источников

1. Конституция Российской Федерации. [Текст] – СПб.: Литера, 2008. – 48с.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст] – М.: «Омега-Л», 2010. – 188 с.
3. Об информации, информационных технологиях и о защите информации [Текст]: Федер. закон от 27 июля 2006 года № 149-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2006. - № 31. - Ст. 3448.
4. Бычкова А.В. Управление персоналом: Учеб. пособие. – Пенза: Изд-во Пенз. гос. ун-та, 2012. – 210 с.
5. Богданов Ю. Н. , Зорин Ю. В., Шмонин Д. А., Ярыгин В. Т. Мотивация персонала // Методы менеджмента качества. 2011. № 11. – С. 14-19.
6. Бурмистров А., Газенко Н. Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными? // Управление персоналом. 2012. № 7. – С. 48-49.
7. Вудвортс Р. Экспериментальная психология. – М.:Д-Публишинг, 2010. – 1648 с.
8. Вебер М. Основные социологические понятия //Западно-европейская социология XIX-начала XX веков. - М.: Норма, 2014. – С. 455-491.
9. Горячая О. В. Особенности рефлексивного управления персоналом организации / Концептуальные аспекты управления персоналом. – СПб.: 2013. – 398 с.
- 10.Гринберг Дж., Бэйрон Р. Организационное поведение от теорий практике. – М.: Вершина. – 2011. – 387 с.
- 11.Герчиков В.И. Мотивация, стимулирование и оплата труда. учеб. пособие / изд. 3-е доп. и перераб. М.: Изд-во ГУ-ВШЭ, 2013. – 432 с.
- 12.Дронов В. Т. Этика сотрудничества в менеджменте / Концептуальные аспекты управления персоналом. – СПб., 2014. – с. 219.

13. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. – СПб.: Вильямс, 2013. – 333 с.
14. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н. Новгород: НИМБ, 2014. – 328с.
15. Занковский А. Н. Организационная психология. – СПб.: 2012. – 493с.
16. Зерчанинова Т. Е. Мотивация российского работника: социологический анализ / Концептуальные аспекты управления персоналом. – СПб., 2013. – 209 с.
17. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Управление персоналом - Самара: АВС Самара, 2012. – 352 с.
18. Кравченко А.И. Социология менеджмента: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2012. – 366 с.
19. Красовский Ю. Д. Архитектоника организационного поведения. – СПб., 2013. – 322 с.
20. Кабаченко Т.С. Психология в управлении человеческими ресурсами.- СПб.: Питер, 2014. – 322 с.
21. Комаров Е. И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом // Управление персоналом. 2012. № 1. – С. 38-41.
22. Комаров Е. Фирменный патриотизм или преданность в трудовых отношениях // Управление персоналом. 2011. № 5. – С. 63-66.
23. Кручининский С.М. Практика формирования нематериальной мотивации.- М.: Проспект, 2013.- 342 с.
24. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование персонала. – М.: Инфра-М, 2013. – 290 с.
25. Короленок Е.В. Нематериальная мотивация // Журнал «Менеджмент сегодня». 2013. № 5. – С.8-11
26. Клочков В.И. Мотивация персонала на реализацию стратегии компании // Финансовая газета. Региональный выпуск. 2013. № 4 //

- [Электронный ресурс] // Режим доступа:  
<http://www.lawmix.ru/bux/51136>
- 27.Макарова И.К. Управление персоналом: Учебник. – М.: Юриспруденция, 2012. – 400 с.
- 28.Модели и методы управления персонала: Российско-британское учебное пособие / Под ред. Е. Б. Моргунова. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез»», 2013. – 321 с.
- 29.Мотивация персонала в современной организации. Учебное пособие / под ред. С.Ю. Трапицына. – СПб., «Книжный дом», 2013. – 333 с.
- 30.Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Вильямс. 2013. – 322 с.
- 31.Миронова М.Ю. Ценным сотрудникам позволено больше // Управление персоналом. 2012. № 2. – С.6-10
- 32.Музыченко В. Управление персоналом: Лекции: Учеб. вузов/ В. Музыченко. – 2-е изд., стер. – М.:Академия, 2014. – 528с.
- 33.Оганесян И.А. Управление персоналом организации. – Минск, 2012. – 500 с.
- 34.Основы управления персоналом: Учебник/Под ред.Б.М.Генкина. – М.: Высшая школа, 2013. - 322 с.
- 35.Организационная психология / Под ред. Л.В. Винокурова, И.И. Скрипюка. – СПб: Питер, 2014. – 324 с.
- 36.Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Альфа-Пресс, 2013. – 300 с.
- 37.Панов П.А. Компенсационные выплаты и компенсации в трудовом праве: научно-практическое исследование / отв. ред. Д.Л. Кузнецов. М.: КОНТРАКТ, Волтерс Клувер, 2014. – 309 с.
- 38.Поляков В.А. Технология карьеры. Практик. руководство. – М.: «Дело», 2013. – 398 с.
39. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник.- М.:Аспект-Пресс, 2012. – 321 с.

40. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. – СПб: Издательство «Питер», 2014. – 332 с.

# Приложение

Корпоративный портал ТПУ | Личный кабинет - Проверка на плагиат

portal.tpu.ru | Личный кабинет - Проверка на плагиат

Сегодня 03 июня 2016 / Пятница / Неделя четная

Шаг 4: Информация

### Отчет о проверке

Итоговая оценка оригинальности: 70,25%

Уважаемый пользователь! Обращаем ваше внимание, что система Антиплагиат отвечает на вопрос, является ли тот или иной фрагмент текста заимствованным или нет. Ответ на вопрос, является ли заимствованный фрагмент именно плагиатом, а не законной цитатой, система оставляет на ваше усмотрение. Также важно отметить, что система находит источник заимствования в своей базе, но не определяет, является ли он первоисточником.

Название	Ссылка на источник	Коллекция	Доля в тексте	Доля в источнике
1. Управление деловой карьерой как фактор развития персонала организации (на примере газораспределительной организации ОАО "Газпромрегионгаз"). Диплом. Читать текст online -	<a href="http://cv.4i5.ru/stock/refer-561867.htm#2">http://cv.4i5.ru/stock/refer-561867.htm#2</a>	internet	5,05%	5,05%
2. TPU_VKR_25007.pdf	<a href="http://portal.tpu.ru/cs/TPU174246.pdf">http://portal.tpu.ru/cs/TPU174246.pdf</a>	tpu	4,92%	4,92%
3. Антикризисное управление персоналом организации	<a href="http://knowledge.allbest.ru/management/2c0a65625a2ad78a4c53a8...">http://knowledge.allbest.ru/management/2c0a65625a2ad78a4c53a8...</a>	internet	3,77%	3,77%
4. Источник 4	<a href="http://www.referatya.ru/catalog/download/14120">http://www.referatya.ru/catalog/download/14120</a>	internet	2,78%	3,27%
5. Управление персоналом в условиях кризиса	<a href="http://knowledge.allbest.ru/management/3c0b65625b2bc68a5d53a8...">http://knowledge.allbest.ru/management/3c0b65625b2bc68a5d53a8...</a>	internet	2,19%	2,49%
6. Источник 6	<a href="http://www.referatya.ru/catalog/download/12342#1">http://www.referatya.ru/catalog/download/12342#1</a>	internet	1,66%	1,66%
7. Управление деловой карьерой персонала	<a href="http://revolution.allbest.ru/management/00318992_0.html">http://revolution.allbest.ru/management/00318992_0.html</a>	internet	1,3%	1,56%
8. Управление профессиональным развитием персонала	<a href="http://knowledge.allbest.ru/management/2c0a65625a2ac78b5c53a8...">http://knowledge.allbest.ru/management/2c0a65625a2ac78b5c53a8...</a>	internet	1,17%	1,17%
9. Курсовая: "Организации работы с персоналом на предприятии ЗАО "АПТЕКА+""	<a href="http://westud.ru/work/243809/Organizacii-raboty-s-personalom">http://westud.ru/work/243809/Organizacii-raboty-s-personalom</a>	internet	1,13%	1,13%
10. Профессиональное развитие персонала на примере НПО "Элсиб" ОАО	<a href="http://knowledge.allbest.ru/management/2c0b65635b3ac68a4c43b8...">http://knowledge.allbest.ru/management/2c0b65635b3ac68a4c43b8...</a>	internet	1,1%	1,1%

портфолио студента | Мой экватор

Закреть