

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
Кафедра ИФНТ

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

Тема работы
Система управления персоналом на примере ООО «Авиа Хим Проект»

УДК 005.95

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
0-11И21	Елкина Наталья Александровна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ(Кафедра истории и философии науки и техники)	Лойко Ольга Тимофеевна	Д.ф.н., профессор		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ(Кафедра истории и философии науки и техники)	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

Томск – 2017 г.

## ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС-3 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>		
P1	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 )
P2	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, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43, 44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,6 0,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,7 6,77,78)
P3	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 )
P4	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, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73 )
P5	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 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25, 26,27,43,70,71)
P6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78 )
P 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 )
P 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>		
P 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 социально-гуманитарных технологий  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой ИФНТ

\_\_\_\_\_ Трубникова Н.В.  
(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
0-11И21	Елкиной Наталье Александровне

Тема работы:

<b>Система управления персоналом на примере ООО «Авиа Хим Проект»</b>	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	

Срок сдачи студентом выполненной работы:

5.06.17

**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></p> <p><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. Проанализировать теоретические основы управления персоналом;</p> <p>2. Провести анализ системы управления персоналом ООО «Авиа Хим Проект»;</p> <p>3. Разработать проект по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Авиа Хим Проект».</p>
<p><b>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</b></p>	
1. Теоретические основы управления персоналом	
2. Анализ системы управления персоналом ООО «Авиа Хим Проект»	
3. Проект по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Авиа Хим Проект»	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	05.12.2016г.
--	--------------

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ(Кафедра истории и философии науки и техники)	Лойко Ольга Тимофеевна	Д.ф.н., профессор		

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
0-11И21	Елкина Наталья Александровна		

**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»

Уровень образования – бакалавриат

Кафедра ИФНТ(Кафедра истории и философии науки и техники)

Период выполнения – весенний семестр 2016/2017 учебного года

Форма представления работы:

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН**

**выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:		05.06.2017
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
05.12.2016	Составление библиографии, обзор литературы	10
11.01.2017	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
20.04.2017	Написание чернового варианта ВКР	15
16.05.2017	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
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
Профессор кафедры ИФНТ(Кафедра истории и философии)	Лойко Ольга Тимофеевна	д.ф.н., профессор		

науки и техники)				
------------------------	--	--	--	--

СОГЛАСОВАНО:

Зав. Кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ифнт(кафедра истории и философии науки и техники)	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

## Реферат

Выпускная квалификационная работа состоит из 85 страниц, 11 рисунков, 14 таблиц, 41 источника литературы.

Ключевые слова: система управления персоналом, мотивация, стимулирование, отбор персонала, кадровый резерв, адаптация.

Объект выпускной квалификационной работы – система управления персоналом.

Цель выпускной квалификационной работы – проанализировать систему управления персоналом на примере ООО «Авиа Хим Проект».

В результате исследования были предложены направления совершенствования системы управления персоналом в ООО «Авиа Хим Проект».

Степень внедрения: данный проект может быть применен в работе данного предприятия.

Область применения: система управления персоналом имеет место в работе всех предприятий всех отраслей экономики.



## **Essay**

Graduation qualification work consists of 85 pages, 11 drawings, 14 tables, 41 sources of literature.

Key words: personnel management system, motivation, incentives, personnel selection, personnel reserve, adaptation.

The object of final qualification work is the personnel management system.

The purpose of the final qualifying work is to analyze the personnel management system by the example of OOO «Avia Him Project».

As a result of the research, directions were proposed for improving the personnel management system in OOO «Avia Him Project».

Degree of implementation: this project can be applied in the work of this enterprise.

Scope: the system of personnel management takes place in the work of all enterprises of all sectors of the economy.

## Оглавление

Введение.....	11
1 Теоретические основы управления персоналом .....	14
1.1 Сущность и принципы управления персоналом .....	14
1.2 Составляющие системы управления персоналом.....	16
1.3 Зарубежные системы управления персоналом .....	29
1.4 Принципы и методы совершенствования построения системы управления персоналом.....	39
2. Анализ системы управления персоналом ООО «Авиа Хим Проект» .....	50
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Авиа Хим Проект».....	50
2.2 Анализ состава и структуры кадров ООО «Авиа Хим Проект» .....	54
Убыло по собственному желанию.....	62
2.3 Направления деятельности ООО "Авиа Хим Проект" в области управления персоналом .....	64
3 Проект по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Авиа Хим Проект» .....	67
3.1 Обоснование необходимости и основные направления совершенствования системы управления персоналом ООО «Авиа Хим Проект».....	67
3.2 Затраты на совершенствование системы управления персонала и эффективность данных предложений .....	76
Заключение .....	82
Список литературы .....	85

## **Введение**

Актуальность темы выпускной квалификационной работы состоит в том, что основой эффективной работы каждой компании в различных отраслях экономики и достижения целей работы сегодня является управление персоналом. Оно взаимосвязано абсолютно со всеми управленческими решениями. Управление персоналом тесно связано со стратегией бизнеса и охватывает все управленческие решения, касающиеся взаимоотношения организации и ее работников, ставит своей конечной целью повысить результативность работы учреждения и удовлетворить потребности сотрудников.

Управление персоналом – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом. Управление персоналом заключается в:

- формировании системы управления персоналом;
- кадровом планировании;
- проведении маркетинга персонала, определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале;
- учёте и нормировании численности работников.

Кадровая политика – это совокупность ценностей и убеждений руководства, определяющих значимость работника для организации. Кадровой политикой определяется, каких людей нанимать, кому и как оплачивать работу, кого и каким образом из работников продвигать по карьерной лестнице. В целях реализации кадровой политики в организации

разрабатываются обеспечивающие её процедуры – оценка, отбор, наем и обучение (повышение квалификации) персонала.

Теоретической основой работы явились научные публикации, периодическая литература, монографии исследователей в области управления персоналом, электронные ресурсы. Проблемами управления персоналом занимались такие исследователи как Аваль Е.П., Герасимов Б. Н., Дятлов В.А., Зайцева, Т. В., Костенко И.А., Мельник М.В., Переверзев М.П. и другие.

Цель выпускной квалификационной работы – проанализировать систему управления персоналом на примере ООО «Авиа Хим Проект».

В соответствии с целью исследования были сформулированы следующие его задачи:

1. Проанализировать теоретические основы управления персоналом;
2. Провести анализ системы управления персоналом ООО «Авиа Хим Проект»;
3. Разработать проект по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Авиа Хим Проект».

Объект выпускной квалификационной работы – система управления персоналом.

Предмет выпускной квалификационной работы – роль руководства и администрации в управлении персоналом ООО «Авиа Хим Проект».

Новизна состоит в том, что будет разработан проект по совершенствованию системы управления персоналом ООО «Авиа Хим Проект».

Практическая значимость состоит в том, что данный проект может быть применен в работе данного предприятия.

Методы исследования – анализ теоретических источников по проблеме исследования, сбор эмпирических данных, синтез теоретических и эмпирических материалов.

Выпускная квалификационная работа состоит из трех глав, введения, заключения и списка использованной литературы.

Первая глава посвящена исследованию теоретических основ управления персоналом, а именно анализу сущности и принципов управления персоналом, составляющих данной системы. Приводится зарубежный опыт управления персоналом, а также принципы и методы совершенствования системы управления персоналом.

Во второй главе исследуется система управления персоналом ООО «Авиа Хим Проект» путем анализа состава и структуры кадров предприятия и направлений деятельности в области управления персоналом.

Третья глава представляет собой проект по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Авиа Хим Проект».

# **1 Теоретические основы управления персоналом**

## **1.1 Сущность и принципы управления персоналом**

Управление персоналом представляет собой взаимосвязь таких наук как организация управления, психология, социология, конфликтология, этика, экономика труда, трудовое право, а также других научных направлений.

Ни один хозяйствующий субъект не может функционировать без персонала. Достижение целей организаций невозможно без наличия квалифицированных кадров. Прибыльность предприятий находится в прямой зависимости от того, насколько профессиональны специалисты, работающие в них.

В период 1880-1930-х годов широкое развитие получили классические теории управления персоналом. Среди представителей классической теории управления персоналом можно выделить Ф. Тейлора, А. Файоля, Г. Эмерсона, Л. Урвика, М. Вебера, Г. Форда, среди российских исследователей – А. К. Гастева, П. М. Керженцева. С 1930-х годов стали развиваться теории человеческих отношений. Их стали исследовать такие представители науки как Э. Мэйо, К. Арджерис К., Р. Ликарт, Р. Блейк. Современными теориями в области управления персоналом являются теории человеческих ресурсов, представителями которых являются А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор.

В области управления персоналом можно выделить три подхода, которые являются следствием экономических и организационных теорий:

1. Подход, связанный с формированием человеческого капитала.
2. Подход, основанный на использовании факторов, которые мотивируют руководителей к поиску на рынке труда таких кадров, которые соответствовали бы оптимальному профессиональному уровню.
3. Подход, опирающийся на концепцию преданности работодателю.

При всем многообразии существующих теорий в области управления персоналом можно выделить следующие принципы современной концепции управления персоналом:

- человеческие ресурсы являются решающим фактором, определяющим эффективность и конкурентоспособность организации;
- необходим стратегический подход к управлению персоналом, основу которого составляет интеграция кадровой политики в корпоративную культуру;
- капиталовложения в области привлечения, использования и развития персонала являются экономически целесообразными;
- повышение активности сотрудников в области управления достигается путем самоуправления и демократизации;
- необходимо создавать условия для непрерывности обучения и развития сотрудников, стремиться раскрывать предпринимательские, творческие и интеллектуальные способности персонала;
- труд персонала должен быть вознагражден соизмеримо личному вкладу каждого работника в конечный результат деятельности организации, должны создаваться комфортные условия для работы и обеспечиваться благоприятный микроклимат в коллективе;
- кадровые службы должны постоянно повышать уровень своего профессионализма и компетентности;
- должно осуществляться совершенствование форм организации труда, модернизироваться методы активации работников к трудовой и творческой деятельности [10].

Перечисленные принципы необходимо рассматривать как базовые установки и общие подходы к формированию системы управления персоналом на предприятии в конкретных условиях и с учетом специфики деятельности.

Далее рассмотрим более подробно составляющие системы управления персоналом.

## **1.2 Составляющие системы управления персоналом**

Система управления персонала начинается с подбора и расстановки кадров – это рациональное распределение персонала предприятия по отделам, департаментам, управлениям, рабочим местам, при этом должно соблюдаться соответствие принятой на предприятии системе кооперации и разделения трудовых ресурсов, а также в соответствии с психическими, физическими и деловыми качествами сотрудников, необходимыми для эффективного выполнения своей работы [33].

Цель таких мероприятий – создание эффективно работающего трудового коллектива в рамках структурного подразделения, а также предоставление сотрудникам условий для профессионального и личностного роста.

Подбор и расстановка кадров основаны на принципе соответствия, принципе сменяемости и принципе перспективности. Рассмотрим подробнее каждый из них [7].

Принцип соответствия обозначает точное соответствие деловых и личностных качеств претендентов на вакансию требованию к вакантной должности.

Принцип перспективности основан на принятии в учет нижеперечисленных условий:

- установка возрастного порога для разных групп должностей;
- определение длительности времени работы в рамках одной должности, на одном рабочем месте;
- возможность смены специальности или профессии, организация курсов повышения квалификации;
- состояние здоровья кандидатов.



Принцип сменяемости основан на том, что для лучшего функционирования персонала должны применяться перемещения трудовых кадров внутри организации, то есть смена рабочего места сотрудника в системе разделения труда, изменение места приложения труда в организации. Связано это с тем, что старение трудовых кадров, основанное на длительном пребывании в одной должности несет негативный эффект для деятельности предприятия в целом.

Для процесса подбора и расстановки персонала исходными данными выступают [33]:

- модель трудовой карьеры;
- кадровая политика, закреплённая на предприятии;
- совокупность законов, регулирующих трудовые отношения;
- данные аттестационной комиссии;
- договор работника;
- штатное расписание;
- должностная инструкция;
- личное дело работника;
- положение об оплате и премировании;
- положение о подборе и расстановке персонала.

Итогом такой работы должно стать отсутствие вакантных рабочих мест в организации, при этом должны быть учтены личные пожелания работников относительно их трудовой деятельности.

Подбор и расстановка кадров основана на соблюдении конкретных для данной ситуации условий пропорций по квалификации, активности в обществе, половому признаку, возрастному признаку. В инструкции, регламентирующей расстановку кадров, необходимо зафиксировать также и социальную и психологическую совместимость работников.

Главная задача, стоящая перед подбором и расстановкой кадров – это решение проблем оптимальной расстановки кадров, основанной на выполняемой ими работе. Для решения этой задачи нужно принимать во

внимание пригодность сотрудника для выполнения конкретного вида работы. В то же время для установления данной пригодности нужно, во-первых, установить комплекс условий, предъявляемых к данному виду работ, а во-вторых, принять во внимание личностные качества работника, претендующего на выполнение данного вида работ.

Итак, цель рациональной расстановки персонала – распределение сотрудников относительно рабочих мест, при этом несоответствие личных качеств работника установленным требованиям к выполняемым им работам должно быть по возможности мало, а также не должна наблюдаться чрезмерная или наоборот недостаточная загруженность работника.

В целях решения проблемы подбора и расстановки кадров можно порекомендовать применение профильного метода. Этот метод достаточно эффективно применяется в рыночных странах [33].

Использование этого метода предполагает проведение аналитического отбора требований и личностных характеристик отбора кандидата на должность, при этом этот метод дает возможность сравнить их друг с другом.

Основа профильного метода – это сборник характеристик – требований, которые предъявляются к работнику в зависимости от того, какую работу он выполняет, также при этом учитывается характеристика рабочего места. Данные показатели должны быть проанализированы, иметь описание быть разделенными на конкретное число категорий. Каждый уровень требований должен относиться к какой-либо характеристике и быть описан. Каждому уровню требований соотносится конкретный уровень качеств сотрудника.

Каталог характеристик позволяет учитывать требования, основанные на особенностях выполняемой работы на определенном рабочем месте, личностные качества работника, а также отобразить это соответствие на графике.

Сравнив уровень требований, предъявляемых к выполнению конкретной работы, а также уровень качеств сотрудника, можно сделать

вывод о соответствии или несоответствии данного работника претендуемой должности.

Как известно, эффективная деятельность организации во многом зависит от соответствия сотрудников занимаемым ими местам. То есть применение профильного метода подбора и расстановки кадров дает возможность непосредственно сравнить требования, предъявляемые к работнику и его личностные характеристики.

Следующий этап в работе с персоналом – адаптация. На практике чаще всего используются две модели адаптации:

1. Адаптация при приёме на работу. Сразу после приёма на работу необходимо сформировать у новых сотрудников устойчивое положительное отношение к корпоративным стандартам и процессам, а также активизировать и поддерживать персональные навыки применения стандартов в рабочих ситуациях.

2. Адаптация в изменяющихся условиях профессиональной деятельности. Сотруднику часто приходится адаптироваться, работая в одной и той же компании, в ситуации изменяющихся условий профессиональной деятельности (должностная адаптация). Компания должна постоянно отслеживать уровень и динамику удовлетворённости у сотрудников, для того, чтобы иметь возможность воздействовать на мотивацию путём применения специальных технологий.

В настоящее время можно говорить о том, что первая модель в большей степени проработана в теории и практике управления персоналом.

В ситуации, когда многие организации и трудовые коллективы столкнулись с новыми реалиями социально-экономической ситуации в стране и в мире, уместно говорить об адаптации не только новых работников, а адаптации всех сотрудников и трудовых коллективов к изменившимся и меняющимся условиям трудовой деятельности. Этот контекст адаптации персонала сегодня на наш взгляд достаточно точно отражает в своем определении адаптации А. П. Егошин: «Адаптация – это процесс

приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации» [8].

К реалиям нашего времени, к которым приходится адаптироваться сотрудникам организаций, можно отнести:

- возросшую трудовую нагрузку на сотрудников;
- стрессовое состояние, как рядовых работников, так и руководителей разных уровней;
- необходимость освоения работниками новых должностных функций, совмещения работ;
- непредсказуемое поведение поставщиков, партнеров, клиентов;
- несоответствие квалификации персонала запросам новой ситуации;
- необходимость находиться в состоянии постоянной готовности к изменениям в будущем;
- слом старых стереотипов трудового поведения у сотрудников;
- изменения условий и размера оплаты труда;

Вышеперечисленные обстоятельства не только меняют ориентиры в программах адаптации персонала с новичков на весь трудовой коллектив, но по-новому корректируют содержание процесса адаптации.

Важное место в системе управления персоналом занимает стимулирование и мотивация труда. Все внешние побуждения и элементы трудовой ситуации, которые влияют на поведение человека в сфере труда, в той или иной степени могут быть названы стимулами [25].

Потребности работника многообразны, но все они могут быть разделены на материальные и нематериальные. В соответствии с этим и стимулы делятся на материальные и нематериальные.

Материальные стимулы могут быть денежными и неденежными. К денежным относятся заработная плата, различного рода премии, доплаты и надбавки. Неденежные стимулы – это путевки на отдых и лечение, условия

бытового обслуживания на предприятии, предоставление жилья, обеспечение детскими учреждениями, предоставление прав на приобретение дефицитных благ. Другая группа материальных неденежных стимулов связана с функционированием работников в производстве. Это организация труда, санитарно-гигиенические условия труда. Особенностью этой группы стимулов является то, что сами по себе они не всегда непосредственно увеличивают трудовую активность, но, влияя на выбор того или иного места работы, играют роль катализатора этой активности.

Нематериальные стимулы более многообразны. Среди них можно выделить социальные, моральные, социально-психологические.

Мотивация – это внутренний психический механизм человека, составная часть его характера, связанная с его интересами и определяющая его поведение в организации. В поведении человека есть две функционально взаимосвязанные стороны: побудительная и регуляционная. Побуждение обеспечивает активизацию и направленность поведения, а регуляционная сторона включает в себя психические процессы [25].

Различные люди могут совершенно по-разному реагировать на одинаковые воздействия со стороны одинаковых сил, то есть влияние мотивации на конкретного человека зависит от многих факторов и индивидуально (рисунок 1).



Рисунок 1 – Причины поведения

Также в систему управления персоналом входит аттестация и оценка сотрудников. Аттестация сотрудников организации – проверка уровня подготовки, мастерства, квалификации работника. Непрохождение аттестации является одним из оснований для расторжения трудового договора по инициативе работодателя на основании п. 3 ст. 81 Трудового кодекса РФ [1].

По результатам аттестации руководство определяет, есть ли у сотрудника необходимый уровень квалификации. Если он есть, то работник получает соответствующий (или более высокий) оклад. Сотрудники, которые имеют более высокую по сравнению с другими квалификацию, в результате аттестации могут быть зачислены в кадровый резерв на более высокие должности. Если же оказывается, что у работника недостаточная квалификация, то может быть принята программа по его обучению и развитию или принимается решение о его замене [14].

В идеале, аттестация в организации – это возможность улучшить работу каждого сотрудника в отдельности и компании в целом.

Основная экономическая задача аттестации – это приведение в соответствие фонда оплаты труда и квалификации сотрудников. Юридической задачей можно считать документальное закрепление данных о тех сотрудниках, которые не достигали пока нужного уровня квалификации, чтобы обоснованно принять управленческое решение по ним.

Увольнение сотрудников не может являться целью аттестации. Если руководство посчитает нужным уволить сотрудника, – оно, как правило, находит способ сделать это, не ссылаясь на результаты аттестации, а опираясь только на результаты проделанной (и не проделанной) им работы.

Руководители организации могут существенно облегчить сотрудникам атмосферу прохождения аттестации, если сделают акцент на том, что успешно пройденная аттестация – это шанс для каждого работника развивать свою карьеру в перспективном направлении. А для этого должна

быть правильно выстроена информационная политика, проведено определенное информирование о данном мероприятии. Каждый сотрудник должен иметь возможность предварительно ознакомиться с теми вопросами, которые будут ему предъявлены на аттестации и со своей характеристикой.

Проводя процедуру аттестации, следует учитывать два основных критерия ее оценки: результат, получаемый работодателем и полезность процедуры для работника.

Результат для работодателя можно обозначить следующим образом [23]:

- ☐ обоснованность решения для изменения размера заработной платы сотруднику;
- ☐ определение настоящего уровня квалификации каждого из сотрудников и принятие решения по их дальнейшей работе в компании (обучение, развитие, изменения кадровой политики, ротация);
- ☐ возможность проанализировать наличие ресурсов для реструктуризации, продвижения компании в регионы и т.п.

Полезность процедуры для работника можно обозначить следующим образом:

- ☐ обратная связь сотруднику от руководителя и сотрудником руководителю. Обратная связь предполагает поощрение правильного поведения и корректировку неправильного. Не менее чем за две недели до даты проведения аттестации аттестуемый работник может ознакомиться со своей характеристикой, составленной его непосредственным руководителем, и понять, что и как оценивается в его деятельности;
- ☐ понять и сравнить уровень своей квалификации с квалификацией коллег, тем самым осознать свой статус в компании;
- ☐ возможность «заявить о себе», чтобы ускорить свой карьерный рост.

В итоге, суммарная цель правильно проведенной аттестации – это повышение эффективности организации в целом посредством повышения квалификации ее работников.

Перечень необходимых документов для проведения аттестации персонала [14]:

- ☐ Приказ о проведении аттестации;
- ☐ Положение об аттестации;
- ☐ График аттестации;
- ☐ Отзыв о работе аттестуемого (характеристика);
- ☐ Аттестационный лист;
- ☐ Протокол аттестационной комиссии.

Необходимо обратить внимание на тот факт, что аттестация направлена исключительно на выявление соответствия специалиста занимаемой должности, причем учитываются в основном только профессиональные знания, умения и навыки работника (без учета личностных характеристик, которые, несомненно, влияют на эффективность работы) и только на текущий момент. В ее задачи не входит определение потенциала работника. Это – задача другой процедуры – оценки персонала.

Целью оценки персонала является анализ готовности сотрудников или соискателей к выполнению определенной профессиональной деятельности, выявление их психологических особенностей, предрасположенности к конкретным моделям поведения, характеристика типа личности и определение уровня профессиональной подготовки.

Оценкой персонала называют деятельность, осуществляемую на различных стадиях формирования системы управления персоналом, целью которой может выступать:

- ☐ определение потребности в кадрах на стадии календарного планирования. На данном этапе осуществляется оценка существующего кадрового потенциала и происходит формирование требований к привлечению кадров;



☐ отбор претендентов на вакантные должности с целью оценки их соответствия данным должностям;

☐ определение потребности в повышении квалификации кадров.

На данном этапе осуществляется оценка существующего квалификационного уровня персонала, которая сравнивается с требуемым уровнем, в результате чего делается вывод о необходимости обучения конкретных работников, сопоставляется карьерный уровень работников и их компетентность;

Перечень основных этапов оценки персонала состоит из [23]:

- ☐ анализа анкетных данных;
- ☐ наведения справок об оцениваемом работнике;
- ☐ проведения проверочных испытаний;
- ☐ собеседования.

Главный вопрос любой оценки заключается в установлении показателей, дающих возможность для определения соответствия работника предъявленным требованиям. Все многообразные показатели оценки персонала можно объединить в три группы:

- ☐ показатели результативности труда;
- ☐ индикаторы профессионального поведения;
- ☐ показатели личностных качеств.

Результативность труда определяется способностью или желанием работника к выполнению общих функций управления как по отношению к другим объектам воздействия, так и по отношению к самому себе: планирование деятельности, организация и регулирование процесса, учет и контроль хода работы.

К показателям профессионального поведения относят результаты в следующих сферах деятельности: сотрудничество и коллективизм в работе, самостоятельность в принятии решений, готовность к несению ответственности, готовность к дополнительным профессиональным задачам.

Личностные качества характеризуют индивидуальные особенности сотрудника, отличающие его от других: уровень квалификации, образовательный потенциал, психофизиологический потенциал, нравственные качества, способность к творческому решению задач, способность к коммуникации.

Потенциальные результаты оценки персонала для руководителей и службы персонала представлены в таблице 1 [23]:

Таблица 1 – Потенциальные результаты оценки персонала

<b>Результат оценки персонала для руководителей</b>	<b>Результат оценки персонала для службы персонала</b>
Построение системы стимулирования в соответствии с уровнем компетенции сотрудника и его внутренней мотивацией;	Индивидуальный подход при планировании обучения;
Определение уровня компетенции каждого сотрудника, перспектив карьерного роста;	Обоснованность в принятии решений о принятии на работу, вознаграждении, продвижении, увольнении;
Перераспределение фонда оплаты труда: лучшие будут получать больше, а худшие сотрудники – меньше;	Повышение удовлетворенности работой сотрудников: обратная связь благотворно сказывается на мотивации работников.
Целенаправленный бюджет на обучение.	Возможность анализа изменений, произошедших с сотрудником за период между оценками.

Регулярное проведение оценки персонала дает возможности для:

- ☐ определения и оценки знаний, умений и качеств работников;
- ☐ выявления, оценки и развития сильных сторон работников;
- ☐ определения слабых сторон работников и совместной работы над их устранением;
- ☐ определения потребностей в обучении, выявления потенциальных жалоб, проблем в области дисциплины;
- ☐ комплексной оценки кадрового состава предприятия.

Один из этапов работы с персоналом предприятия – работа с кадровым резервом. Систему работы с кадровым резервом можно условно разделить на этапы:

1. Формирование кадрового резерва.

2. Подготовка и развитие кадрового резерва.
3. Мониторинг [27]

Рассмотрим данные этапы более детально.

1.Формирование кадрового резерва. Одной из главных задач данного этапа является построение эффективной системы подбора, оценки и отбора высококвалифицированных, талантливых, имеющих активную жизненную позицию и высокий потенциал к развитию граждан, способных после специализированной подготовки и обучения занять должности в организации. Для ее решения необходимо определить потребность в замещении вакантных должностей на планируемый период времени и выработать принципы отбора специалистов, включаемых в кадровый резерв. Здесь необходимо отметить, что период планирования может иметь различную продолжительность: от 1 года до 3 лет.

Для получения полной картины текущего состояния работы с кадровым резервом необходимо предусмотреть систему отчетности для ответственных должностных лиц.

2.Подготовка и развитие кадрового резерва. На втором этапе ставится задача развития профессиональных навыков и знаний специалистов, находящихся в кадровом резерве, необходимых им для успешной работы в резервируемой должности. Для профессиональной подготовки могут быть использованы следующие методы:

- индивидуальная подготовка под руководством директора;
- стажировка в должности;
- подготовка или переподготовка по программам профессионального развития [27].

3.Мониторинг. Задача третьего этапа – это оценка эффективности и мониторинг работы с кадровым резервом.

Программа подготовки кадрового резерва должна базироваться на следующих принципах:

1) Выявление и подготовка высокопрофессиональных, творчески ориентированных кадров;

2) Высокое качество профессиональной подготовки резервистов;

3) Выработка и внедрение механизма закрепления талантливых перспективных кадров.

Развитие участников кадрового резерва должно строиться в соответствии с принципами управления талантами, т.е. личностями, обладающими совокупностью способностей, которая позволяет им эффективно управлять коллективом, мотивировать коллектив на достижение целей деятельности и получать высокие и общественно значимые результаты, а именно:

- ориентация на стратегические интересы;
- эффективность;
- взаимная ответственность – администрацией программы и резервистом должны строго соблюдаться все обязательства, принятые на себя в рамках программы;
- добровольность – специалисты, зачисленные в кадровый резерв, принимают личное участие в планировании всех этапов своего развития;
- конфиденциальность - информация о результатах оценки, карьерных передвижениях и результатах развития резервистов распространяется строго в соответствии с уровнями доступа, закрепленными в нормативных документах.

При реализации программ профессионального развития кадрового резерва необходимо соблюдать следующие условия:

- подготовка резервистов программы под конкретную позицию;
- анализ потребностей участника программы в профессиональном развитии на основе результатов оценки кандидатов в резервисты и участников программы;

- расширение возможностей для получения резервистом нового опыта и проявления личностных способностей;
- расширение возможностей карьерного и профессионального продвижения как основного инструмента удержания одаренных сотрудников в организации;
- формирование системы обучения, нацеленной на повышение творческого потенциала личности в соответствии с индивидуальным планом развития, составляемым для каждого резервиста и программой развития резервистов [8].

В следующем параграфе будут рассмотрены особенности управления персоналом на зарубежных предприятиях.

### **1.3 Зарубежные системы управления персоналом**

Зарубежные системы управления персоналом укрупнено можно разделить на три системы: японскую, американскую и европейскую. Рассмотрим их более подробно.

1. Японский менеджмент – специфический стиль управления персоналом, разновидность кадровой политики, распространенная в Японии и отражающая исторические особенности, вариации общественно-экономического уклада, культуру и общественную психологию этой страны.

Данная модель имеет сразу несколько значимых плюсов, но еще и некоторые минусы. Они основываются на особенностях японской национальной и корпоративной культуры. В данной стране широко распространен пожизненный наем сотрудников, и большинство корпораций заинтересованы в том, чтобы их работники оставались в штате многие годы. Поэтому отношения между руководством и сотрудниками приобретают особый характер, имеющий много схожего как с традиционной семьей, где босс играет роль отца, так и с армией, в которой руководство уподобляется военным командирам. При этом управление персоналом в Японии

подразумевает наличие корпоративной философии. Соответствие ее духу часто является даже более важным критерием при приеме на работу, чем профессиональные навыки сотрудника.

В классическом виде японская модель управления персоналом требует следовать нескольким организующим принципам.

В первую очередь, это всеобщая ориентированность коллектива на удовлетворение потребностей клиента. Сотрудники должны иметь возможность постоянно генерировать идеи, продвигать инновации. Для этой цели необходимо, чтобы формальное расстояние между боссом и его подчиненными не было слишком велико. Начальник должен быть подобен первому среди равных. Обычно современные японские корпорации не имеют четких должностных инструкций, структурные подразделения носят и вовсе нестрогий характер [40].

Шеф компании должен быть подобен отцу, направляющему своих детей, но не принуждающему к выбору, если на то нет острой необходимости. Для японских компаний характерно желание ознакомить сотрудника со всей работой компании, для этого даже тех, кто должен в будущем занять руководящие посты, например, детей владельцев, продвигают обычно с самого низа, перекидывают из отдела в отдел, чтобы они поняли всю структуру работы фирмы.

В сфере юридических взаимоотношений с работниками японская модель имеет несколько особенностей. Это уже упоминавшийся выше пожизненный наем и увеличение заработной платы с течением времени, проведенного сотрудником в компании, то есть по выслуге лет, независимо от того, повышается ли он в должности. Внутри фирмы создается собственный рынок рабочей силы, позволяющий отправлять сотрудников в те отделы, с чьей работой они лучше справятся, а также внутренние курсы повышения квалификации.

Для японской модели приоритет имеет социальное развитие компании, поддержание корпоративной лояльности сотрудников на долгие

годы. Именно поэтому она привлекает многих руководителей по всему миру, заинтересованных в том, чтобы их сотрудники оставались с ними надолго.

Недостатком японской системы можно считать то, что она ориентирована на японское национальное мировоззрение и может оказаться не такой эффективной в нашей отечественной среде. Определенную неформальность общения могут воспринять как слабость руководства, а пожизненный контракт – как гарантию рабочего места вне зависимости от успехов. Тем не менее, меры по созданию единого корпоративного духа могут быть очень эффективными и значительно повысить уровень прибыли и солидарную ответственность [40].

2. В основах американской системы управления лежат основные положения классической школы. В настоящее время американцы активно используют наиболее интересные теории о психологии людей и взаимоотношениях между ними. Также американская система управления отличается стратегией и индивидуальным подходом к каждой ситуации. К тому же американцы эффективно используют интернационализацию в менеджменте (интернационализация – это адаптация продукта для его использования в любой ситуации и в любом месте). Американские специалисты умеют работать вместе с другими специалистами из других областей, что делает их работу более продуктивной [40].

Основными качествами американцев, на которых и строится американская система управления, являются уверенность в себе, общительность, ярко выраженный индивидуализм, оптимизм, честолюбие. Если человек обладает этими качествами, то он сможет пробить себе дорогу в жизнь. В целом, американцы достаточно предприимчивы – они могут до 30 раз менять место работы за всю свою жизнь.

Американцы – в некоторой степени эгоисты. Они, достигая успехов на работе, руководствуются лишь желанием получить больше денег и повысить свою репутацию. Даже если сотрудник точно знает, что не сможет

выполнить поручение начальника, он скажет, что сделает его – это повысит его авторитет в глазах руководства и коллег.

Основные принципы американского управления

- четкая структура управления и контроля.
- индивидуальный процесс принятия тех или иных решений.
- руководство, ориентированное строго на индивидуума.
- делегирование
- формальные отношения с подчиненными.
- продвижения и оценка, которые основаны на индивидуальных результатах.

- низкие гарантии для сотрудников.
- характерные приоритеты

Для США характерно стремление достичь успеха и утвердиться самостоятельно, поэтому каждый, выполняя ту или иную работу, старается опираться лишь на свои интересы. В результате, сплоченность и дружная коллективная работа в компании – это не то, что можно наблюдать в американских фирмах.

Начальник самостоятельно контролирует работу коллектива и принимает решения быстро. Для хорошего руководителя характерны такие личные качества, как умение принимать правильные решения, инициативность, четкая структура контроля.

Мужской тип поведения характерен не только для мужчин, но и для женщин. Основной задачей большинства представителей общества является материальный прогресс, успех, самовыражение. Поэтому женщины, которые хотят добиться успеха на том или ином поприще, должны иметь в буквальном смысле «мужской характер».

С 60-х годов прошлого столетия в американской системе прочно утвердилась своя стратегия. Стратегическое управление наряду с готовностью реагировать на изменение спроса среди потребителей, дают



возможность американским компаниям успешно выходить из сложных ситуаций и повышать свою конкурентоспособность при необходимости.

Перечислим недостатки американской системы управления персоналом:

- трудности при внедрении новых методов управления.

Американцы довольно консервативны

- слишком большие объемы инструкций, которые нужно неукоснительно соблюдать.

- предпочтение узким специалистам.

В американской системе управления персоналом находят свое отражение и следующие пункты [40]:

1. Достижение целей. Ключевым является достижение той или иной цели. Сотрудники приходят на работу для того, чтобы с каждой минутой приближаться к достижению той или иной поставленной руководством цели, а не провести в компании определенное количество времени и уйти домой.

2. Делегирование. Делегирование представляет собой передачу определенных полномочий руководителя (или руководящей команды) на сотрудников. Такая система используется многими компаниями, так как этот подход дает возможность перенести на сотрудников больше ответственности, что позволит улучшить их работоспособность.

Американцы одними из первых разработали собственную модель управления персоналом. В настоящее время она активно применяется во многих странах – Великобритании, Канаде, Новой Зеландии и, конечно, наибольшее распространение она получила у себя на родине – в США. Несмотря на то, что Япония обладает собственной моделью управления персоналом, она также нередко использует американскую. В России достаточно эффективно применяются обе модели в их умелом сочетании.

Методы управления персоналом в разных странах ранее формировались на основе прогресса. Американская модель была разработана по следующим причинам:

1. Эксплуатацию машин начал более эффективно заменять живой труд.

2. Появление определенных затруднений, для устранения которых необходима была стратегия. Ранее система американского управления, если ее можно так назвать, базировалась на стремительных решениях, которые не имели четкой конструкции. Не брались во внимание стратегия и планы на будущее, поэтому многие предприятия действовали «вслепую», что недопустимо, ведь их предприятие в любой день могло рухнуть. Поэтому работодатели все чаще задумывались о проработке новой, уникальной системы. Лишь в конце XIX века, благодаря Генри Тауну, руководители компаний начали задумываться о том, что управление сотрудниками важно не менее, чем управление техникой.

Философия управления персоналом зарождалась вместе с самой Америкой. Ее отличительной особенностью является то, что каждый сотрудник рассматривается как индивидуум, который является узким специалистом. Здесь не приветствуется специалисты широкого профиля, в отличие от нашей страны. Здесь нет привычных для нас «субботников». Американцы считают, что офисный сотрудник должен сидеть за столом в офисе, а специалист по уборке территории – убирать территорию. Каждый занимается своим делом, и иначе быть не может.

Прием на работу сопровождается длительными ознакомлениями с инструкциями, знакомством с коллективом и другими долгими, но часто совершенно не нужными процедурами. Сотрудник должен видеть, как ему повезло с новым местом работы. Каждая компания устанавливает свои правила приема на работу. Обычно потенциальные сотрудники проходят специальные тесты, которые определяют их личные качества и умение работать, что одинаково важно для компании. Также кандидаты проходят тестирование на определение их квалификации. После того, как было принято решение утвердить кандидата на должность, его знакомят с рабочим местом и коллективом, однако ему известны лишь его обязанности, а вот чем

конкретно занимается компания, работник не в курсе. Он – специалист узкого профиля, поэтому во все остальное его посвящать нет нужды.

Увольнение сопровождается еще более длительными нотациями – сотрудник должен понимать, что он потерял и сожалеть о своем промахе. Увольнение персонала в американских фирмах обычно базируется либо на некачественной работе, либо на преступлении, которое уголовно наказуемо. Если работника увольняют по причине воровства или другого преступления, то увольнение проходит без каких-либо длительных нравоучений. Когда же причиной увольнения считается плохая работа, то работник для начала предупреждается о том, что будет уволен в случае отсутствия улучшений в его работе. Документ, содержащий перечень недоработок и ошибок подчиненного, подписывается как ним самим, так и руководителем. Так как оценка работы каждого члена коллектива оценивается 1-2 раза в год, даже у самого нерадивого сотрудника будет возможность найти себе новую работу за это время.

Решение об увольнении принимает руководитель, стоящий выше непосредственного начальника работника на несколько уровней. Но уволенный всегда сможет обжаловать свое увольнение – либо через вышестоящее руководство, либо через суд.

Конкуренция среди сотрудников считается обычным явлением в любой американской компании, ведь конкурентоспособность – это одно из основных требований, которые предъявляет руководство к кандидатам. Конкуренция среди сотрудников позволяет достичь лучших результатов в работе компании, а сотрудникам – подняться по карьерной лестнице.

В Америке нередко применяется делегирование как модель управления персоналом, так как американцы считают: если переложить часть ответственности за компанию на сотрудника, который, согласно его должности, не должен нести эту ответственность, повышается работоспособность работников.

Руководящие кадры в фирме назначаются вышестоящими руководителями. Сотрудников же нанимают на работу, руководствуясь следующими критериями:

- образование,
- уровень практического опыта,
- конкурентоспособность,
- психологическая совместимость,
- умение работать в коллективе [40].

При выборе сотрудника особое внимание уделяют квалификации и профессионализму кандидата.

В Америке наиболее часто встречаются специалисты узкого профиля, нежели широкого. А так как специализируется они лишь в сугубо узкой области, то продвижение по карьерной лестнице возможно не всегда. Это и объясняет текучесть кадров – люди часто и быстро меняют работу, переходя из одной компании в другую.

Работнику платят за те часы, которые он отработал. Неважно, сделал ли он свою работу в полном объеме, ведь от выработки зарплата практически не зависит. Если оплата труда минимальна, она регулируется законом. Если уровень оплаты труда работника находится на среднем уровне, то компания обязательно следит, чтобы он не был ниже оплаты, которую получают сотрудники других компаний в данном географическом районе. Уровень зарплаты зависит в первую очередь от квалификации сотрудника и уровня оплаты за проживание в данной местности.

Ежегодно осуществляется аттестация работников. Повышение заработка происходит каждый год, если сотрудник хорошо делает свою работу. Непосредственный начальник передает результаты работы своих подчиненных высшему руководству, которое и принимает решение о повышении зарплаты.

Обычно зарплата сотрудников строго конфиденциальна (она указана в трудовом договоре и известна лишь работодателю и самому работнику), сугубо индивидуальна.

Оплату труда в большинстве американских компаний можно отнести к недостаткам американской системы управления персоналом. Оплата не зависит от выработки, поэтому слабо стимулирует работоспособность сотрудников. Тем не менее, зарплата в США может повышаться, но практически никогда не снижается – несомненный плюс.

Определенную сумму в виде премии получает каждый работник, однако эта сумма зависит от успехов подразделения (цеха, отделения, филиала), в котором он работает.

Однако в последнее время многие успешные компании начали использовать гибкую систему оплаты труда. Это позволяет работникам повысить уровень своих доходов, компании – получить добросовестно выполненную работу от подчиненных, так как подобная система прекрасно мотивирует.

3. Одной из главных отличительных особенностей европейской системы управления персоналом являются высокие социальные стандарты как цель при осуществлении работы с персоналом [40].

Согласно европейской диагностической модели управления персоналом, все участки производства должны быть укомплектованы по полному штату и именно такими работниками, чьи профессиональные и личные качества наиболее соответствуют данной службе.

Еще должны осуществляться мероприятия, направленные на повышение эффективности работы сотрудников, например, корпоративные праздники и коллективные игры, формирующие общий корпоративный дух.

В целом, европейская модель управления персоналом, как и работа компаний, подразумевает строгое структурирование должностных обязанностей, упор на кадровую политику, четкую организацию труда всех сотрудников компании. Периодически проводится оценка труда всех

сотрудников, особенно занимающих руководящие посты, при этом результаты оценки не разглашаются. Такая практика, принятая во многих компаниях, заставляет работников больше трудиться ради возможности продвижения, при этом всегда оставляя нотку сомнения в достигнутых результатах, что не позволяет им расслабиться.

Рассмотрим европейский опыт управления персоналом на примере Германии. Значительные результаты, достигнутые экономикой страны, свидетельствуют об эффективности системы организации и управления.

Управление предприятиями организовано таким образом, что наряду с четкими экономическими отношениями всех уровней существует и жесткая административная подчиненность нижних уровней управления верхним, строгий спрос за выполнение плана. Усилия менеджеров направлены на обеспечение выживаемости компаний на рынке за счет создания условий по производству конкурентоспособной продукции.

Стилем работы аппарата управления является метод убеждения подчиненных вышестоящим руководством. Такой стиль сформировался исходя из соображений, что при этом обеспечивается наибольшая отдача в работе. В практике работы широко используется проведение регулярных дискуссий по различным проблемам (плану, итогам работы, рынку, перспективам развития, инвестиционным программам и др.). Как правило, не практикуется издание приказов и других директивных документов. Чаше указания носят форму совета, рекомендации. Однако если рекомендации подчиненными не выполняются, то решается вопрос о соответствии подчиненного занимаемой должности. На предприятиях создаются производственные советы, которые избираются представителями трудового коллектива. Производственные советы представляют интересы трудящихся перед администрацией предприятия. Без разрешения производственного совета не допускаются сверхурочные работы.

Работа с кадрами является одной из главных функций менеджмента на фирмах. Задачи кадровых служб предприятий кроме подбора кадров включают [41]:

- обучение персонала;
- повышение его квалификации;
- охрану труда;
- организацию оплаты труда;
- обеспечение старости и другие вопросы социальной политики.

Менеджеры должны организовать повышение квалификации персонала, создавать резерв на руководящие должности. Менеджеров выбирают в основном из сотрудников самой фирмы. Порой менеджеров принимают и со стороны, однако стараются при этом исключить «семейственность», т.е. предоставление льгот родственникам и знакомым при устройстве их на работу. Одним из главных факторов при подборе менеджеров является умение работать с людьми.

#### **1.4 Принципы и методы совершенствования построения системы управления персоналом**

В области построения системы управления персоналом можно обозначить две группы принципов:

1. Принципы, устанавливающие определенные требования к построению системы управления персоналом;
2. Принципы, задающие направление для развития системы управления персоналом [2].

Реализация принципов построения системы управления персоналом осуществляется в процессе их взаимодействия. Сочетание принципов определяется конкретными условиями функционирования системы управления кадрами предприятия.

Перечислим основные принципы построения системы управления

персоналом:

1. Принципы, устанавливающие определенные требования к построению системы управления персоналом:

- Обусловленности функций управления персоналом целями производства – формирование и изменение функций управления персоналом происходит не на произвольной основе, а согласно потребностям и целям производства;

- Первичности функций управления персоналом – организационная структура предприятий, численность и состав кадров, требования к квалификации работников, элементы системы управления персоналом находятся в зависимости от содержания, объема и трудоемкости функций управления персоналом;

- Оптимальности соотношения интра- и инфрафункций управления персоналом – устанавливает соотношение между интрафункциями, цель которых – организация системы управления персоналом, и инфрафункциями, цель которых – управление персоналом.

- Оптимального соотношения управленческих ориентаций – обуславливает тот факт, что в первую очередь функции управления персоналом должны быть ориентированы на развитие производства, и лишь затем на обеспечение функционирования производственного процесса;

- Потенциальных имитаций – временное отсутствие каких-либо работников не должно являться причиной срыва каких-либо управленческих функций. С этой целью все работники должны обладать знаниями и навыками в области имитации деятельности выше- и нижестоящих сотрудников, а также сотрудников своего уровня.

- Экономичности – подразумевает эффективность и экономичность организации системы управления персоналом, сокращение процента затрат на систему управления персоналом в сумме затрат на единицу продукции или услуги, рост эффективности производственного процесса. Если



возникает ситуация, когда в результате модернизации системы управления персоналом выросли расходы на управления, должно иметь место перекрытие данных затрат экономическим эффектом от данной модернизации в области производства;

- Прогрессивности – система управления персоналом должна соответствовать новейшим разработкам за рубежом и в России;

- Перспективности – в процессе построения системы управления персоналом необходимо принимать во внимание перспективы развития предприятия;

- Комплексности – в процессе построения системы управления персоналом необходимо принимать во внимание факторы, которые оказывают влияние на систему управления персоналом (отношения с органами власти, договоры с контрагентами);

- Оперативности – необходимо обеспечить своевременное принятие решений в области анализа и совершенствования системы управления персоналом, которые позволят предупредить или оперативно устранить возникающие отклонения;

- Оптимальности – необходимо формирование нескольких вариантов построения системы управления персоналом и выбор наиболее рационального для конкретного предприятия варианта;

- Простоты – система персоналом работает эффективнее тогда, когда она имеет простую структуру. Однако не следует упрощать систему управления в ущерб производству;

- Научности – построение системы управления персоналом должно базироваться на последних научных достижениях в области управления, а также принимать во внимание изменения законов развития общественного производства в условиях рынка;

- Иерархичности – любой вертикальный разрез системы управления персоналом должен обладать иерархическим взаимодействием

между звеньями цепи управления (структурными подразделениями или руководителями). Данное требование достигается несимметричной передачей информации «вниз» (деагрегирование, детализация) и «вверх» (агрегирование) по системе управления;

- Автономности – любой горизонтальный и вертикальный разрез системы управления персоналом должен обладать рациональной автономностью отдельных руководителей или структурных подразделений.

- Согласованности – процесс взаимодействия между звеньями – автономными, по вертикали, по горизонтали – должен находиться в согласованности с основными целями предприятия и быть синхронизирован во времени;

- Устойчивости – для того, чтобы обеспечить устойчивое функционирование системы управления персоналом, нужно предусмотреть специальные «локальные регуляторы», которые в случае отклонения от поставленной цели предприятия вынуждают того или иного сотрудника принять невыгодное положение и стимулируют их к оптимизации системы управления персоналом;

- Многоаспектности – управление персоналом осуществляется по различным каналам: экономическому, административно-хозяйственному, правовому. Это имеет место как по вертикали, так и по горизонтали;

- Прозрачности – в системе управления персоналом должно присутствовать концептуальное единство, должна присутствовать единая доступная терминология;

- Комфортности – система управления персоналом должна быть максимально удобной для творческих процессов обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений [4].

2. Принципы, задающие направление для развития системы управления персоналом.

- Концентрации – может быть рассмотрена в виде концентрации

ресурсов сотрудников отдельного структурного подразделения или же всей системы управления персоналом в области решения приоритетных задач, а также в виде концентрации однородных функций в одном структурном подразделении системы управления персоналом, что позволяет избежать дублирования;

- Специализации – подразумевает разделение труда в системе управления персоналом на труд руководства, специалистов, служащих. Происходит формирование структурных подразделений, которые специализируются на выполнении однородных функций;

- Параллельности – подразумевается единовременное принятие отдельных управленческих решений, что приводит к росту оперативности управления персоналом;

- Адаптивности (гибкости) – обозначает степень приспособляемости системы управления персоналом к меняющимся целям предприятия и условиям его функционирования;

- Преемственности – совершенствование системы управления персоналом осуществляется сотрудниками на различных уровнях управления, однако имеет общую методическую основу и предполагает стандартное оформление для всех уровней;

- Непрерывности – в работе сотрудников системы управления персоналом не должно наблюдаться прерывание работы, необходимо стремиться к более быстрой обработке документов, снижению объема технических простоев;

- Ритмичности – должен выполняться одинаковый объем работ в аналогичные промежутки времени, повторение функций управления персоналом должно иметь регулярную основу;

- Прямоточности – достигается упорядоченностью и целенаправленностью требуемой информации по выработке определенного решения [4].

Исследователями в области построения системы управления персоналом был выработан инструментарий (методы) исследования состояния действующей системы управления персоналом организации, построения, обоснования и реализации новой системы (таблица 2).

Таблица 2 – Методы построения системы управления персоналом

Методы обследования (сбор данных)	Методы анализа	Методы формирования	Методы обоснования	Методы внедрения
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Самообследование</li> <li>– Интервьюирование</li> <li>– Беседа</li> <li>– Активное наблюдение в течение рабочего дня</li> <li>– Моментные наблюдения</li> <li>– Фотография рабочего дня</li> <li>– Анкетирование</li> <li>– Изучение документов</li> <li>– Функционально-стоимостной анализ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Системный анализ</li> <li>– Экономический анализ</li> <li>– Декомпозиции</li> <li>– Последовательной подстановки</li> <li>– Сравнений</li> <li>– Динамический</li> <li>– Структуризации целей</li> <li>– Экспертно-аналитический</li> <li>– Нормативный</li> <li>– Параметрический</li> <li>– Моделирования</li> <li>– Функционально-стоимостной анализ</li> <li>– Главных компонент</li> <li>– Балансовый</li> <li>– Корреляционный и регрессионный анализ</li> <li>– Опытный</li> <li>– Матричный</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Системный подход</li> <li>– Аналогий</li> <li>– Экспортно-аналитический</li> <li>– Параметрический</li> <li>– Блочный</li> <li>– Моделирование</li> <li>– Функционально-стоимостной анализ</li> <li>– Структуризации целей</li> <li>– Опытный</li> <li>– Творческих совещаний</li> <li>– Коллективного блокнота</li> <li>– Контрольных вопросов</li> <li>– Метод 6-5-3</li> <li>– Морфологический анализ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Аналогий</li> <li>– Сравнений</li> <li>– Нормативный</li> <li>– Экспортно-аналитический</li> <li>– Моделирование фактического и желаемого состояния исследуемого объекта</li> <li>– Расчет количественных и качественных показателей оценки эк. эффективности предлагаемых вариантов</li> <li>– Функционально-стоимостной анализ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Обучение, переподготовка и повышение квалификации работников аппарата управления</li> <li>– Привлечение общественных организаций</li> <li>– Функционально-стоимостной анализ</li> </ul>

Раскроем сущность некоторых из методов.

- *Системный подход* ориентирует исследователя на изучение системы управления персоналом в целом и составляющих ее компонентов: целей, функций, организационной структуры, кадров, технических средств управления, информации, методов управления людьми, технологии управления, управленческих решений, а также на выявление многообразных типов связей этих компонентов между собой и внешней средой и сведение их в единую целостную картину.

- *Метод декомпозиции* дает возможность представить сложные явления в виде более простых. Чем проще элемент, тем глубже можно его проанализировать и определить его сущность.

- *Метод последовательной подстановки* позволяет изучить влияние на формирование системы управления персоналом каждого фактора в отдельности, под действием которых сложилось ее состояние, элиминируя действия других факторов. Факторы ранжируются и среди них отбираются наиболее существенные.

- *Метод сравнений* позволяет сравнить существующую систему управления персоналом с подобной системой передовой организации, с нормативным состоянием или состоянием в прошлом периоде.

- *Динамический метод* предусматривает расположение данных в динамическом ряду и исключение из него случайных отклонений. Тогда ряд отражает устойчивые тенденции. Этот метод используется при исследовании количественных показателей, характеризующих систему управления персоналом.

- *Метод структуризации целей* предусматривает количественное и качественное обоснование целей организации в целом и целей системы управления персоналом с точки зрения их соответствия целям организации.

При структуризации целей должны быть обеспечены взаимоувязка, полнота, сопоставимость целей разных уровней управления персоналом.

– *Экспертно-аналитический метод* совершенствования управления персоналом основывается на привлечении высококвалифицированных специалистов по управлению персоналом, управленческого персонала предприятия к этому процессу. При использовании метода очень важна проработка форм систематизации, записи и ясного представления мнений и заключений экспертов.

– *Нормативный метод* предусматривает применение системы нормативов, которые определяют состав и содержание функций по управлению персоналом, численность работников по функциям, тип организационной структуры, критерии построения структуры аппарата управления организации в целом и системы управления персоналом (норма управляемости, степень централизации функций, количество ступеней управления, число звеньев, размеры подразделений, порядок подчиненности и взаимосвязи подразделений), разделение и кооперацию труда руководителей и специалистов управления персоналом организации.

– *Параметрический метод* – установление функциональных зависимостей между параметрами элементов производственной системы и системы управления персоналом для выявления степени их соответствия.

– *Метод функционально-стоимостного анализа* позволяет выбрать такой вариант построения системы управления персоналом или выполнения той или иной функции управления персоналом, который требует наименьших затрат и является наиболее эффективным с точки зрения конечных результатов. Он позволяет выявить лишние или дублирующие функции управления, функции, которые по тем или иным причинам не выполняются, определить степень централизации и децентрализации функций управления персоналом и т.п.

– *Метод главных компонент* позволяет отразить в одном показателе (компоненте) свойства десятков показателей. Это дает возможность сравнивать не множество показателей одной системы управления персоналом с множеством показателей другой подобной

системы, а только один (1-ю, 2-ю или 3-ю компоненту).

- *Балансовый метод* позволяет произвести балансовые сопоставления, увязки. Например, сравниваются результаты обработки фотографий рабочего дня и технологических карт выполнения управленческих операций и процедур с действительным фондом рабочего времени их выполнения.

- *Опытный метод* базируется на опыте предшествующего периода данной системы управления персоналом и опыте другой аналогичной системы.

- *Метод аналогий* заключается в применении организационных форм, которые оправдали себя в функционирующих системах управления персоналом со сходными экономико-организационными характеристиками, к рассматриваемой системе. Сущность метода аналогий заключается в разработке типовых решений (например, типовой организационной структуры управления персоналом) и определении границ и условий их применения.

- *Блочный метод* типизации подсистем линейно-функциональных и программно-целевых структур. Типовые блочные решения увязываются вместе с оригинальными организационными решениями в единой организационной системе управления персоналом. Блочный метод ускоряет процесс формирования новой системы управления персоналом и повышает эффективность функционирования системы при наименьших затратах.

- *Метод творческих совещаний* предполагает коллективное обсуждение направлений развития системы управления персоналом группой специалистов и руководителей. Эффективность метода состоит в том, что идея, высказанная одним человеком, вызывает у других участников совещания новые идеи, а те, в свою очередь, порождают следующие идеи, в результате чего возникает поток идей. Цель творческого совещания – выявить возможно больше вариантов путей совершенствования системы управления персоналом.



– *Метод коллективного блокнота* («банка» идей) позволяет сочетать независимое выдвижение идей каждым экспертом с последующей их коллективной оценкой на совещании по поиску путей совершенствования системы управления персоналом.

– *Метод контрольных вопросов* заключается в активизации творческого поиска решения задачи совершенствования системы управления персоналом с помощью заранее подготовленного списка наводящих вопросов. Форма вопросов должна быть такой, чтобы в них имелась «подсказка» о том, что и как следует сделать для решения задачи.

– *Метод 6-5-3* предназначен для систематизации процесса нахождения идей по развитию системы управления персоналом. Суть метода заключается в том, что каждый из шести членов экспертной группы записывает на отдельном листе бумаги по три идеи и передает их остальным членам группы, которые, в свою очередь, на основе уже предложенных вариантов предлагают еще по три идеи, и т.д. По окончании этой процедуры на каждом из шести листов будет записано по 18 вариантов решений, а всего окажется 108 вариантов.

– *Морфологический анализ* является средством изучения всевозможных комбинаций вариантов организационных решений, предлагаемых для осуществления отдельных функций управления персоналом. Идея этого метода заключается в том, чтобы сложную задачу разбить на мелкие подзадачи, которые легче решать по отдельности. При этом предполагается, что решение сложной задачи складывается из решений подзадач [7].

Наибольшего эффекта и качества системы управления персоналом можно достичь в том случае, если методы построения используются в комплексе. Использование системы методов дает возможность со всех сторон рассмотреть объект модернизации, что позволит избежать просчетов и неточностей.

## **2. Анализ системы управления персоналом ООО «Авиа Хим Проект»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Авиа Хим Проект»**

ООО «Авиа Хим Проект» – компания, специализирующаяся в области сельскохозяйственной продукции и агентов для защиты окружающей среды. Основной бизнес ООО «Авиа Хим Проект» – производство азотных удобрений. Оно тесно связано с сельским хозяйством и пищевой промышленностью. Роль минеральных удобрений в производстве продуктов питания, как правило, недооценивается. Удобрения являются пищей для растений. Так же, как мы должны получать необходимые минералы и питательные вещества для сильного и здорового роста, так и сельскохозяйственные культуры нуждаются в этом же.

Генеральный директор – Гончаров Илья Николаевич.

Организационная структура предприятия представлена на рисунке 2.

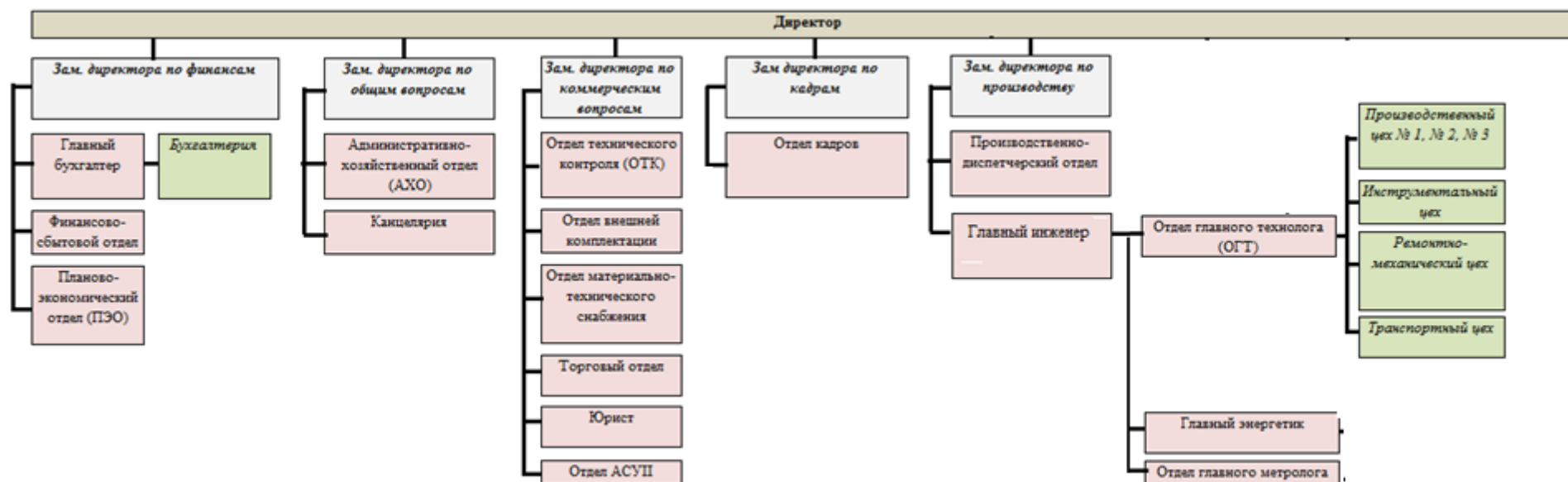


Рисунок 2 – Организационная структура предприятия

Тип организационной структуры – линейно-функциональная.

На основании рисунки видим, что:

Директору предприятия непосредственно подчиняется заместитель директора по финансам, заместитель директора по общим вопросам, заместитель директора по коммерческим вопросам, заместитель директора по кадрам, заместитель директора по производству. Итого, в непосредственном подчинении директора находится 5 сотрудников.

Заместителю директора по финансам подчинены главный бухгалтер, финансово-сбытовой и планово-экономический отделы. В свою очередь главному бухгалтеру подчинена бухгалтерия.

Заместителю директора по общим вопросам подчинен административно-хозяйственный отдел и канцелярия.

Заместителю директора по кадрам подчинены отдел кадров, отдел труда и заработной платы и детские учреждения.

Самой масштабной является производственная структура предприятия. Заместителю директора по производству непосредственно подчинены производственно-диспетчерский отдел и главный инженер. Главный инженер руководит отделом главного конструктора, отделом главного технолога, отделом главного метролога, главным энергетиком, отделом капитального строительства, отделом технической информации и изобретательства и центральной заводской лабораторией. Отделам главного конструктора (ОГК) и главного технолога (ОГТ) непосредственно подчинены производственные цеха №1,2,3, инструментальный цех, ремонтно-механический и транспортный цеха. Главному энергетику непосредственно подчиняется энергомеханический отдел, а последнему – энергоцех. Отделу технической информации и изобретательства подчинена техническая библиотека.

Тип организационной структуры данного предприятия – линейно-функциональная организационная структура. В данном случае организационная структура предприятия сочетает в себе линейную структуру (все подразделения, кроме производства) и функциональную (производственные,

инструментальный, ремонтно-механический и транспортный цех подчинены сразу двум отделам – отделу главного конструктора и главного технолога, так как вопрос управления цехами затрагивает несколько руководителей).

Норма управляемости представляет собой количество сотрудников, непосредственно подчиненных руководителю. Норма управления для руководителей высшего и среднего звена не должна превышать 7 человек. В нашем случае:

- ☐ директору предприятия непосредственно подчинены 5 человек;
- ☐ заместителю директора по финансам – 2 начальника отделов и главный бухгалтер (3 человека);
- ☐ заместителю директора по общим вопросам – начальники АХО и канцелярии (2 человека);
- ☐ заместителю директора по коммерческим вопросам – начальники 5 отделов и юрист (6 человек);
- ☐ заместителю директора по кадрам – начальник отдела (1 человек);
- ☐ заместителю директора по производству непосредственно подчинен начальник ПДО и главный инженер (2 человека).
- ☐ главному бухгалтеру подчинены работники бухгалтерии (нет данных о численности);
- ☐ главному инженеру подчинены 5 начальников отделов, главный энергетик и начальник лаборатории (7 человек);
- ☐ начальникам отделов ОГК И ОГТ подчинены начальники 6 цехов;
- ☐ главному энергетику подчинены сотрудники энергомеханического отдела (нет данных о численности);
- ☐ начальнику отдела технической информации и изобретательства подчинен заведующий библиотекой (1 человек).

Таким образом, норма управляемости лежит в рекомендуемых пределах.

Проведем анализ общего окружения ООО «АвиаХимПроект» (таблица 3):

Таблица 3 – Анализ внешней среды

Наименование фактора	Возможность	Угрозы
1. Экономический	Экономическое развитие страны Стремительный рост рынка Снижение налогового бремени Снижение процентных ставок по кредитам Получение субсидий на модернизацию деятельности	Рост курса валют Снижение покупательской способности Рост налогового бремени Рост ставок по кредитам
2. Социо-культурный	Демографический рост Повышение культурного уровня населения	Демографический спад
3. Технологический	Возникновение новых технологий производства Модернизация оборудования	
4. Правовой	Льготные условия ведения бизнеса	Принятие законов, не благоприятствующих росту экономики
6. Политический		Неблагоприятная политика правительства

## 2.2 Анализ состава и структуры кадров ООО «Авиа Хим Проект»

Как правило, анализ состава и структуры кадров целесообразно начинать с определения абсолютного излишка или недостатка в работниках.

В 2014 году на исследуемом предприятии работал 201 сотрудник, из них 97 человек – мужчины, 104 – женщины. В 2015 году среднесписочная численность персонала увеличилась и составила 244 сотрудника, а к следующему – 2016 году выросла еще на 27,2% и составила уже 335 человек. Такой рост обусловлен тем, что предприятие расширило сферу своей деятельности и увеличило объем выпускаемой продукции. Что касается распределения по полу, то в 2015 году на предприятии работало 125 женщин, в 2016 году – 198 женщин (59,1% от всей численности персонала).

Также необходимо отметить, что помимо штатных сотрудников к работе привлекаются работники договорного характера.

Рассмотрим динамику численности кадров за период 2014-2016 гг. по категориям (таблица 4):

Таблица 4 – Динамика численности персонала ООО «Авиа Хим Проект»

<b>Категория персонала, человек</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Рабочий персонал	117	130	173
Производственно-промышленный персонал	163	188	241
Административный персонал	27	38	59
Внештатный персонал	9	14	30
Совместители	2	4	5
Итого	201	244	335

В 2016 году предприятием было запланировано увеличение прибыли, а следовательно, увеличение объема выпущенной продукции, что нашло отражение в увеличении численности персонала. Планировалось увеличение числа кадров на 40%, основное увеличение должно было произойти за счет сектора производства.

Однако предприятие в отчетном периоде не достигло планируемого уровня повышения рентабельности. Одним из факторов этого является невыполнение плановых и фактических показателей в области численности кадров в 2016 году. На предприятии стабильно растет число административного персонала (на 55% к 2014 году и на 18% к планируемому показателю). Это обусловлено численностью обслуживающего персонала.

Далее проведем анализ численности персонала по подразделениям (таблица 5):

Таблица 5 – Анализ численности и состава персонала по подразделениям за 2013-2014 гг.

Категории	Период			План к базису		Факт к базису		Факт по плану	
	2015, базис	2016, план	2016,факт	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
<b>Сектор сбыта</b>									
Всего	10	11	12	1	110	2	120	1	110
Производственно-промышленный персонал, в том числе рабочие	6 1	6 1	7 2	- -	100 100	1 1	117 200	1 1	117 200
Административный персонал	3	3	3	-	100	-	-	-	-
Внештатный персонал	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Совместители	1	2	2	1	200	1	200	-	-
<b>Производственный сектор</b>									
Всего	201	289	279	88	144	78	139	-10	96
Производственно-промышленный персонал, в том числе рабочие	167 122	234 171	213 163	67 52	140 140	46 41	128 134	-21 -8	91 95
Административный персонал	20	27	36	7	135	16	180	9	134
Внештатный персонал	11	25	27	14	227	16	245	2	108
Совместители	3	3	3	-	100	-	-	-	-
<b>Технический сектор</b>									
Всего	33	421	44	9	127	11	134	2	105
Производственно-промышленный персонал, в том числе рабочие	15 7	20 8	21 8	5 1	133 114	6 1	140 114	1 -	105 -
Административный персонал	15	20	20	5	133	5	138	-	-
Внештатный персонал	3	2	3	-1	67	-	-	1	-
Совместители	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Всего</b>									
Всего	244	324	335	98	140	91	137	-7	98
Производственно-промышленный персонал, в том числе рабочие	188 130	260 180	241 173	72 50	138 138	53 43	128 133	-19 -7	93 96
Административный персонал	38	50	59	12	132	21	155	9	118
Внештатный персонал	14	27	30	13	193	16	214	3	111
Совместители	4	5	5	1	125	1	125	-	-

Анализ структуры персонала ООО «Авиа Хим Проект» по категориям и подразделениям представлен в таблицах 6, 7:



Таблица 6 – Динамика категорий персонала ООО «Авиа Хим Проект»

Категория	2014		2015		2016	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Рабочие	117	58,2	130	53	173	52
Специалисты	72	35,8	100	41	144	43
Руководители	12	6	14	6	18	5
Всего	201	100	244	100	335	100

Таблица 7 – Анализ структуры кадров ООО «Авиа Хим Проект» в разрезе подразделений

Категории персонала	Удельный вес отдельных категорий в % к итогу			Индекс удельного веса отдельной категории		
	Базисный 2015	Отчетный 2016		План к базису	Фактическое выполнение	
		План	факт		К базису	К плану
Сектор сбыта						
Всего	100	100	100	-	-	-
Рабочие	10	9	17	90	170	188,9
Специалисты	80	81	73	101,25	91,3	90,0
Руководители	10	10	10	101,25	91,3	90,0
Производственный сектор						
Всего	100	100	100	-	-	-
Рабочие	61	59	58	96,7	95,1	98,3
Специалисты	34	36	36	105,9	105,9	100
Руководители	5	5	6	X	X	X
Технический сектор						
Всего	100	100	100	-	-	-
Рабочие	21	19	18	90,5	85,7	94,7
Специалисты	72	75	77	104,2	106,9	102,7
Руководители	7	6	5	86	71,4	83,3

Как свидетельствует анализ, имеет место причисления некоторых руководителей к категориям специалистов, так как в своей деятельности они руководствуются определенными техническими знаниями.

Динамика категорий персонала говорит о том, что в целом происходит рост относительно всех категорий, однако имеет место снижение количества рабочих в процентном соотношении к общей численности сотрудников.

В общем виде можно отметить, что изменения в структуре персонала коснулись уменьшения численности тех, которые непосредственно заняты выполнением работ и роста численности тех, от которых непосредственно

зависит количество производимой продукции. Это свидетельствует о необходимости повышения производительности труда рабочих.

Далее проведен анализ персонала предприятия в разрезе квалификации.

Таблица 8 – Распределение специалистов ООО «АвиаХимПроект» относительно категорий

Специалисты	2014		2015		2016	
	Штатное расписание	Факт	Штатное расписание	Факт	Штатное расписание	Факт
Всего, в том числе	61	72	72	100	100	144
1 категория	17	24	24	38	38	52
2 категория	11	19	19	26	26	28
3 категория	13	7	7	14	14	23
Без категории	20	22	22	22	22	41

Для анализа квалификационного уровня составим таблицу 9:

Таблица 9 – Распределение рабочих ООО «Авиа Хим Проект» относительно разрядов

Рабочие	2014		2015		2016	
	Штатное расписание	Факт	Штатное расписание	Штатное расписание	Факт	Штатное расписание
Всего	98	117	117	130	130	173
1 разряд	24	29	29	31	31	36
2 разряд	21	25	25	29	29	42
3 разряд	53	66	66	70	70	95

Как показывает таблица, состав рабочих ООО «Авиа Хим Проект» относительно разрядов разнообразен, однако большую часть составляют работники 3 разряда.

В таблице 10 приведено распределение руководящих должностей.

Таблица 10 – Распределение руководства относительно должностей

Должность	2014		2015		2016	
	Штатное расписание	Факт	Штатное расписание	Штатное расписание	Факт	Штатное расписание
Всего	11	12	12	14	14	18
Генеральный директор, заместители генерального директора	4	4	4	4	4	4
Заведующий производством	1	2	2	2	2	4
Директор филиала	2	3	3	3	3	3
Начальник и заместитель начальника отдела	4	3	3	5	5	7

Для того, чтобы дальше провести анализ кадров, необходимо иметь сведения об уровне образования, возрастных и половых характеристиках персонала. Представим данные графически (рисунок 3, 4, 5):

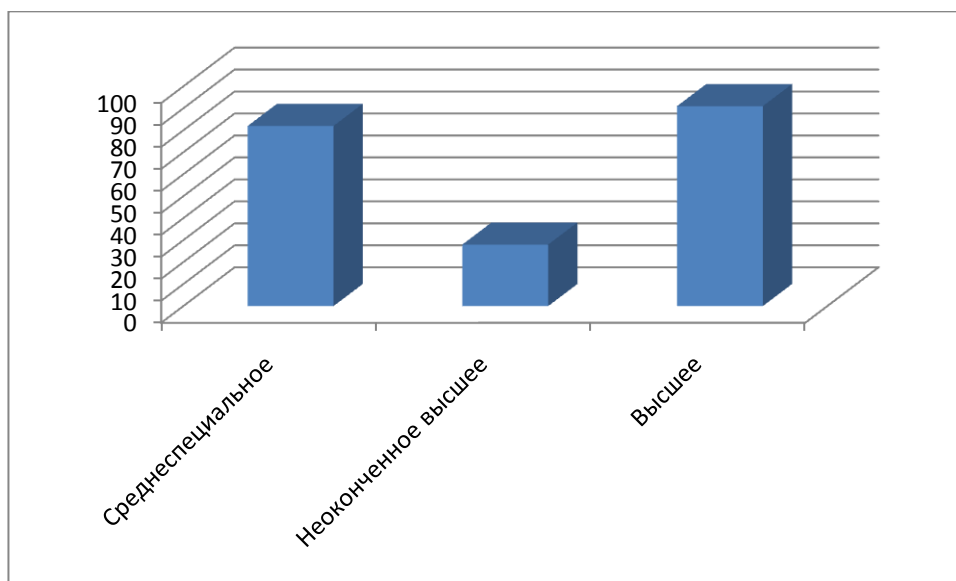


Рисунок 3 – Квалификация сотрудников ООО «Авиа Хим Проект» образованию, 2014 год

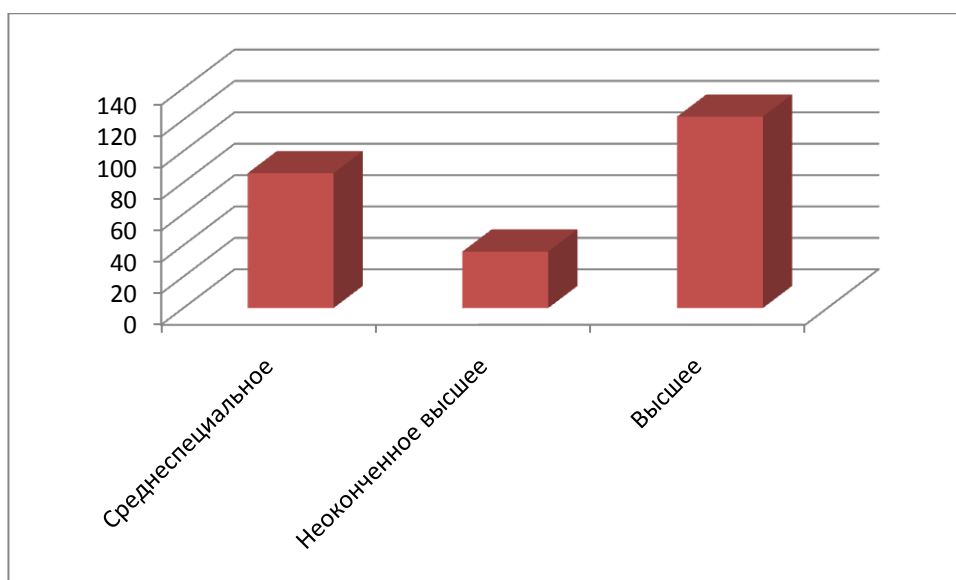


Рисунок 4 – Квалификация сотрудников ООО «Авиа Хим Проект»  
образованию, 2015 год

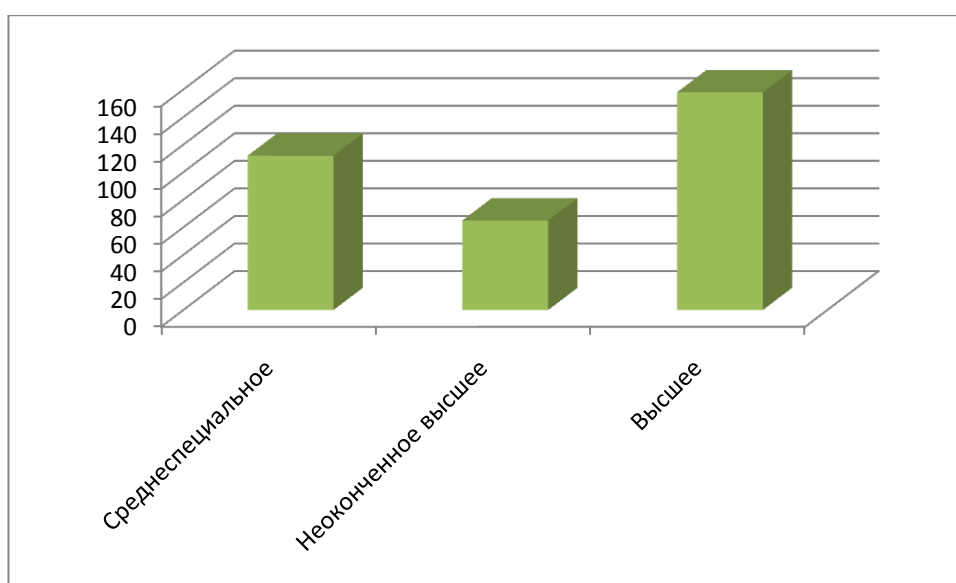


Рисунок 5 – Квалификация сотрудников ООО «Авиа Хим Проект»  
образованию, 2016 год

За исследуемые три года число сотрудников, которые обладают высшим образованием, выросло с 91 до 158 человек. Это составляет 42%, что является очень высоким показателем. Резкий рост числа работников, имеющих среднеспециальное образование, обусловлен ростом числа рабочих.

Также необходимо отметить, что среди специалистов и руководства 94% имели в 2016 году высшее образование, а оставшиеся 6% как раз находились в стадии обучения. Также и среди рабочих есть кадры, имеющие или получающие высшее образование. Все это свидетельствует о том, что кадры ООО «АвиаХимПроект» имеют высокий квалификационный уровень. Среди кадров предприятия также отсутствуют работники, имеющие среднее или неоконченное среднее образование.

Анализ возрастной структуры кадров ООО «АвиаХимПроект» представим на рисунках 6, 7, 8:

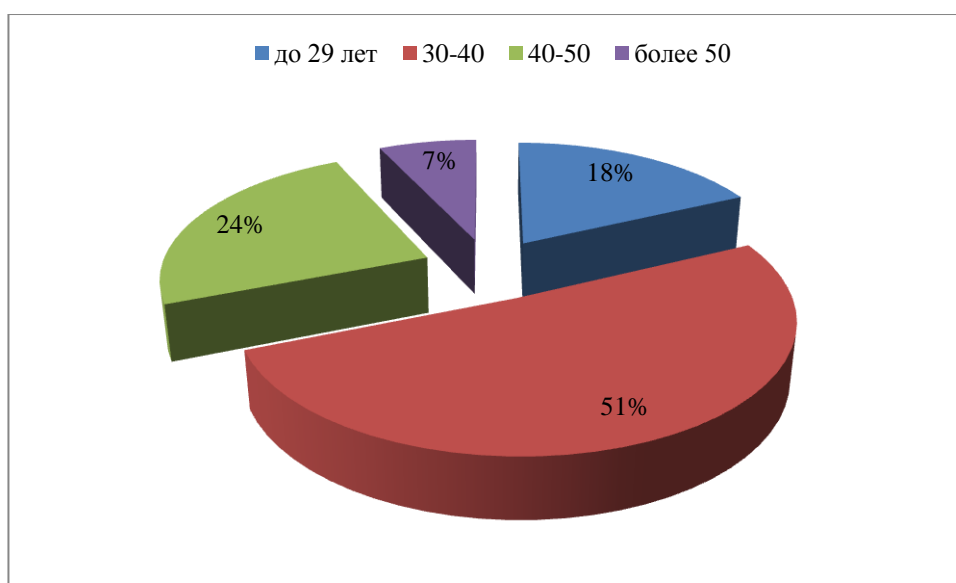


Рисунок 6 – Структура кадров ООО «Авиа Хим Проект» по возрасту, 2014 год

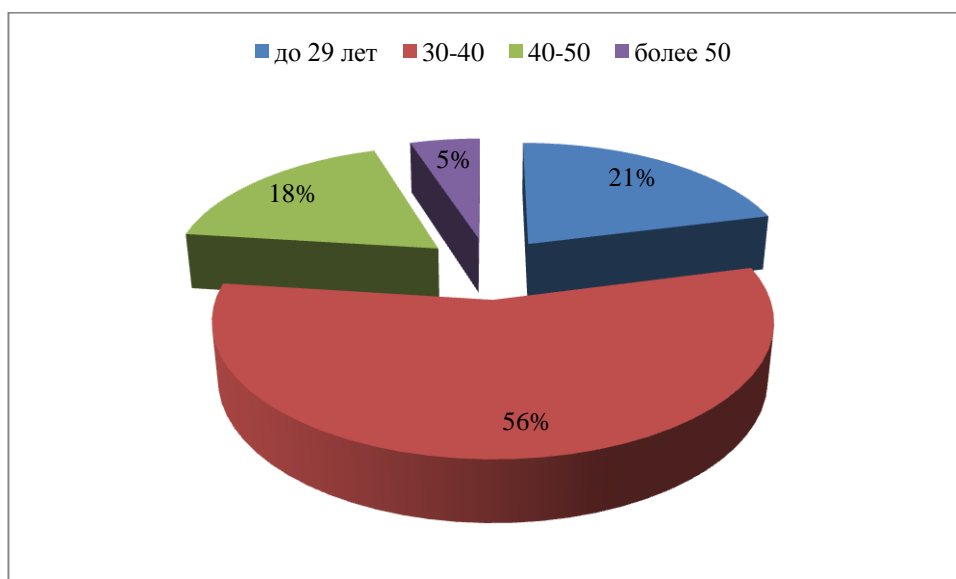


Рисунок 7 – Структура кадров ООО «Авиа Хим Проект» по возрасту, 2015 год

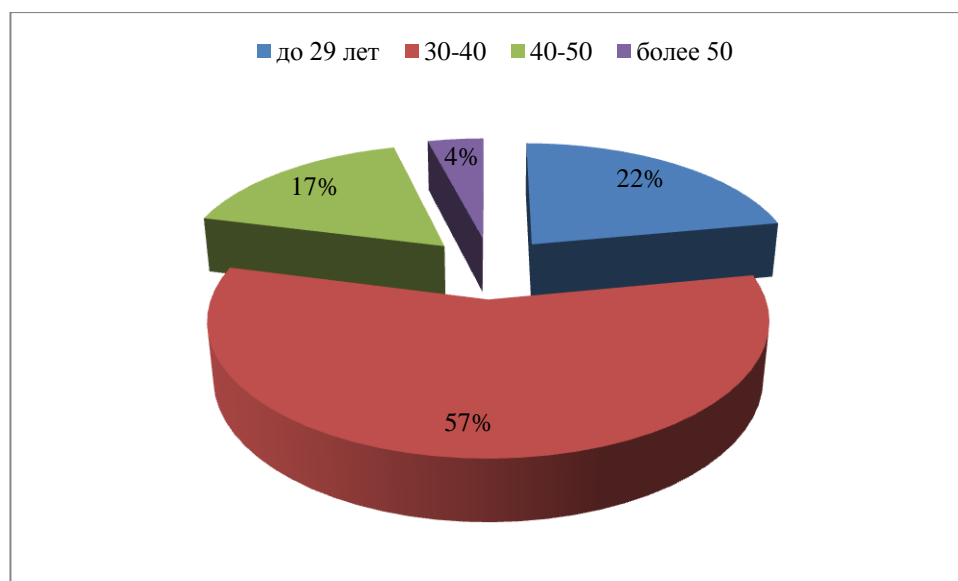


Рисунок 8 – Структура кадров ООО «Авиа Хим Проект» по возрасту, 2016 год

На протяжении исследуемого периода основным составом предприятия являются сотрудники в возрасте от 30 до 40 лет. Рост числа сотрудников в возрасте до 29 лет составил 4%. Доля кадров старше 40 лет сократилась за три года на 10%. Таким образом, имеет место кадрового омоложения персонала ООО «Авиа Хим Проект».

Подавляющее большинство сотрудников предприятия имеет стаж работы более чем 5 лет. Также имеет место снижение числа работников, имеющих стаж более 20 лет, что также свидетельствует об омоложении кадров. Руководство ООО «АвиаХимПроект» большое внимание уделяет специальному обучению персонала.

Далее приведем показатели движения кадров предприятия (таблица 11):

Таблица 11 – Показатели движения кадров

	2014	2015	2016
Прибыло на работу	38	62	107
Убыло по собственному желанию	22	19	16
Среднесписочное количество	201	244	335

Далее проведем расчет коэффициентов движения персонала.

1. Коэффициент интенсивности оборота по приему – отношение числа принятых за период работников ( $\text{Ч}_\text{п}$ ) к среднему списочному их числу ( $\text{Ч}_\text{с}$ ):

$$K_\text{п}(2014) = \frac{38}{201} = 0,2$$

$$K_\text{п}(2015) = \frac{62}{244} = 0,25$$

$$K_\text{п}(2016) = \frac{107}{335} = 0,32$$

2. Коэффициент оборота по выбытию – отношение числа выбывших за период работников ( $\text{Ч}_\text{в}$ ) к среднему списочному их числу:

$$K_\text{в}(2014) = \frac{22}{201} = 0,1$$

$$K_\text{в}(2015) = \frac{19}{244} = 0,08$$

$$K_\text{в}(2016) = \frac{16}{335} = 0,05$$

3. Коэффициент текучести – отношение числа выбывших за период кадров (увольнение по собственному желанию, за прогулы, в связи с постановлением суда и т. п.) ( $\text{Ч}_\text{вт}$ ), к среднему списочному числу работников в этот же период.

$$K_\text{т}(2014) = \frac{22}{201} = 0,1$$

$$K_\text{т}(2015) = \frac{19}{244} = 0,08$$

$$K_\text{т}(2016) = \frac{16}{335} = 0,05$$

4. Коэффициент замещения – соотношение разницы числа принятых и выбывших работников к среднему списочному их числу.

$$K_\text{з}(2014) = \frac{38 - 22}{201} = 0,08$$

$$K_\text{з}(2015) = \frac{62 - 19}{244} = 0,17$$

$$K_3(2016) = \frac{107 - 16}{335} = 0,27$$

На основе рассчитанных коэффициентов можно сделать вывод, что число прибывших сотрудников значительно превышает уволенных, что свидетельствует о расширении производства предприятия.

Имеет место снижение значения коэффициента оборота по выбытию, что представляет собой положительный момент. Факт роста численности кадров подтверждает рост коэффициента интенсивности оборота по приему. Также для ООО «Авиа Хим Проект» характерен достаточно низкий уровень коэффициента текучести, что свидетельствует о том, что в целом сотрудники удовлетворены своим рабочим местом. К тому же данный коэффициент снижается в исследуемый период.

Стоит отметить, что штат предприятия укомплектован на 100%, имеется тенденция к росту количества кадров. Постоянно возрастает число кадров, имеющих высшее образование, уровень квалификации сотрудников находится на высоком уровне.

### **2.3 Направления деятельности ООО "Авиа Хим Проект" в области управления персоналом**

В идеале система управления персоналом должна представлять собой органическое структурное звено в менеджменте, которое было бы непосредственно связано как с отношениями между работодателем и сотрудниками, так и с жизнью работников вне предприятия.

Истинная цель управления персоналом на предприятии состоит в том, чтобы создать условия для мотивации сотрудников, обеспечить предприятие высококвалифицированными кадрами и обеспечить их профессиональный и личностный рост.

Что касается деятельности ООО «АвиаХимПроект» в области управления персоналом, то следует отметить, что, несмотря на то, что анализ



кадров показал неплохие результаты, деятельность в данном направлении ведется слабовыраженно.

За персонал предприятия отвечает только отдел кадров. При этом в виду большой численности персонала и большого объема работы отдела, мало внимания уделяется непосредственной работе с кадрами. В частности, отдел кадров состоит из 4 человек – начальника отдела кадров, двух специалистов по начислению заработной платы и одного специалиста в области документального оформления вопросов, связанных с персоналом.

Однако работа с кадрами должна затрагивать следующие функции:

- информационную (оповещение населения всеми возможными способами о предстоящем наборе сотрудников и сроках проведения конкурсов на замещение вакантных должностей)
- организационную (создание необходимых условий для проведения набора и отбора персонала, дальнейшего выполнения функциональных обязанностей сотрудника, получения им заработной платы и предусмотренных законом доплат, выплат и льгот)
- производственную (создание материально-технической и учебной базы в целях всестороннего развития своих сотрудников).

Совершенствование управления персоналом на предприятии предполагает взаимосвязанное использование методологии управления кадрами.

В настоящее время эффективную систему управления персоналом можно представить в виде последовательности следующих этапов:

- планирование потребности организации в кадрах;
- набор кадров по всем направлениям;
- отбор кандидатов в части исследования их личностных и профессиональных качеств;

- установление заработной платы, надбавок, доплат и различных льгот, которое предполагает разработку структуры выплат, позволяющих привлечь и удержать сотрудников.

- профессиональная и социальная адаптация, которые помогут новому сотруднику влиться в коллектив

- разработка методических программ и комплексов в части обучения персонала и повышения их квалификации;

- проведение оценки трудовой деятельности сотрудников;

- анализ движения кадров внутри организации.

В настоящее время работа из всего перечисленного практически стопроцентно отсутствует работа с кадрами в области найма и отбора и оценки трудовой деятельности, вследствие чего необходима разработка мероприятий в данном направлении.

Успех любого предприятия зависит от того, насколько высокие показатели производительности труда демонстрируют его сотрудники, вследствие чего работа в области управления персоналом просто необходима.

### **3 Проект по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Авиа Хим Проект»**

#### **3.1 Обоснование необходимости и основные направления совершенствования системы управления персоналом ООО «Авиа Хим Проект»**

В теории, управлением персоналом должен заниматься отдел по персоналу или менеджер по персоналу. В ООО «АвиаХимПроект» такого отдела нет, как нет и четкой, разработанной с учетом особенностей всех групп работников, системы управления персонала. Однако отдельные аспекты реализуются в основном начальником отдела кадров. Однако, он в основном отвечает за прием на работу, перемещение, увольнение работающих, их больничные, отпуска, то есть не в полной мере занимается организацией системы управления персоналом на предприятии.

Первым направлением в области совершенствования системы управления персоналом на исследуемом предприятии является разработка процедуры отбора и найма персонала. Необходимо отметить, что ООО «АвиаХимПроект» не уделяет серьезное внимание процессу найма, оценки и аттестации персонала, так как большой объем работ отдела кадров просто не позволяет это осуществлять.

Необходимо подчеркнуть, что требования к персоналу в ООО «АвиаХимПроект» являются жесткими и стандартными. Особенности и специализация химического производства являются определяющими факторами при приеме на работу и аттестации персонала.

По результатам директор принимает окончательное решение о соответствии найме на работу (нужно иметь ввиду, что уровень нанимающих будет в конечном счете определять и уровень нанятых, лица с низкими способностями нередко предпочитают брать тех, у кого способности еще меньше).

Кроме тестирования и оценки персонала в момент найма, в ООО «АвиаХимПроект» не проводится оценка работающего персонала на предмет соответствия занимаемой должности.

Одним из показателей, определяющих состояние кадрового потенциала является уровень профессиональной компетентности кадров. Проблема профессиональной компетентности крайне сложна.

Тем не менее, основная проблема ООО «АвиаХимПроект» в сфере управления персоналом – потребность в высококвалифицированных кадрах, способных брать на себя ответственность. Кроме того, специфика службы требует от сотрудников, а особенно административного персонала, наличия управленческих качеств, которые обеспечивают быстрое и правильное принятие решений в экстремальных и критических ситуациях. Часто эти ситуации связаны с безопасностью производственного процесса, угрозами жизни и здоровью сотрудников.

Поэтому для данного химического производства актуальны три основные проблемы:

1. Повышение уровня профессиональной подготовки кадров;
2. Формирование кадрового резерва вследствие омоложения кадров;
3. Развитие управленческих навыков персонала.

Основные интеллектуальные способности персонала должны выражаться в способности быстро и легко усваивать информацию, анализировать ситуацию, способности к творчеству, синтезу и обобщению фактов.

Расстановка кадров предполагает целесообразное размещение работников по подразделениям, и назначение на должность в соответствии с профессиональным уровнем, личностными качествами и опытом работы.

Так как в ООО «АвиаХимПроект» отбор кандидатов ведется на недостаточном уровне, то рассмотрим основные направления в области совершенствования данного процесса.

В ООО «АвиаХимПроект» все сотрудники на замещение вакантных должностей должны подбираться по конкурсу. Конкурсный отбор претендентов предполагает выполнение следующих этапов (рисунок 9):

- 1) Разработка требований к должности (должностные инструкции) – обеспечивает поиск претендентов необходимой классификации.
- 2) Привлечения для участия как можно большего количества претендентов, обладающих минимальными требованиями.
- 3) Проверка претендентов с использованием формальных методов;
- 4) Отбор на должность из числа лучших кандидатур – Здесь решение принимает непосредственно директор.

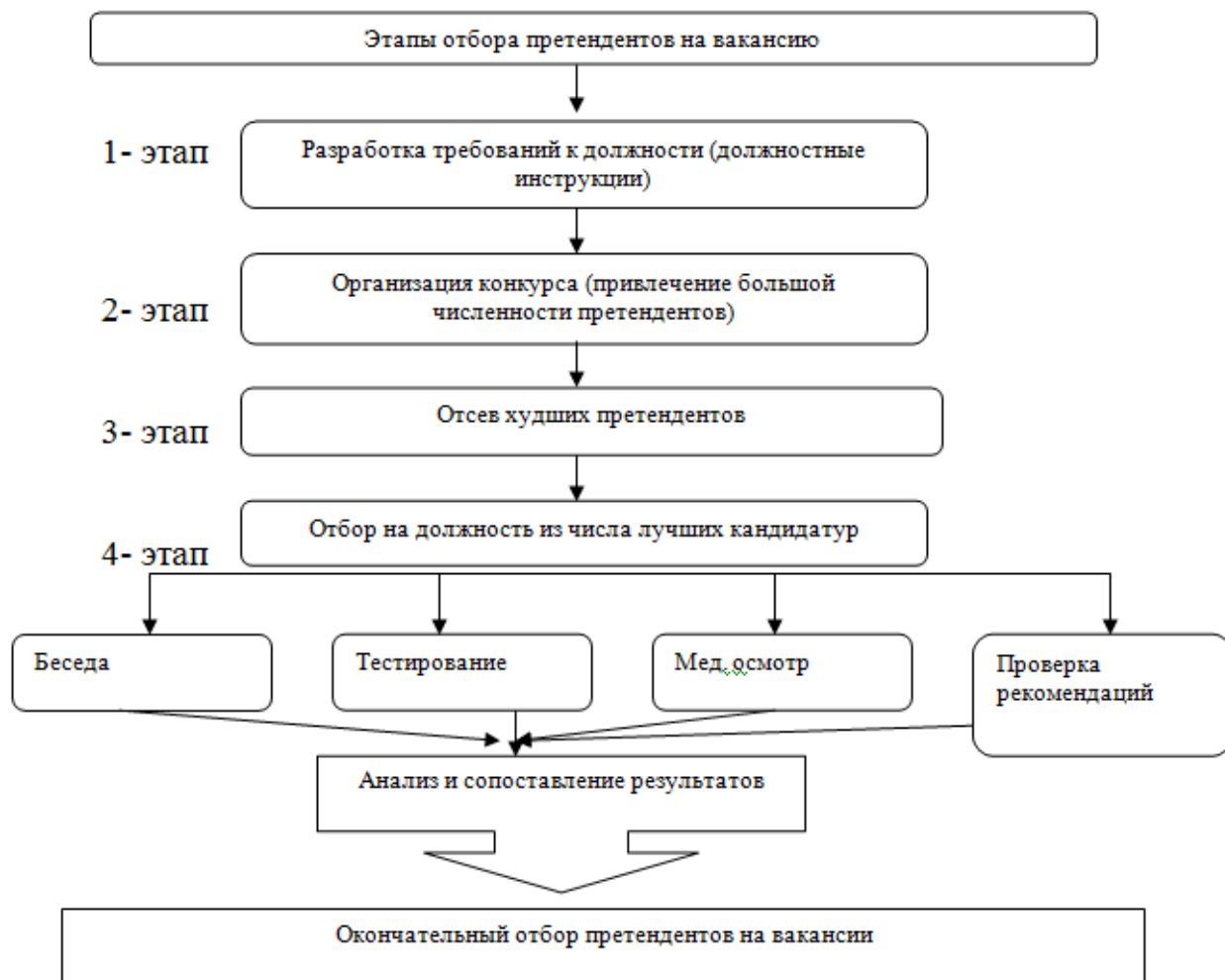


Рисунок 9 – Механизм отбора претендентов на вакансию

Кратко технологию конкурса можно охарактеризовать следующим образом: конкурс организован по принципу «воронки» и проводится в два

этапа – дистанционный (заочный) и очный. Кандидаты помимо сбора необходимых документов выполняют определенные задания, например, готовят рефераты на профессиональную тему. В ходе конкурса могут проводиться обсуждения, деловые игры по направлениям профессиональной деятельности, интервью с наиболее успешными кандидатами – задания, моделирующие ключевые аспекты будущей профессиональной деятельности: умение работать в команде, владение необходимыми знаниями и навыками.

Особенно много проблем возникает при попытке найти единый показатель для комплексной оценки: самого специалиста, его труда и результатов труда, т.е. оценки эффективности его труда с учетом личных достоинств. Сложность в том, что простое суммирование количественной оценки по большому числу факторов нивелирует значение наиболее важных из них. Остается и проблема сведения воедино разрозненных показателей.

Отбор персонала – это процесс выбора из списка заявителей тех, кто наилучшим образом отвечает требованиям вакансии на основе изучения профессиональных и личностных качеств претендентов. Отбор персонала проводится по следующей схеме:

1. Первичное выявление на основе документов (резюме, анкет, заявлений) лиц, способных выполнять функции, необходимые в данный момент предприятию, и формирование резерва из кандидатов, с которыми проводится ознакомительное собеседование.

2. Ознакомительное собеседование. Обычно позволяет отсеять до 80-90 % претендентов, а для оставшихся выбрать наиболее подходящие способы дальнейшей проверки и изучения профессиональных и психологических качеств.

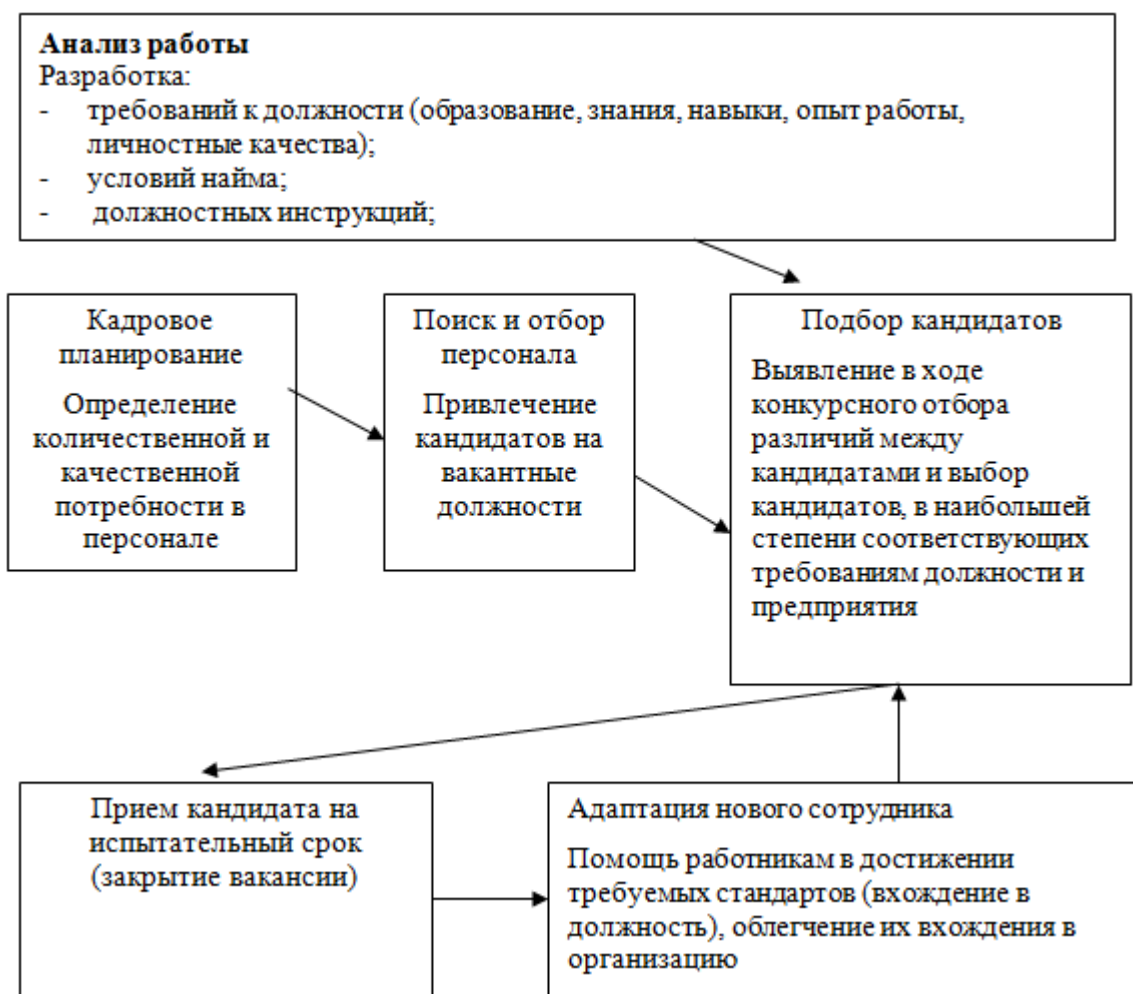


Рисунок 10 – Система найма персонала ООО «АвиаХимПроект»

3. Целевые собеседования дают возможность оценить интеллект, профессионализм, эрудицию, открытость новому, сообразительность, прилежание, наблюдательность, любознательность, инициативность, энтузиазм, благоразумие, честность, причины оставления прежнего места и т.д.

4. Специальный анализ анкет, резюме, характеристик, автобиографий. Поскольку он ориентирован исключительно на прошлое, то дает достаточно приблизительные результаты.

5. Тестирование (может предназначаться как для отбора лучших кандидатов, так и для отсева слабых). Позволяет оценить: скорость и точность, аккуратность, тщательность выполнения работы, усидчивость, исполнительность, устойчивость внимания, характер мышления, память,

способность быстро ориентироваться, интерес к работе, умение общаться с людьми, личные склонности.

Данная система выстроена на принципах взаимосвязанности найма с другими функциями работы с персоналом и всех его этапов между собой, подчиненности процесса найма персонала достижению общей производств, соблюдении взаимовлияния и взаимодействия.

Преимущества тестирования заключаются в оценке современного состояния кандидата в контексте особенностей учреждения и его будущей деятельности.

Система поиска и отбора новых сотрудников призвана с высокой степенью вероятности предсказывать профессиональную успешность кандидатов, давая возможность отбирать наиболее перспективных работников и способствовать своевременному заполнению вакансий.

Необходимо подчеркнуть, что требования к персоналу химического производства являются жесткими, стандартными и сквозными, вне зависимости от того, где производится поиск и отбор. Стандарты собеседования, профессионального и личностного тестирования, оформления первичного пакета документов, конкурсности одинаковы для всех кандидатов. Это связано со сложностью и ответственностью работы.

Особенности и специализация сферы химии являются определяющими факторами при приеме на работу и аттестации персонала.

Второе направление совершенствования системы управления персоналом в ООО «АвиаХимПроект» – реформирование системы оценки и аттестации. Цели аттестации сотрудников ООО «АвиаХимПроект» представлены в таблице 12.

Процедура аттестации в ООО «АвиаХимПроект» имеет две составляющие:

1. оценка труда
2. оценка персонала.



Таблица 12 – Цели аттестации (оценки) персонала в ООО «АвиаХимПроект»

Основные	1. Оценка результатов труда сотрудника. 2. Определение соответствия их занимаемой должности. 3. Выявление недостатков в уровне подготовки. 4. Составление плана развития работника
Дополнительные	1. Проверка совместимости с коллективом (умение работать в команде, лояльность к образовательному учреждению, руководству) 2. Проверка мотивации к труду, к работе в данной должности. 3. Определение перспектив развития карьеры работника.
Общие	1. Улучшение управления персоналом и повышение эффективности кадровой работы. 2. Повышение ответственности и исполнительской дисциплины.
Специфические	1. Определение круга работников и перечня должностей, подлежащих увольнению или сокращению. 2. Улучшение морального и психологического климата в учреждении.

Оценка труда имеет своей целью сопоставить реальное содержание, качество, объемы и интенсивность труда персонала с планируемыми. Оценка труда дает возможность оценить:

- количество
- качество
- интенсивность труда.

Оценка персонала имеет своей целью изучить степень подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также выявить уровень его потенциальных возможностей с целью оценки перспектив роста (ротации), а также разработки кадровых мероприятий, необходимых для достижения целей кадровой политики предприятия.

Все методы оценки в анализируемом предприятии делятся на методы индивидуальной оценки работников, которые основаны на исследовании индивидуальных качеств работника, и методы групповой оценки, которые основаны на сравнении эффективности работников внутри учреждения.

В ООО «АвиаХимПроект» необходимо использовать следующие методы оценки персонала:

1. Тестирование. Для оценки применяются различные тесты. По своему содержанию они разделяются на три группы:

- квалификационные, позволяющие определить степень квалификации кандидата;
- психологические, дающие возможность оценить личностные качества кандидата;
- физиологические, выявляющие физиологические особенности человека.

Положительные стороны тестовой оценки в том, что она позволяет получить количественную характеристику по большинству критериев оценки, и возможна компьютерная обработка результатов.

2. Интервью. Интервью позволяет выявить степень мотивированности претендента на должность к работе именно в данном учреждении.

Кроме тестирования и оценки персонала в момент найма, в ООО «АвиаХимПроект» должна проводиться оценка персонала на предмет соответствия занимаемой должности.

Таблица 13 – План собеседования с кандидатом

Вопросы	Ответы
Ваше образование	
Какие предметы Вам нравилось изучать в вузе?	
Опишите Вашу трудовую деятельность до настоящего времени	
Расскажите мне по порядку о том, как вы профессионально росли на вашей нынешней работе и о том, что вы сейчас делаете изо дня в день.	
Кто мог бы дать вам наилучшие рекомендации и почему?	
Какие задания вы считаете легкими и трудными в работе, которую сейчас выполняете?	
Каковы Ваши сильные и слабые стороны?	
С какими людьми вам трудно/легко работать? Почему?	
Какие у Вас отношения с начальником на старой работе?	
Какие у Вас отношения с коллегами по старой работе?	
Какие качества по Вашему должен иметь идеальный руководитель?	
Что Вы ищите в новой работе?	
Какая сторона новой работы наиболее важна для Вас?	
Если вас попросят выполнить работу, которая не входит в ваши функциональные обязанности, что вы ответите?	
Чего вы хотите добиться в своей карьере в ближайший срок и в отдаленном будущем?	
На какую заработную плату Вы рассчитываете?	
Почему именно Вас мы должны принять на работу?	

В ООО «АвиаХимПроект» предлагается внедрить следующий порядок проведения аттестации:

1.1. Регулярная аттестация персонала проводится с целью:

- Определения потребности в обучении и развитии персонала;
- Обеспечения соответствия квалификации сотрудников занимаемым ими должностям и уровню их квалификации.

1.2. По итогам аттестации:

- Сотрудникам дается развернутая и обоснованная информация о требованиях, предъявляемых к занимаемой ими должности.
- Принимаются решения о корректировании оклада сотрудников в рамках установленного диапазона (вилки) для данной должности.

2. Категории персонала, подлежащие аттестации:

2.1. Список должностей, подлежащих плановой аттестации утверждается приказом директора, аттестации подлежат сотрудники ООО «АвиаХимПроект», проработавшие в оцениваемой должности не менее 2 месяцев на момент аттестации.

3. Периодичность аттестации:

3.1 Аттестация проводится ежегодно;

3.2 По приказу директора может быть назначена внеплановая аттестация для всего персонала, отдельной категории сотрудников или отдельного сотрудника.

4. Список сотрудников, проводящих аттестацию персонала.

Для каждой должности определяется список сотрудников, проводящих аттестацию персонала. Этот список может включать в себя: функционального руководителя или экспертов, проводящих оценку конкретных должностей.

Таким образом, можно сделать вывод, что в настоящее время ООО «АвиаХимПроект» не уделяет серьезного внимания таким составляющим системы управления персоналом как процесс найма, оценки и аттестации персонала, однако именно эти моменты являются важными в соответствии с

высокими требованиями, предъявляемыми к работникам химического производства.

### **3.2 Затраты на совершенствование системы управления персоналом и эффективность данных предложений**

В рамках совершенствования системы управления персоналом ООО «АвиаХимПроект» предлагается формирование выделенного отдела управления персоналом. Данный проект обусловлен тем, что существующий отдел кадров занимается преимущественно начислениями заработной платы и документальными оформлениями операций, не уделяя при этом внимания таким проблемам как мотивация сотрудников, найм, отбор, адаптация, работа с кадровым резервом и так далее.

Отдел персонала, который будет функционировать наряду с другими подразделениями, рано или поздно решает создать каждая крупная или средняя компания.

Первый этап в создании отдела персонала с определением его структуры – определение необходимого количества сотрудников в этом подразделении. Зависит численность отдела персонала от финансового состояния организации, её задач и масштабов деятельности. В малых предприятиях структура службы персонала может ограничиться одним из сотрудников. В своей работе специалист может совмещать данные обязанности и основную работу. Поручаются вопросы делопроизводства в распоряжение секретаря, управлением персоналом должен заниматься директор. Для средних по масштабу организации не подойдет подобная структура отдела персонала. На одного сотрудника отдела персонала в российской практике приходится 50-100 работников. Следовательно, для работы коллектива с 250 сотрудниками отдела персонала может ограничиться тремя работниками. В нашем случае численность персонала в 2016 году составила 335 человек, следовательно отдел

персонала будет состоять из четырех человек, подчинятся заместителю директора по кадровым вопросам и иметь следующую структуру (рисунок 11):



Рисунок 11 –Структура отдела по работе с персоналом

Далее рассмотрим основные функции и цели работы каждого сотрудника создаваемого отдела.

1. Начальник отдела по работе с персоналом. Главными целями является:

- обеспечение конкурентных преимуществ ООО «АвиаХимПроект» в области формирования грамотной и эффективной кадровой политики предприятия в целях формирования команды квалифицированных специалистов;
- мотивация и стимулирование персонала в целях повышения эффективности и рациональности работы;
- повышения уровня профессионализма сотрудников;
- работа в области подбора, расстановки кадров;
- осуществление адаптации сотрудников ООО «АвиаХимПроект»;
- формирование кадровой политики предприятия;
- обеспечение безопасных и здоровых условий труда;

- соблюдение принципов законодательства в области трудовых отношений.

Начальник отдела по работе с персоналом также координирует деятельность подчиненных ему сотрудников, напрямую подчинен заместителю директора по кадровым вопросам и в своей работе взаимодействует с отделом кадров и иными подразделениями в кадровых вопросах.

Функции менеджера по подбору персонала:

- осуществляет набор требуемых кадров – составляет описание имеющихся вакансий, ищет средства для подбора персонала, разрабатывает вопросы, необходимые для собеседования, проводит собеседование;

- обучает персонал – выявляет потребности в обучении среди работников, организует проведение учебных курсов;

- выявляет потребность предприятия в кадрах в связи с расширением или с выбытием основного сотрудника;

- изучает рынок труда в части социальных программ и уровня заработной платы у конкурентов;

- ищет кандидатов путем поиска через интернет, службы занятости, кадровые агентства;

- разрабатывает рекламу для средств массовой информации в целях донесения информации о вакансиях до потенциальных кандидатов;

- производит ознакомление с предоставленными резюме, принимает решение о целесообразности проведения дальнейшей работы с кандидатами;

- проводит собеседование и отбирает наиболее подходящие кандидатуры;

- знакомит кандидата с руководством в целях принятия окончательного решения;

- официальное оформление работника на должность

- помощь в профессиональной и социальной адаптации нового работника в коллективе ООО «АвиаХимПроект».

Менеджер по подбору персонала должен обладать такими качествами как общительность, дружелюбность, обладать психологическими приемами работы с кандидатами. Требуется наличие высшего – желательно психологического или педагогического образования.

Специалист по оценке и аттестации персонала должен выполнять следующие трудовые функции:

- организация и проведение оценки персонала;
- организация и проведение аттестации персонала;
- сопровождение документального оформления процедур оценки и аттестации персонала;
- вынесение решения о соответствии оцениваемых или аттестуемых кандидатов занимаемым должностям;

Данный специалист должен иметь высшее образование, а также иметь пройденные курсы повышения квалификации в области управления персоналом.

Следует отметить, что формирование отдела по работе с персоналом ООО «АвиаХимПроект» влечет за собой существенные затраты (таблица 14):

Таблица 14 – Бюджет затрат на формирование отдела по работе с персоналом

Статья расходов	Ежемесячные расходы, руб.	Годовой бюджет, руб.
<b>Заработная плата</b>		
Начальник отдела	32 000,00	384 000,00
Менеджер по подбору	23 000,00	276 000,00
Менеджер по оценке и аттестации	21 000,00	252 000,00
Менеджер по работе с кадровым резервом и мотивацией	20 000,00	240 000,00
<b>Итого по заработной плате</b>		<b>1 152 000,00</b>
<b>Материально-техническое обеспечение</b>		
Стол письменный (4 ед.)		40 000,00
Кресло офисное (4 ед.)		20 000,00

Продолжение таблицы 14

Компьютер в сборе (4 ед.)		80 000,00
Многофункциональное устройство (1 ед.)		7 000,00
Стационарный телефон (4 ед.)		4 000,00
Канцелярские принадлежности	2 000,00	24 000,00
Мебель для зоны переговоров		30 000,00
Чай, кондитерские изделия для проведения переговоров	500,00	6 000,00
<b><i>Итого по материально-техническому обеспечению</i></b>		<b><i>211 000,00</i></b>
<b>Итого расходы на отдел в первый год работы</b>		<b>1 363 000,00</b>
<b>Итого расходы на отдел в последующие годы</b>		<b>1 182 000,00</b>

Итак, как показывает таблица 14, в первый год функционирования данного отдела предприятие понесет расходы в размере 1 363 000 руб. В последующие годы, учитывая, что мебель и оборудование для отдела уже приобретено, расходы составят 1 182 000 рублей в год. Необходимо отметить, что прибыль предприятия на протяжении последних трех лет составила:

- в 2014 году – 109 768 333 руб.
- в 2015 году – 123 999 108 руб.
- в 2016 году – 131 897 701 руб.

То есть расходы на отдел по работе с персоналом составят приблизительно 1,03%. Данный показатель является приемлемым, однако данные меры принесут ООО «АвиаХимПроект» следующие преимущества:

- повысится мотивация сотрудников, что неизменно повлечет за собой увеличение производительности труда, и, как следствие, прибыли предприятия;
- отбор более квалифицированных сотрудников позволит также повысить производительность, а также повысить качество производимой продукции и снизить объем брака;
- проведении оценки и аттестации позволить вовремя выявить слабые звенья в команде, заменив их на более профессиональные и квалифицированные кадры;



– работа с кадровым резервом позволит в случае экстренного увольнения или отсутствия на рабочем месте ключевых сотрудников своевременно найти замену без приостановки производства.

Также необходимо отметить, что зачастую кажущиеся значительными изначальные издержки влекут за собой более серьезное изменение прибыли в положительную сторону. При этом пытаясь экономить на персонале, можно получить негативные последствия, которые будут иметь более серьезный характер, нежели это могло изначально показаться.

## Заключение

Сделаем основные выводы по проделанной работе. В ходе выполнения выпускной квалификационной работы были решены следующие задачи:

1. Проанализированы теоретические основы управления персоналом. Функционирование ни одного хозяйствующего субъекта невозможно без привлечения персонала. Прибыльность предприятия находится в прямой зависимости от того, насколько квалифицирован и профессионален его персонал. Вследствие этого важное значение приобретает система управления персоналом, которая в свою очередь состоит из нескольких направлений – подбора и расстановки кадров, адаптации, стимулирования и мотивации труда, аттестации и оценки сотрудников, а также работы с кадровым резервом. Все эти этапы взаимосвязаны между собой и играют важную роль в работе с кадрами.

2. Проведен анализ системы управления персоналом ООО «Авиа Хим Проект». ООО «Авиа Хим Проект» – компания, специализирующаяся в области сельскохозяйственной продукции и агентов для защиты окружающей среды.

Тип организационной структуры данного предприятия – линейно-функциональная. Анализ кадрового состава показал, что в 2014 году на исследуемом предприятии работал 201 сотрудник, из них 97 человек – мужчины, 104 – женщины. В 2015 году среднесписочная численность персонала увеличилась и составила 244 сотрудника, а к следующему – 2016 году выросла еще на 27,2% и составила уже 335 человек. Такой рост обусловлен тем, что предприятие расширило сферу своей деятельности и увеличило объем выпускаемой продукции. Анализ также показал, что число прибывших сотрудников значительно превышает уволенных, что свидетельствует о расширении производства предприятия. Для ООО «Авиа Хим Проект» характерен достаточно низкий уровень коэффициента текучести, что свидетельствует о том, что в целом сотрудники удовлетворены своим

рабочим местом. К тому же данный коэффициент снижается в исследуемый период.

Стоит отметить, что штат предприятия укомплектован на 100%, имеется тенденция к росту количества кадров. Постоянно возрастает число кадров, имеющих высшее образование, уровень квалификации сотрудников находится на высоком уровне. Что касается деятельности ООО «АвиаХимПроект» в области управления персоналом, то следует отметить, что, несмотря на то, что анализ кадров показал неплохие результаты, деятельность в данном направлении ведется слабовыраженно. За персонал предприятия отвечает только отдел кадров. При этом в виду большой численности персонала и большого объема работы отдела, мало внимания уделяется непосредственной работе с сотрудниками.

3. Разработан проект по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Авиа Хим Проект». В ООО «АвиаХимПроект» нет отдела по работе с персоналом, отдельные аспекты реализуются в основном начальником отдела кадров. Однако он в основном отвечает за прием на работу, перемещение, увольнение работающих, их больничные, отпуска, то есть не в полной мере занимается организацией системы управления персоналом на предприятии.

Первым направлением в области совершенствования системы управления персоналом на исследуемом предприятии была предложена разработка процедуры отбора и найма персонала. Необходимо отметить, что ООО «АвиаХимПроект» не уделяет серьезное внимание процессу найма, оценки и аттестации персонала.

Второе направление совершенствования системы управления персоналом в ООО «АвиаХимПроект» – реформирование системы оценки и аттестации.

Именно перечисленные моменты являются наиболее важными в соответствии с высокими требованиями, предъявляемыми к работникам химического производства.

В рамках совершенствования системы управления персоналом ООО «АвиаХимПроект» предлагается формирование выделенного отдела управления персоналом. Данный проект обусловлен тем, что существующий отдел кадров занимается преимущественно начислениями заработной платы и документальными оформлением операций, не уделяя при этом внимания таким проблемам как мотивация сотрудников, найм, отбор, адаптация, работа с кадровым резервом. Планируется, что в первый год функционирования данного отдела предприятие понесет расходы в размере 1 363 000 руб. В последующие годы расходы составят 1 182 000 рублей в год, при этом данные затраты составят приблизительно 1,03% от прибыли 2016 года. Данный показатель является приемлемым, однако данные меры принесут ООО «АвиаХимПроект» множество преимуществ, таких как рост мотивации, квалификации и профессионализма, а, следовательно, и производительности труда и прибыли предприятия.

Таким образом, в ходе работы были решены все поставленные задачи и достигнута цель исследования – проанализирована система управления персоналом ООО «АвиаХимПроект» и предложены рекомендации по ее совершенствованию.

### Список используемых источников

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016)
2. Авадь Е.П. Менеджмент: учебник для ВУЗов. –М.: Издательство Градарики, 2015. – 528 с.
3. Герасимов, Б. Н. Менеджмент персонала / Б. Н. Герасимов, В. Г. Чумак, Н. Г. Яковлева. – Ростов на Дону: Феникс, 2013. – 448 с.
4. Гатауллина А. А. Проблемы и пути совершенствования системы мотивации персонала на предприятии // Молодой ученый. – 2014. – №2. – стр. 427.
5. Грошев, И. В. Организационная культура / И. В. Грошев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 288 с.
6. Горшкова Л.А. Анализ организации управления. Аналитический инструментарий /Л.А. Горшкова// – М.:Дрофа, 2014 – 231 с.
7. Дятлов В.А., Травин В.В. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 2012. – 336 с.
8. Денейка А. В.Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров. – М.: Дашков и К, 2014. – 288 с.
9. Дорофеева, Е. Прощай, оружие / Е. Дорофеева // Справочник по управлению персоналом. – 2008. – № 2. – С. 88-93.
10. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Нижний Новгород: Перо, 2014. – 343 с.
11. Емельянов, О. В. Искренний менеджмент / О. В. Емельянов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 4. – С. 111-115.
12. Жадько, Н. Задачи и навыки в тренинге / Н. Жадько, М. Чуркина //Управление персоналом. – 2016. – № 11(141). – С. 48-50.
13. Зайцева, Т. В. Управление персоналом / Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб. – М.: ФОРУМ, 2006. – 336 с.

14. Иванова, С. Кандидат, новичок, сотрудник. Инструменты управления персоналом, которые реально работают на практике / С. Иванова. – М.: Экмо, 2008. – 304 с.
15. Иванова С.В. Мотивация на 100 %: а где же у него кнопка? / С.В. Иванова. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2016. – 288с.
16. Исламов, Е. О. Стратегии развития персонала предприятия / Е. О. Исламов // Человек и труд. – 2006. – № 9. – С. 76-77.
17. Кибанов, А. Я. Как уменьшить стартовые издержки? Об управлении трудовой адаптацией / А. Я. Кибанов // Кадровик. – 2008. – № 2. – С. 4-18.
18. Кибанов, А. Я. Наставничество: возрождаем традиции / А. Я. Кибанов/ Кадровик. – 2008. – № 2. – С. 19-28.
19. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 638 с.
20. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник./А.Я. Кибанов – М.: ИНФРА-М, 2012. – 304 с.
21. Климов, Е. А. Психология профессионального самоопределения / Е. А. Климов. – М. : Изд-во «Академия», 2004. – 304 с.
22. Компоненты адаптационного процесса / под. ред. В. И. Медведева. – СПб: Наука, 1984. – 111 с.
23. Корчагина, А. С. Управление персоналом: ответы на экзаменационные билеты / А. С. Корчагина, М. С. Ключкова. – М. : Экзамен, 2006. – 286 с.
24. Костенко И.А, Управление кадрами в новых экономических условиях. – СПб: Издательство Теринвест, 2013. – 289 с.
25. Комарова Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы./Н.В. Комарова // Человек и труд. – 2014. – №10. – С 12-15.
26. Кривоносов М. Пособие для руководителей по управлению развитием организации. / М.С. Кривоносов// Кадровик. Управление персоналом. – 2014. – № 12. – С. 83.

27. Круглов В.П. Кадровая служба и управление персоналом предприятия /В.П. Круглов// Кадровик. Управление персоналом. – 2011. – № 6. – С. 25-27.
28. Ларионов В. В. Контроллинг персонала в экономике и управлении наукоёмких производств: Учебное пособие. – М.: Дашков и К, 2014. – 216 с.
29. Мельник М.В. Анализ и оценка систем управления на предприятиях /М.В. Мельник – М., – Экос, 2012 – 123с.
30. Немов.Р.С. Психология: учеб. для студ. высших пед. учеб. завед. – М.: Гуманит.изд.центр ВЛАДОС, 2001. – 688с.
31. Огарков А.А. Управление организацией: учебник /А.А. Огарков- М.: Эксмо, 2012. –512 с.
32. Переверзев М.П. Менеджмент: учебник. / М.П. Переверзев – М., 2014 – 319 с.
33. Робертс Г. Рекрутмент и отбор. Подход, основанный на компетенциях./Г. Робертс – М.: Управление персоналом, 2012. – 278 с.
34. Русинов Ф.М., Разу М.Л. Современный российский менеджмент:/ учебник под редакций Русинова Ф.М. – М.: Издательство ФБК-Пресс, 2013. – 504 с.
35. Соломандрина Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала: учебное пособие – М.: Юнити-Дана, 2012. – 312 с.
36. Уткин Э.А., Основы мотивационного менеджмента. – М.: Экмос – 2013 г. – 352с/
37. Управление персоналом/ под ред. Дуракова И.Б, Волкова Л.П. и др. – М.: Дело, 2009. – 569 с.
38. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. -3-е изд., перераб. и доп. – Киев: МАУП, 2014. – 420 с.
39. Чернецов Е.А. Вопросы формирования мотивации персонала / С.В.Меченосцев// Вопросы экономики. – 2013. – №4. – С. 45-47.

40. Какой зарубежный опыт управления персоналом наиболее успешный. – Электронный ресурс. – Режим доступа: URL: <http://1popersonalu.ru/upravlenie/zarubezhnyj-opyt-upravleniya-personalom.html>

41. Володина А. С. Сравнительная характеристика японского, американского и европейского менеджмента // Молодой ученый. – 2010. – №1-2. Т. 1. – С. 173-180. – Электронный ресурс. – Режим доступа: URL: <http://moluch.ru/archive/13/1097/>