

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 (Кафедра истории и философии науки и техники)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Система управления персоналом в коммерческой организации на примере ООО «Аэропорт Томск»

УДК 005.95:656 71

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-11И21	Ферапонтова Виктория Олеговна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель кафедры ИФНТ	Панькова Наталья Михайловна	к.ф.н.		

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 ВПО и ООП специальности 080505 и направлению 080400 – «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, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,4 3,44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,5 9,60,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74, 75,76,77,78)
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)

Р6	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)
Р 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)
Р 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56, 59,60,63,67)
<i>Универсальные компетенции</i>		
Р 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п.2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72)
Р 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
Р11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)



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)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

Студенту:

Группа	ФИО
О-11И21	Ферапонтовой Виктории Олеговне

Тема работы:

**Система управления персоналом в коммерческой организации на примере ООО
«Аэропорт Томск»**

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

05.06.2017г.

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.).

Объект исследования: общество с ограниченной ответственностью «Международный аэропорт Томск»

Предмет исследования: система управления персоналом в организации.

Цель работы: Поиск путей совершенствования системы управления персоналом стратегически важного предприятия «Международный аэропорт Томск» (ООО «МАТ»).

1. Научные и аналитические труды современных ученых в области управления персоналом

	<p>2. Учебники и учебные пособия</p> <p>3. Официальный сайт ООО «Аэропорт Томск»</p>
<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</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. Рассмотреть понятие «система управления персоналом».</p> <p>2. Изучить технологию проведения оценки персонала в организации.</p> <p>3. Провести оценку персонала в организации и системных документов по управлению им.</p> <p>4. Выявить проблемы политики организации в области взаимодействия с персоналом.</p> <p>5. Определить основные возможности улучшения системы управления персоналом согласно современных требований.</p> <p>6. Разработать механизмы решения проблем в области взаимодействия с персоналом в организации ООО «Международный аэропорт Томск»</p>
<p>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</p>	
<p>1. Теоретические аспекты системы управления персоналом организации</p>	
<p>2. Анализ системы управления персоналом на предприятии ООО «Международный аэропорт Томск»</p>	
<p>3 Рекомендации по совершенствованию кадровой политики</p>	

<p>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</p>	<p>05.12.2016г.</p>
--	---------------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель кафедры ИФНТ	Панькова Наталья Михайловна	к.ф.н.		05.12.2016г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-11И21	Ферапонтова Виктория Олеговна		05.12.2016г

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»
Уровень образования – бакалавриат
Кафедра ИФНТ
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
Старший преподаватель кафедры ИФНТ	Панькова Наталья Михайловна	к.ф.н.		

СОГЛАСОВАНО:

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

Реферат

Выпускная квалификационная работа 81 с., 7 табл., 8 источник.

Ключевые слова: система управления персоналом, персонал, организация, кадры, стимулирование, мотивация, кадровая политика.

Объект исследования: Общество с ограниченной ответственностью «Международный аэропорт Томск»

Предмет исследования - система управления персоналом в организации.

Цель работы: Поиск путей совершенствования системы управления персоналом стратегически важного предприятия «Международный аэропорт Томск» (ООО «МАТ»).

Разработка данных рекомендаций произведена на основании изучения процесса управления персоналом (отбор, подбор и адаптации сотрудников в данной организации).

В работе использованы следующие методы исследования: анализ и синтез, сравнительный метод, метод анализа документов, метод прогнозирования, метод статистического анализа. В ходе написания выпускной квалификационной работы проведен анализ литературы, использован метод наблюдения.

Область применения: развитие технологии по совершенствованию работы по управлению персоналом аэропорта в части подбора, отбора и найма персонала в организации.

Социальная значимость работы: по итогам проделанной работы были сформулированы рекомендации для устранения недостатков в системе управления персоналом на примере ООО «МАТ».

Определения

Анализ ситуаций - это определение потребностей в рабочей силе, исходя из плана развития производств, анализа рабочей силы и прочих потребностей.

Постановка цели - это случаи, когда кадровые цели обязаны пересекаться с целями организации. Такие цели включают меры, направленные на повышение производительности и усиление оборота рабочих сил.

Контроль - конечное сравнение достигнутых результатов с поставленным планом, устранение возникших отклонений, включающих прием и обучение сотрудников.

Планирование - это начальная и базовая основа управления системой. Планирование разделяют на стратегическое, оперативное и текущее.

Организация - создание такой системы, в которую легко могут вписываться три компонента: работающий человек или группа людей в целом, экономические отношения, технические ресурсы.

Управление - это труд людей, который направлен на организацию и координацию работы трудовых коллективов и отдельных работников в процессе производства товаров, оказания услуг.

Ассесмент – оценка персонала. Оценка сотрудников участвующих в тренингах.

Видеорезюме – отснятый видеоматериал в котором изложена краткая биография кандидата, а так же профессиональные достижения, личные качества, навыки.

Видеособеседование- это встреча работодателя и соискателя при помощи видеоконференцсвязи.

Подбор персонала - процесс, который заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация в дальнейшем сделает отбор наиболее подходящих для нее работников.

Система управления персоналом – это совокупность методов и приемов в организации работы с персоналом.

Кадровая политика – совокупность принципов, методов и форм работы с персоналом, направленных на формирование, сохранение и развитие человеческих ресурсов организации.

Аудит - постоянная оценка и учет показателей для выявления динамики изменений.

Содержание

Введение.....	11
1. Теоретические аспекты системы управления персоналом организации	14
1.1 Персонал организации как система.....	14
1.2 Элементы системы управления персоналом организации	18
1.3 Управление персоналом в системе организации	21
2. Анализ системы управления персоналом на предприятии.....	33
ООО «Международный аэропорт Томск».....	33
2.1 Краткая характеристика предприятия.....	33
2.2 Анализ системы управления персоналом в организации	36
2.3 Нормативные документы системы управления персоналом в аэропорту	42
2.4 Система найма, отбора, обучения и развития персонала в организации ..	50
3. Рекомендации по совершенствованию кадровой политики	59
3.1 Методические основы разработки механизмов совершенствования системы управления персоналом в аэропорту.....	59
3.2 Рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом ООО «Аэропорт Томск».....	68
3.3 Экономическое обоснование эффективности предложенных мероприятий	76
Заключение	77
Список литературы	79

Введение

На современном этапе развития общества и экономики, большая часть влияющих факторов, оказывающая влияние на эффективность деятельности любой организации основана на составе и эффективности деятельности ее персонала, т.е. в основном все зависит от людей, осуществляющих деятельность. При этом важно отметить, что эффективный персонал необходимо выращивать, т.е. главным для руководителя любой организации является не только построение бизнес-процессов, т.е. схемы деятельности организации, сколько качественное исполнение вместе с персоналом поставленных задач и достижения цели организации. Таким образом, механизмы управления персоналом организации сейчас встают на первое место по значимости для любого руководителя любой организации.

Исходя из значимости оценки возникает необходимость ее постоянной оценки и учета показателей для выявления динамики изменений, что входит в понятие «аудит».

Любое предприятие можно рассмотреть с двух сторон, и это не только технологии или технические процессы, но и люди. Ведь, как бы это не звучало банально, а именно кадры влияют на всё. По этой причине каждый руководитель вынужден постоянно решать возникающую проблему - как же добиться повышения мотивации сотрудников на своем предприятии?

На производительность каждой компании влияет не столько количество сотрудников, сколько их квалификация, опыт и мотивация. Главная цель любого предприятия, а параллельно и всей его команды сотрудников это достижение успеха в бизнесе. Именно такой настрой на успешный ход событий необходимо мотивировать, так как именно от этого и зависит напрямую развитие бизнеса и получение прибыли, что является самым важным в нынешней системе и при учете быстрых темпов развития рыночной экономики и новых технологий.

Таким образом, целью дипломной работы является поиск путей совершенствования системы управления персоналом стратегически важного предприятия «Международный аэропорт Томск».

Задачами дипломной работы является:

1. Рассмотреть понятие «система управления персоналом».
2. Изучить технологию проведения оценки персонала в организации.
3. Провести оценку персонала в организации и системных документов по управлению им.
4. Выявить проблемы политики организации в области взаимодействия с персоналом.
5. Определить основные возможности улучшения системы управления персоналом согласно современных требований.
6. Разработать механизмы решения проблем в области взаимодействия с персоналом в организации ООО «Международный аэропорт Томск».

Объектом исследования является – Общество с ограниченной ответственностью «Международный аэропорт Томск»

Предметом исследования является - система управления персоналом в организации.

Дипломная работа состоит из трех глав, согласно поставленным задачам:

Первая глава носит теоретический характер и рассматривает основные теоретические определения и методики анализа основных параметров.

Вторая глава носит аналитический характер. В ней проводится анализ системы управления кадрами в рассматриваемой организации.

Третья глава носит практический характер. В ней на основе теоретического материала и проведенного анализа организации, разработаны механизмы улучшения системы управления персоналом в ООО «МАТ»

Методологической базой для написания дипломной работы являются научные и аналитические труды современных ученых в области управления персоналом, а так же данные организации.

Научная и практическая новизна материала дипломной работы основана на проведенном аналитическом исследовании системы управления персоналом в аэропорту согласно современным требованиям к качеству, количеству и эффективности деятельности персонала аэропортов.

Применение данных исследования может применено во всех аэропортах, особенно компании Новапорт.

1 Теоретические аспекты системы управления персоналом организации

1.1 Персонал организации как система

От квалификации сотрудников и степени ее использования зависит повышение эффективности любой деятельности и конечные результаты труда.

Под персоналом организаций подразумевается совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает любая организация. Это все сотрудники организации, а также партнеры, привлеченные для реализации некоторых проектов, эксперты, которые могут быть приглашены для проведения тех или иных исследований, для разработки стратегий, реализации конкретных мероприятий. Под организацией эффективной деятельности персонала и следует понимать всю сущность управления персоналом [19, с.36]. Рассмотрим характеристики персонала организации:

1. Особенность индивидуального поведения определяется несколькими параметрами, такими как индивидуальные способности у каждого, склонности и одаренности, предрасположенности к реализации какой-либо цели, ориентации на выполнение поставленных задач. Спецификой мотивации принято считать специфику потребностей человека, представление о целях его профессиональной деятельности. Индивидуальными ценностями чаще всего являются общие убеждения, мировоззрение, вера, представление о мире. К демографическим относятся половые и возрастные особенности; к национальным и культурным особенностям - способы, правила и нормы поведения, усвоенные в опыте, которые определяют индивидуальные реакции человека в конкретных сложившихся ситуациях.
2. Особенности группового поведения связаны с такими параметрами, в которых основными являются особенности корпоративной этики - это, как правило, ценности, поведение, которые характерны для конкретного трудового коллектива. Феноменом групповой динамики можно считать этап

развития того или иного коллектива, особенности лидерства, способы поведения в ситуации возникающего конфликта.

3. Одной из комплексных проблем является особенность поведения руководящего состава, так как именно руководителей можно анализировать и как субъектов, которые имеют индивидуальные способности, и как членов некоторой группы, которые обладают корпоративной культурой, и по типу управления, как людей, действующих по правилам определенной управленческой технологии.

Для людей, которые работают в ситуациях совместно взаимодействующей деятельности, всегда характерна высокая ориентация на корпоративные цели, а также приверженность к авторитарству лидера, ориентация на различные групповые нормы и ценности, а также традиционный способ поведения.

Для персонала организации с совместно-последовательным типом организации характерна высокая дисциплинированность, четкое следование нормам и правилам, которые сформулированы в определенных инструкциях, внутренних положениях и различных нормативных документах.

Ориентация на результат, высокая инициативность, и индивидуальные достижения характерны для участников процесса совместно-индивидуальной деятельности. Такие специалисты за основу принимают свои собственные цели и ценности, они склонны самостоятельно разрабатывать способы достижения цели и могут эффективно действовать в ситуациях внутриорганизационной конкуренции.

Личностный рост и ориентация на профессиональное развитие более свойственна участникам совместной творческой деятельности [11]. Этот вид специалистов склонен к активной коллективной работе с четко оговоренной целью.

На российских предприятиях и организациях с различными формами собственности всех работников подразделяют на две группы: непромышленный и промышленно-производственный персонал. К непромышленным

сотрудникам чаще всего относятся работники, которые заняты в жилищно-коммунальном обслуживании, сфере социального обеспечения, транспортном хозяйстве и других непроизводственных подразделениях. Эту категорию также подразделяют на работников административно-управленческого и производственного персонала. К составу промышленно-производственных сотрудников следует относить рабочих, инженерно-технических работников и служащих, а также учеников.

За период становления практики подразделения персонала предприятия все большее распространение на настоящий момент получило деление в зависимости от выполняемых ими функций. Сейчас делят персонал по типу на три основные категории: исполнители, специалисты и руководители.

Базой высокой трудоотдачи персонала различных категорий служит создание нормальных условий труда на всех рабочих местах. На работоспособность человека и соответственно на результаты его трудовой деятельности влияет множество взаимосвязанных факторов. Среди основных факторов на первое место выступают адекватные условия труда, его интенсивность и тяжесть, которые характеризуют в итоге затраты и результаты его деятельности. Поэтому в каждом трудовом процессе должны быть предусмотрены соответствующие условия для оптимального расходования рабочей силы, то есть умственных, физических и предпринимательских способностей работников. Именно в этом случае и будет рациональное использование труда и эффективное управление персоналом на всех предприятиях с различными формами собственности.

Управление персоналом представляет собой одну из важнейших составляющих частей менеджмента, которая использует совокупность идей и приемов эффективного построения и управления организациями и проектами. Управление персоналом - вид деятельности по руководству людьми, направленный на достижение целей фирмы, предприятия путем использования труда, опыта, таланта этих людей с учетом их удовлетворенности. [1]

Характерные особенности системы управления персоналом в розничной торговле, по объемам сопоставимой с оптовой, – это скорость, точность принятия решения и умение управлять дистанционно, с учетом территориальной разобщенности. Дистанционное управление производится с помощью выстроенной системы отчетности и контроля соблюдения регламентов: проводится мониторинг выполнения целевых показателей, отслеживается динамика роста/падения, и составляется прогноз выполнения плана продаж до конца сезона. Работа осуществляется по сезонам (весна – лето, осень – зима), данная форма отчетности для нас наиболее приемлема. Кроме того, применяется такой инновационный метод работы с удаленными подразделениями, как еженедельные видеоконференции, на которых обсуждаются и общие вопросы, и вопросы каждого региона в отдельности. Также большой популярностью у руководителей пользуются фотоотчеты о проделанной работе.

Важнейшей составляющей процесса управления человеческими ресурсами в сфере розничной торговли является мотивация. Тщательно продуманная стратегия по работе с персоналом позволяет нам выбирать лучших сотрудников на рынке труда, развивать действующих (работающих) сотрудников, мотивировать их, создавать кадровый резерв. Основной стратегической задачей - заполнение управленческих вакансий на 100 % внутренними кандидатами.

Основной проблемой в розничной торговле является текучесть персонала: Для ее решения требуется принимать на работу сотрудников, соответствующих требованиям компании. Для этого необходимо разработать профиль кандидата и перечень компетенций, которыми он должен обладать. Немаловажным фактором, влияющим на снижение показателя текучести, является правильное и честное информирование сотрудников «на входе» в компанию. Когда ожидания оправдываются, сотрудник настроен позитивно и становится лояльным. А лояльные сотрудники не покидают место работы при первых же трудностях.

При этом, согласно методикам подбора и отбора персонал, на сегодняшний день произошли технологические изменения.

Постепенно теряют свою актуальность анкетирование, профессиональное тестирование на бумажных носителях, привлечение персонала через СМИ, а также специализированные job-сайты. Уходят в прошлое услуги ресечеров и узкоспециализированных менеджеров по подбору персонала.

В настоящее время развиваются и будут востребованы в дальнейшем дистанционное обучение, ассесмент, видеорезюме и видеопрезентации, а также видеособеседование.

И еще очень важный момент - массовый подбор трансформируется в индивидуальный путем оценки профессиональных и личностных компетенций.

Эффективность заключается в оптимальном соотношении затрат и полученного результата. Эффективность в управлении персоналом - это создание условий для сотрудников, при которых результат их работы максимален и отвечает целям, поставленным компанией.

Таким образом, система управления персоналом - это специфическая функция управленческой деятельности, главным объектом которого является человек, входящий в определенные социальные группы.

На данной основе можно сказать, что все рассмотренные определения сводятся к одному - к оценке правомерности и эффективности построения системы взаимодействия с работниками организации.

1.2. Элементы системы управления персоналом организации

Управление персоналом должно быть направлено на достижение эффективной деятельности организации и справедливости во взаимоотношениях между сотрудниками. Самоорганизация индивидуального работника и групп трудящихся в целом, гибкая организация труда, сознательное участие работников не только в производственных процессах, но и при управлении производством стало точкой отсчета при создании эффективной системы управления человеческими ресурсами.

Любая система состоит из определённых элементов [28, с.86]. Не является исключением и система управления персоналом.

Система управления персоналом преодолевает на пути своего развития 3 стадии:

1. Анализ ситуаций - это определение потребностей в рабочей силе, исходя из плана развития производств, анализа рабочей силы и прочих потребностей.

2. Постановка цели - это случаи, когда кадровые цели обязаны пересекаться с целями организации. Такие цели включают меры, направленные на повышение производительности и усиление оборота рабочих сил.

3. Контроль - конечное сравнение достигнутых результатов с поставленным планом, устранение возникших отклонений, включающих прием и обучение сотрудников.

В современных условиях за генеральную цель может быть принята экономическая цель. При построении такой системы целей принят факт, что далее типовой вариант структуры будет формировываться по функционально-целевому признаку, так как является наиболее распространенным.

Так как социальная цель является базой для формирования целевой направленности системы управления персоналом, то структуризация этого вида целей должна рассматриваться отдельно и более подробно.

Среди целей, которые сформированы по факторному признаку, следует отметить целевое обеспечение общей функции управления, которая действует на всех уровнях управления:

- цель планирования или координация желаемых результатов и способы их достижения;

- цель организации и регулирования или координация определенных действий;

- учёт и контроль, так называемое получение информации о достигнутых результатах;

- стимулирование или распределение финансовых ресурсов между всеми звеньями и объектами.

Планирование - это начальная и базовая основа управления системой. Планирование разделяют на стратегическое, оперативное и текущее. Каждый принимаемый план обязан удовлетворять общепринятым принципам:

1. экономическая обоснованность и рациональность;
2. реальная возможность организаций;
3. гибкость для необходимого внесения корректировок без ущерба для достижения поставленных задач.

Организация - создание такой системы, в которую легко могут вписываться три компонента: работающий человек или группа людей в целом, экономические отношения, технические ресурсы.

Система целей для управления персоналом в организациях может рассматриваться с разных сторон. С одной стороны системе необходимо отвечать на поставленный вопрос: какие конкретные потребности в работниках, количество которых они могут требовать у руководителей. Со второй стороны, система должна определять: какую цель ставит перед собой руководство по использованию персонала и какие для этого необходимо создавать условия. И поставленные цели не должны противоречить друг другу.

Современная система управления персоналом склонна к определению приоритетной передачи большего объёма управленческих функций непосредственным руководителям коллектива [21]. Но при этом они должны иметь необходимую профессиональную и методическую поддержку и помощь.

Особое внимание в области управления персоналом в настоящее время должно уделяться функциональному разделению труда. В работах И. Хатце представлена общая система, и структура функционального разделения труда в области управления.[8] Он выделяет некоторые функциональные блоки, которые определяют основную структуру службы управления:

- 1 блок - Определение точных потребностей в персонале. Планирование качественных потребностей в персонале; выбор метода расчёта количественных

потребностей в персонале; планирование количественных потребностей в персонале.

2 блок - Обеспечение персоналом. Получение маркетинговой информации и ее анализ; разработка и использование инструментариев обеспечения потребности в персонале; отборы персонала.

3 блок – Планирование и развитие персонала по служебной карьере, организация служебных перемещений; планирование и проведение обучений и аттестации.

4 блок - Использование персонала. Определение результата и содержания труда на определенных рабочих местах; обеспечение безопасности труда; введение персонала, его адаптация в трудовой деятельности; производственная социализация; высвобождение персонала; упорядочение рабочих мест.

5 блок - Стимулирование результата трудовой деятельности и поведения сотрудников. Управление содержанием и процессом стимулирования труда; управление возникающими конфликтами; использование монетарных стимулирующих систем, таких, как участие персонала в прибылях и капитале; оплата труда; использование немонетарных мотивационных систем, то есть регулирование рабочего времени, групповая организация, стиль и методы руководства, социальные коммуникации.

6 блок - Информационное и правовое обеспечение процессов управления персоналом. Разработка кадровой политики; правовое регулирование трудовых отношений; информирование коллектива и внешних организаций по кадровым вопросам; учёт и статистика персонала.

1.3. Управление персоналом в системе организации

Управление - это труд людей, который направлен на организацию и координацию работы трудовых коллективов и отдельных работников в процессе производства товаров, оказания услуг. Управление тесно связано, прежде всего, с организацией совместной деятельности людей, с

регулированием согласованных действий в рамках предприятия, с налаживанием отношений между личностями и предприятием.

Управление всегда подразделяется на две основные части:

- объект (предмет) управления, на который направлено управляющее воздействие для его выполнения;
- субъект (орган) управления, который вырабатывает управляющее воздействие и контролирует его надлежащее исполнение.

Если совокупность этих двух частей образует в процессе своего взаимодействия устойчивую связь, то она и называется системой управления. Всё, что не включается в систему целостности, рассматривается как внешняя среда. В некоторых случаях субъект управления называется управляющей подсистемой, а объект соответственно управляемой подсистемой. Для изучения или разработки этих подсистем их необходимо рассматривать как самостоятельные системы.

Управлением считается процесс взаимодействия субъекта управления с объектом управления для достижения обеспечения последнему эффективного функционирования и развития. Управление персоналом детерминирует и устанавливает характер взаимоотношений и способы их реализации между субъектом-руководителем и объектом, в качестве которого может выступать индивид или трудовой коллектив в целом.

Система управления предприятием является по идее открытой системой, которая зависит от внешней среды, и в связи с этим процесс управления должен учитывать любое воздействие на систему разных факторов внешней среды. Среди таких факторов необходимо выделять поставщиков, потребителей, конкурентов, источники финансовых и трудовых ресурсов. Эти факторы имеют сильное воздействие на процесс управления, именно поэтому их и относят к факторам прямого воздействия.

К факторам косвенного воздействия можно отнести состояние экономики в стране, политические и другие факторы. Влияние этих факторов растет, в

связи с этим появляются новые подходы в теории и практике управления, и как следствие новые направления в стратегиях управления.

При рассмотрении работы системы управления можно выделить ряд процедур - основные и вспомогательные. К основным процедурам условно можно отнести выбор и принятие управленческого решения. К вспомогательным – поиск информации, сбор, обработку, хранение, и несколько аналогичных процедур.

Некоторые из процедур управления могут быть сформулированы и представлены в виде некоего алгоритма, который позволит сделать переход по определенным правилам от начальных данных к конечному результату. Если алгоритм процедуры процесса управления автоматизировать, то их выполнение в дальнейшем можно предоставить компьютеру. Если процедуры невозможно собрать в алгоритм или нет возможности получения полной и достоверной начальной информации, то процесс управления необходимо выполнять работником, полагаясь на его знания, опыт и интуицию.

Структура управления персоналом включает в себя такие направления деятельности [21]:

- планирование: разработать план удовлетворения потребности в человеческих ресурсах и необходимых для этого затрат;
- набор персонала: создать резервы потенциальных кандидатов по всем направлениям;
- отбор: оценивать кандидатов на рабочие места и отбирать лучших из резерва, который был создан в процессе набора;
- определить уровень заработной платы и компенсации: разработать структуру заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения персонала.
- профориентация и адаптация: ввести нанятых работников в организацию и ее подразделения, развивать у работников понимание того, что хочет от них организация и какой именно труд в ней может получить заслуженную оценку;

- обучение: разработать программы обучения персонала для эффективного выполнения работ и его продвижения;

- оценка трудовой деятельности: разработать методику оценки трудовой деятельности и доведения ее до работника;

- повышение, понижение, перевод, увольнение: разработать методы перемещения работников на должности с большей или с меньшей ответственностью, развития их профессионального опыта путем перевода на другую должность или участок работы, а также процедуры прекращения договора приема;

- подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе: разработать программы, направленные на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров;

- трудовые отношения: осуществлять переговоры с сотрудниками по заключению коллективных договоров.

Любая фирма, которая может обеспечить гарантией занятости персонал, делает ее более прибыльной и конкурентоспособной, особенно если стратегия стабилизации состава работников используется в качестве средств для повышений гибкости при управлении персоналом, создания условия для тесного и взаимовыгодного взаимодействия работников и сохранения максимально квалифицированного рабочего состава.

При разработке программы по управлению персоналом следует предусматривать:

- наличие целевой ориентации и взаимосвязи общих целей; повышение производительности труда, качества продукции, гибкости в оплате труда; постоянное повышение квалификации работников;

- совместную разработку стратегии в области управления трудовыми ресурсами и стабилизации занятости представителями руководства, профсоюзом и работниками.

Таблица 1 - Управление персоналом

№ п	Разработка и проведение кадровой политики	Оплата и стимулирование труда	Групповое управление, взаимоотношения в коллективе и с профсоюзами	Социально-психологические аспекты управления
1	Принципы подбора и расстановки кадров персонала	Формы оплаты труда	Вовлечение работников в управление на низовом уровне	Мотивация труда работников и творческая инициатива
2	Условия найма и увольнения	Пути повышения производительности труда	Рабочие бригады и их функции	Организационная культура фирмы
3	Обучение. Повышение квалификации	Поощрительные системы оплаты труда	Взаимоотношения в коллективе	Влияние управления персоналом на деятельность фирмы и ее организацию
4	Оценка персонала и его деятельности		Взаимоотношения с профсоюзами	

Работа с сотрудниками является одним из самых важных направлений в работе любой организации [21]. Крупные компании уделяют большее внимание именно этой службе, поскольку от успеха её работы во многом зависят производительности трудовой деятельности всего персонала организации. В компаниях с небольшой численностью всю кадровую функцию может выполнять один человек. Но в крупных компаниях носителями функции управления персоналом являются подразделения, они должны рассматриваться в более широком смысле, уже как служба управления персоналом.

Качественное руководство человеческими ресурсами организации составляет главную и неотделимую часть производительности и достижения сотрудниками и компаниями, в которых они работают, своих поставленных целей.

Для того чтобы грамотно оценить качество управления персоналом, необходимо разработать сложную систему учета для сбора информации,

проводить прикладные исследования и вести формальные системы коммуникаций.

Одним из более распространенных методов оценки качества управления персоналом считается оценка персонала посредством аудита, похожим на финансовый аудит.

Развитие и внедрение статистической отчетности и итоговых данных, полученных в результате проводимых исследований, метод аудита персонала помогает оценивать, насколько практично и качественно осуществляется деятельность по управлению персоналом.

Проблема, с которой наиболее часто сталкиваются компании в отношении ведения учета персонала, есть невозможность отыскать необходимую информацию без сложностей.

Возможно, если бы менеджеры по персоналу имели более четкую и достоверную информацию по возникающим вопросам, таким как причина прогулов или количество несчастных случаев на производстве, чаще бы принимались хорошие решения по управлению персоналом. Но, к сожалению, в большинстве организаций доступ к такой информации очень труден или практически невозможен. Скорее всего, в каждой организации присутствует определенный лимит, выходя за пределы которого затраты на ведение подобного учета становятся больше, чем стоимость самих учетных данных. Решением такой актуальной для большинства современных организаций проблемы может стать хорошо построенная информативная система по человеческим ресурсам. Информационная система по персоналу представляет собой систему, которая построена главным образом для обеспечения информацией, которая необходима для принятия решений в отношении управления персоналом.

Известно несколько объективных причин для внедрения информационной системы управления кадрами.

Информация, необходимая руководителям для принятия определенных решений, может быть представлена быстро и просто. К примеру, вместо того

чтобы вручную проводить анализ текучки сотрудников по службам, стажу в организации и уровню образования, специалисты по персоналу могут составить подобный отчет быстрее при помощи информационной системы, воспользовавшись ее возможностями сортировки и анализа требуемой информации.

Так как эффективное управление персоналом в настоящее время приобретает наиболее стратегическое значение в большинстве организаций, то информационная система может стать более эффективной при стратегическом планировании и при прогнозировании будущей потребности в персонале.

Деятельность по управлению персоналом подразделяется как любая система на элементы [28].

Элементами информационной системы являются:

- Прогноз потребности
- Данные на кандидата
- Планы вакансий
- Мониторинг функциональных обязанностей
- Источник подбора
- Анализ текучести
- Анализ квалификации
- Организационные структуры
- Использование рабочей силы
- Анализ отказов
- Анализ прогулов
- Внутренний резерв на замещение вакансий
- Расходы по реструктуризации.

Аттестация персонала представляет собой кадровое мероприятие, которое призвано оценивать соответствие уровней труда, качеств и потенциала личности требованиям в выполняемой деятельности. Главной целью аттестации

является не контролировать исполнение, а выявить резервы для повышения уровня трудоотдачи сотрудников.

Учитывая цели аттестации можно рассуждать о двух составляющих ее частях: оценка труда и оценка человеческих ресурсов. Оценка труда направляется на сопоставление содержания, качества и объема фактического труда с запланированным результатом трудовой деятельности, который изначально представляется в технологических картах, планах и рабочих программах организации. Оценка труда может дать возможность оценивать количество, качество и интенсивность деятельности.

При аттестации руководящего состава большее значение имеет не только оценка труда каждого из них, но и способность организовать некие процедуры по оценке труда управляемого им подразделения. В этом случае целесообразнее привлечь к использованию информацию от параллельных подразделений организации, или от внешних партнеров и клиентов, с которыми эта служба взаимодействует.

Оценка персонала дает возможность изучения степени подготовленности сотрудника для выполнения конкретного вида деятельности, которым он хочет заниматься, а также выявления уровня его потенциальных возможностей для оценки перспективы роста.

В практике управления организации все чаще используют оба вида оценки деятельности сотрудников одновременно, то есть и оценку труда, и оценку качеств, которые влияют на достижение конечных результатов. Аттестационные процедуры представляют собой индивидуальное обсуждение итогов оценок с подчиненными, которые удостоверяют это своей подписью, а также могут зафиксировать несогласие с вынесенными выводами руководителя и указать особые обстоятельства, которые повлияли на результаты их деятельности.

Результаты оценки служат итоговым индикатором, который фокусирует внимание на основные проблемы работы с персоналом, такие как качество выполнения определенной работы, удовлетворенность каждого работника,

исполнительская дисциплина, текучка кадров. К основным показателям эффективности деятельности подразделений управления персоналом можно отнести следующие (Таблица 3).

Таблица 2 - Показатели оценки эффективности деятельности подразделений по управлению персоналом

№	Показатели собственно экономической эффективности	Показатели степени укомплектованности кадрового состава	Показатели степени удовлетворенности работников	Косвенные показатели эффективности
1.	Соотношение издержек, необходимых для обеспечения квалифицированной рабочей силой соответствующего количества и качества, и полученных результатов деятельности. Затраты на отдельные направления и программы деятельности кадровых служб в расчете на одного	Соответствие численности работников к числу рабочих мест (укомплектованность кадрового состава) Соответствие профессионально – квалификационных характеристик работников требованиям рабочих мест, производства в целом (качественная	Степень удовлетворенности работой в данной организации Степень удовлетворенности деятельностью подразделений управления персоналом	Текучность кадров Уровень абсентеизма Производительность труда Показатели качества продукции (процент брака, рекламаций и пр.) Количество жалоб работников Уровень производственного травматизма и профзаболеваний
2.	Показатели собственно экономической эффективности	Показатели степени укомплектованности кадрового состава	Показатели степени удовлетворенности работников	Косвенные показатели эффективности работников
3.	Эффект воздействия отдельных кадровых программ на результативность деятельности работников и организации в целом. Отношение бюджета подразделения управления персоналом к численности персонала	укомплектованность кадрового состава)		

Количественная оценка показателей собственно экономической эффективности деятельности службы управления персоналом представляет обязательное определение расходов, которые будут понесены для внедрения кадровой политики компании. При этом следует обращать внимание не только

на общие затраты на персонал, но и на расходы по содержанию самой кадровой службы и реализации ею функций управления.

При оценке эффективности отдельных кадровых мероприятий и программ должно происходить определение воздействия внедряемой программы на результат деятельности работников и всей компании в целом.

Показатели оценки деятельности службы по укомплектованности кадрового состава, оцениваются количественно методом сравнения фактической численности сотрудников с требуемой величиной по сложности операции или с плановой численностью и численностью, которая предусмотрена в штатном расписании; а также качественно – по соответствию профессионально – квалификационному уровню, профилю образования, практического опыта сотрудников требованиям занимаемых рабочих должностей.

Показатели степени удовлетворенности персонала работой оцениваются по итогам проведенного анализа мнений самих работников. Эти мнения выявляются путем анкетирования или собеседования для выражения мнения работников на применяемую кадровую политику в организации и отдельных ее службах.

Показатели текучки кадров и уклонения от работы являются базовыми косвенными критериями при определении эффективности деятельности служб управления персоналом. Чем ниже показатель первого коэффициента, тем эффективнее и слаженнее работа предприятия по стимулированию персонала.

Следовательно, система управления персоналом является главной основой менеджмента компании, так как происходит реализация основной задачи менеджмента - организации всей деятельности компании [36]. Качество проводимого менеджмента напрямую зависит от эффективности управления персоналом.

Для повышения качества менеджмента в службе управления персоналом на первом плане стоят вопросы оптимизации кадрового состава, которые

являются наиболее важными для организации, которая находится в фазе кризиса или находящаяся в ситуациях спада.

Первостепенно необходимость в управлении персоналом основывается на обеспечении соответствия субъективного профессионального опыта, главным носителем которого является человек, объективному профессиональному опыту, который заложен в структуре должностей и рабочих мест. Решение поставленной задачи носит динамический характер, что обуславливается регулярно изменяющимися факторами внешней и внутренней среды.

Еще необходимость внедрять системы управления персоналом обуславливается:

1. Готов ли руководитель организации или его службы оценивать значение качественного управления персоналом при реализации профессиональных возможностей сотрудников;

2. Имеется ли необходимое наличие финансовых возможностей для создания системы управления персоналом;

3. Обеспечена ли организация подготовленными специалистами для организации управления персоналом.

Система управления персоналом подразделяется на подсистемы, такие как кадровое планирование, обучение и развитие, организация деятельности, набор и увольнение, оценка и аттестация кадров, мотивация и стимулирование труда в виде вознаграждения. Каждой организации необходимо создавать особенные способы, процедуры, методы управления процессами, которые напрямую связаны с человеческими ресурсами, и обеспечивать их постоянное совершенствование [22]. В целостности эти способы, процедуры, программные методы представляют собой систему управления персоналом, которая характеризуется параметрами, такими как:

1. соответствие персонала целям и миссиям фирмы;
2. эффективность самой системы работы по персоналу, соотношение расходов и доходов, необходимость во вложениях, выбор критерия оценок результатов работ с персоналом;

3. недостаточность или избыточность сотрудников, планирование количества; расчет потребности;

4. сбалансированность персонала по группам профессиональной подготовленности в деятельности и анализ социально-психологических характеристик;

5. структура интересов и ценностей, которые преобладают в группах персонала по управлению, их воздействие на отношения к труду и его итоги;

6. напряженность и ритмичность деятельности, которые определяют качество работы и психологическое состояние;

7. творческий и интеллектуальный потенциал сотрудников управления, которые отражают набор и использование персонала, организуют системы для его развития.

Качество управления персоналом измеряется степенью реализации общих поставленных целей в этой организации. Эффективность использования каждого отдельного работника зависит от его способности выполнять необходимые функции и способы стимулирования, с которыми эти функции будут выполняться.

2 Анализ системы управления персоналом на предприятии ООО «Международный аэропорт Томск»

2.1. Краткая характеристика предприятия

Международный аэропорт Томск - один из наиболее интенсивно развивающихся региональных аэропортов федерального значения.

Благодаря выгодному расположению Аэропорт ТОМСК обслуживает не только пассажиров из Томской области, но также из близлежащих регионов.

Сегодня томский аэропорт готов принимать пассажиров по высшим стандартам качества в 2013 году завершилась реконструкция аэровокзала и был открыт Пункт пропуска через Государственную границу РФ.

С 2010 г. В ООО «Аэропорт ТОМСК» действует Система менеджмента качества основанная на требованиях международного стандарта ISO 9001:2008

С 2013 г. в ООО «Аэропорт ТОМСК» действует Система менеджмента основанная на требованиях международных стандартов ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 Получены соответствующие сертификаты

ООО «Аэропорт ТОМСК» входит в реестр социально ответственных предприятий и организаций Томской области, является лауреатом конкурса «100 лучших товаров России» 2013г. в номинации «Услуги для населения» за обслуживание пассажиров, багажа, почты и груза.

Аэропорт ТОМСК (ООО «Аэропорт ТОМСК») входит в сетевой аэропортовый проект, реализуемый ООО «НОВАПОРТ» (входит в группу компаний AEON Corporation).

Аэропорт расположен в 20км от центра города.

Пропускная способность аэропорта - 600 пассажиров в час: 400 человек на внутренних и 200 человек на международных авиалиниях.

Аэропорт ТОМСК предоставляет пассажирам комплекс услуг, необходимых для того, чтобы сделать путешествие комфортным и удобным.

В аэровокзальном комплексе Аэропорта ТОМСК расположено кафе, где можно провести приятно время в ожидании своего рейса или отпраздновать долгожданную встречу с друзьями.

Также к услугам пассажиров банкоматы, камера хранения, здравпункт, магазины и стойки упаковки багажа.

К услугам пассажиров залы повышенной комфортности и бесплатная комната матери и ребёнка для пассажиров с детьми до 7 лет.

Пассажиры Аэропорта ТОМСК могут воспользоваться услугами отелей, которые располагаются рядом с привокзальной площадью.

Пассажиры могут всегда оставаться на связи с помощью беспроводного интернета по технологии Wi-Fi во всех залах и помещениях аэровокзала.

Представительства авиакомпаний: «S7 Airlines», «Аэрофлот», «Уральские авиалинии», «Авиакомпания «Турухан», «NordStar», «РусЛайн», «Red Wings», «АЛРОСА», «Авиакомпания «ЮТэйр».

Пассажиропоток Аэропорта ТОМСК по итогам 2016 года увеличился на 8,3%, по сравнению с аналогичным периодом 2015 года и составил 553470 человек.

Количество пассажиров на внутренних воздушных линиях (с учетом транзита) составило 526 059 человек (зафиксирован рост показателей на 10,7 %), на международных – 27 411 человек (снижение на 23,6 %). Снижение международного пассажиропотока обусловлено объективными причинами: прежде всего - ростом курсов иностранных валют и как следствие - падением популярности поездок за границу, а также запретами полетов в Турцию и Египет. Увеличение пассажиропотока по внутренним направлениям обусловлено расширением маршрутной сети, популярностью маршрутов, удобными стыковками и доступными субсидируемыми тарифами, что стало возможным благодаря программе государственной поддержки развития региональных рейсов, в которой участвует Томская область.

Открыты новые региональные рейсы в Екатеринбург, Иркутск и Тюмень. Развивались существующие направления региональных рейсов в Красноярск,

Абакан, Барнаул, Стрежевой, Сургут, Нижневартовск. На многих направлениях значительно (более чем в 2 раза) увеличилась частота полетов.

Авиакомпания «Уральские авиалинии» приступила к выполнению рейсов в Москву и Санкт-Петербург. В летний период развивались перевозки на курорты России: Симферополь, Сочи, Анапу. Количество рейсов в Анапу выросло в 2 раза.

В 2016 году было произведено 4 251 взлетно-посадочная операция, что на 17,4 % больше, чем в 2015 году. Общий объем грузоперевозок составил 2 105 тонн. (увеличение на 4,6%).

По итогам февраля 2017 года Аэропорт ТОМСК обслужил 39 500 человек, что превысило показатели февраля 2016 года на 40,5%.

Пассажиропоток на внутренних воздушных линиях составил 36 199 человек (по сравнению с аналогичным периодом 2016 года показатели возросли на 33%), на международных направлениях составил 3 301 человек (рост показателей на 251%).

Стоит отметить, что увеличение пассажиропотока по внутренним направлениям обусловлено популярностью рейсов Томск-Москва, а также региональных направлений: Красноярск, Сургут, Екатеринбург. Рейсы в Барнаул, Абакан и Новосибирск продолжают быть востребованными среди томичей. Рост пассажиропотока в феврале 2017 года был зафиксирован по следующим международным направлениям: Томск - Бангкок (Таиланд), Томск - Нячанг (Вьетнам). Напомним, что в аналогичном периоде прошлого года выполнялись рейсы только Томск - Пхукет.

«Развитию межрегиональных направлений и доступности тарифов способствует активное участие Томской области в программе государственной поддержки развития региональных авиарейсов. Рейсы в Абакан и Барнаул субсидируются из федерального (50 % субсидии) и региональных (25 % субсидии от каждого субъекта) бюджетов», - отметил вице-губернатор Томской области Игорь Шатурный.

В феврале произведено 332 взлетно-посадочные операции, что на 36% превышает показатели февраля 2016 года. Общий объем грузоперевозок составил 156 тонн.

2.2. Анализ системы управления персоналом в организации

Процесс любой хозяйственной деятельности связан с затратами не только овеществленного, но и живого труда. Центральное место в производственной деятельности организации занимают труд и результаты труда, поскольку только при помощи трудовых ресурсов создается прибавочный продукт. Рост объёмов производства и качества произведённой продукции обусловлен повышением производительности труда, следовательно, обеспечиваются условия повышения уровня рентабельности деятельности предприятия. Это обстоятельство предопределяет необходимость выработки управленческих решений по обеспечению эффективного использования трудовых ресурсов [1]. Трудовые ресурсы предприятия являются главным ресурсом каждого предприятия, от качества и эффективности использования которого зависят результаты деятельности и его конкурентоспособности. Трудовые ресурсы – это экономически активное, трудоспособное население, часть населения, обладающая физическими и духовными способностями для участия в трудовой деятельности [2].

В зависимости от сферы приложения труда трудовые ресурсы делятся на две группы (рисунок 1).

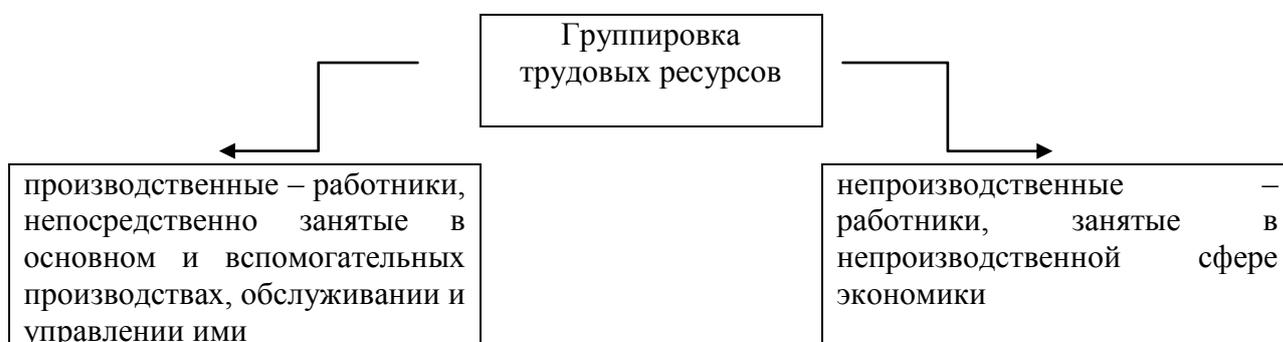


Рисунок 1 - Группировка трудовых ресурсов

К производственным трудовым ресурсам относятся работники: основных, вспомогательных цехов и подсобных производств; НИО; вычислительных центров, всех видов охраны, управления и др. К непроизводственным трудовым ресурсам относятся работники: подсобных сельскохозяйственных предприятий; учреждений медицины, отдыха, культуры, туризма, образования и др. [3]. Расходы на оплату труда персоналу являются одной из главных составляющих себестоимости продукции (услуги) организации, поэтому эффективности управления трудовыми ресурсами зависит финансовый результат организации в целом.

На предприятии ОАО «Международный аэропорт Томск» (ОАО «МАТ») используют повременно-премиальную и сдельно-премиальную системы оплаты труда. Для анализа эффективности трудовых ресурсов ОАО «Международный аэропорт Томск» необходимо рассмотреть такие направления, как:

- анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами;
- анализ качественного состава трудовых ресурсов предприятия;
- анализ движения работников;
- анализ фонда оплаты труда [4].

ОАО «Международный аэропорт Томск» имеет мощную производственную базу и квалифицированный персонал, что обеспечивает стабильный объем пассажиропотока за последние несколько лет. Предприятие занимает одну из лидирующих позиций в Сибирском регионе по объему пассажиропотока, а на международных восточных линиях занимает первое место среди аэропортов Сибири.

Численность работников в 2015 году, по сравнению с 2014 годом увеличилась на 90 человек. Изменение численности по специалистам - 2 чел., по техническим исполнителям - 2 чел., по рабочим - 88 чел., что указывает на выполнение плана по оказанию услуг с избытком персонала. Лишь руководителей в 2015 году стало на 2 человека меньше.

Увеличение общей численности персонала связано с прием на вакантные должности [5].

Таблица 3 - Динамика численности персонала ООО «МАТ»

Показатели	Количество		Изменение	
	2015	2016	Абсолютное	Относительное
Работники (чел.)	1368	1458	+ 90	106,68
- руководители	218	216	- 2	99,08
- специалисты	110	112	+ 2	101,82
- технические исполнители	146	148	+ 2	101,37
- рабочие	894	982	+ 88	109,84

В последние годы прослеживается тенденция омоложения коллектива. Основной возраст работников ООО «Международный аэропорт Томск» на 2015 год составляет 20-30 лет. (рисунок 2)

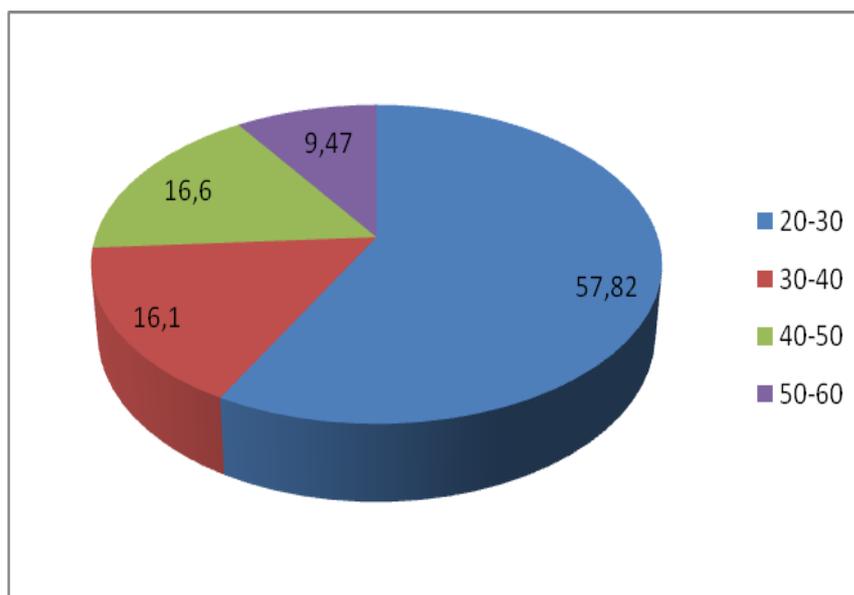


Рисунок 2 - Группы работников по возрасту в 2015 г. в ООО «МАТ»

Показатели уровня образования работников ООО «Международный аэропорт Томск» имеют положительное влияние на эффективность предприятия [6]. Доля работников с высшим образованием за год увеличилась на 26,5 (процент). Также работников со среднеспециальным образованием стало больше. Таким образом, это говорит о повышении уровня образованности работников предприятия. (табл. 5)

Таблица 4 - Динамика уровня образованности персонала ООО «МАТ»

Образование	Численность работников		Удельный вес %	
	2015	2016	2015	2016
- средне-специальное	1149	1181	84,00	81,00
- высшее	219	277	16,00	19,00
Итого	1368	1458	100,00	100,00

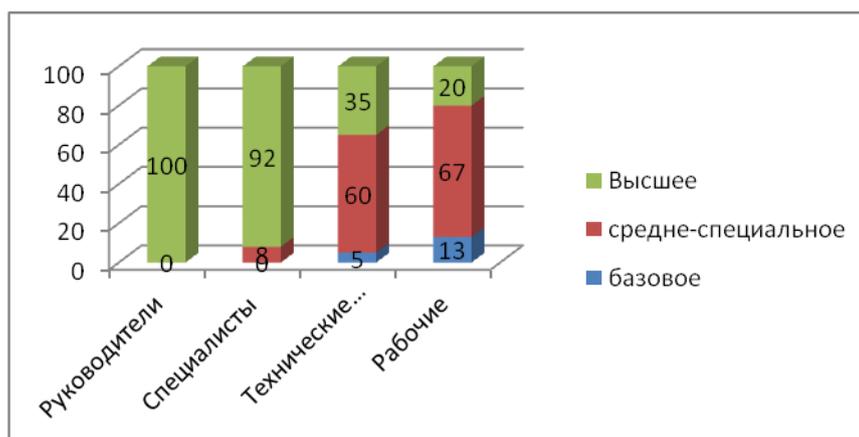


Рисунок 3 - Процентное соотношение уровня образования работников ООО «МАТ»

Высшее образование имеет 100% руководителей, 92% специалистов, 35% технических исполнителей и 20 % рабочих.

Анализ движения численного состава позволяет выявить основные тенденции его развития как фактора производства. Для характеристики движения работающих используются следующие показатели:

- коэффициент оборота по приему, определяемый отношением числа всех принятых на работу рабочих к среднесписочной их численности;

- коэффициент оборота по выбытию, исчисляемый отношением числа выбывших рабочих к среднесписочной их численности; коэффициент текучести работающих, представляющий собой отношение рабочих, уволенных по собственному желанию и за нарушения трудовой дисциплины, т.е. внеплановое выбытие к среднесписочной численности рабочих [7].

Таблица 5 - Анализ движения работников ООО «МАТ»

Показатель	2015	2016	Отклонение	
			+/-	%
Численность персонала на начало года	1363	1453	+ 90	+ 106,6
Приняты на работу	12	14	+ 2	+ 116,67
Выбыли:				
- по собственному желанию	2	4	+ 2	+ 200,00
- за нарушение трудовой дисциплины	-	-	-	-
Численность персонала на конец года	1373	1463	+ 90	+ 106,55
Численность персонала, проработавшего более 1 года	1363	1453	+ 90	+ 106,6
Среднесписочная численность	1368	1458	+ 90	+ 106,58
Коэффициент оборота по приему	7,74	8,43	+ 0,69	+ 108,91
Коэффициент выбытия	1,38	2,56	+ 1,18	+ 185,51
Коэффициент текучести	5,61	3,29	- 2,32	+ 58,64

В 2015 г. по сравнению с 2014 г. произошло повышение интенсивности движения кадров. Коэффициент оборота по приему кадров за год увеличился с 7,74 до 8,43 единицы.

Коэффициент оборота по выбытию кадров увеличился, но его значение и рост значительно ниже коэффициента оборота по приему кадров. Причиной выбытия кадров является увольнение по собственному желанию. На предприятии уволилось 2 человека в 2014 г. и 4 человека в 2015 г. Но это не повлияло значительным образом на коэффициент текучести кадров. Доля численности персонала, проработавшего более года увеличилась с 1363 до 1453 человек, что говорит о стабильности персонала. В основном показатели

движения рабочей силы возросли, что отражает прирост поступления работников на работу. Численность работников в 2015 г. возросла на 90 чел. Возросли показатели оборота по приёму на 0,69 (процент) и по выбытию на 1,18 (процент).

По гендерному признаку в структуре персонала преобладают мужчины

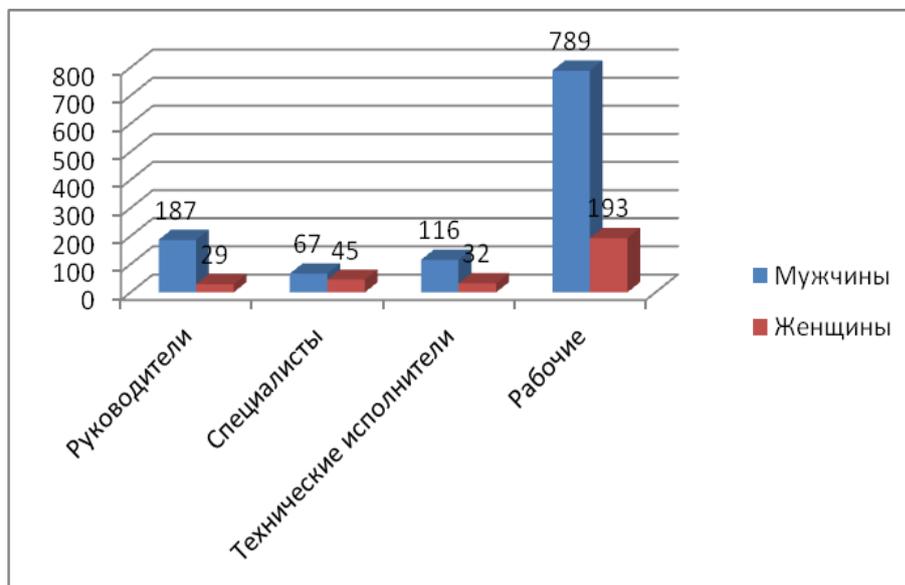


Рисунок 4 - Гендерное разделение персонала предприятия

По стажу работы на предприятии персонал разделяется следующим образом:

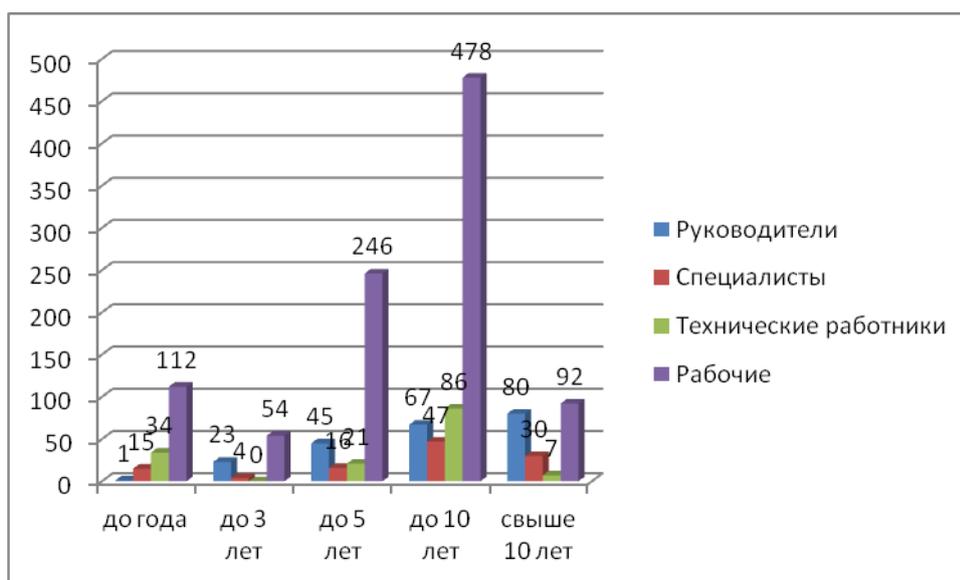


Рисунок 5 - По стажу работы

Данные по квалификации рабочего персонала представлены на рисунке 6.

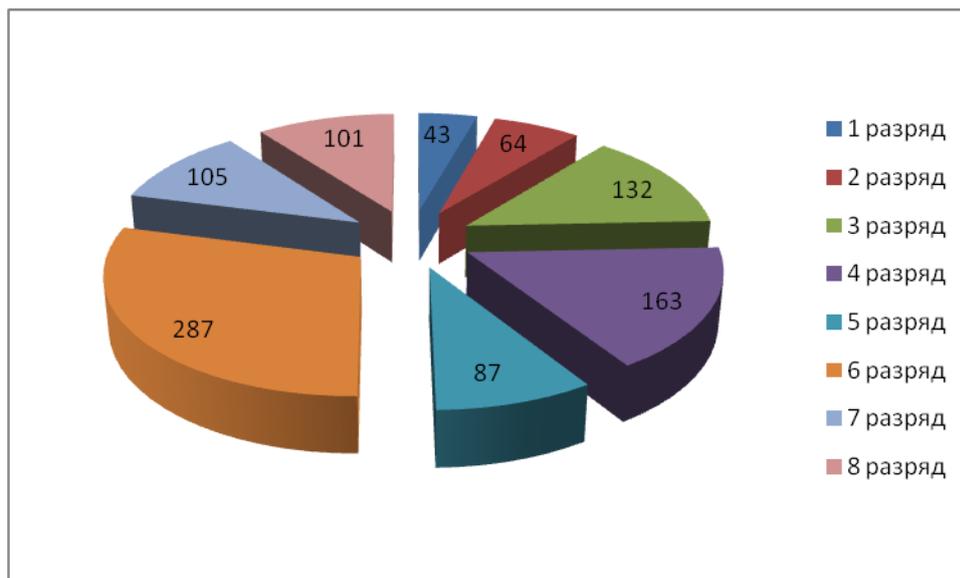


Рисунок 6 - Данные по квалификации рабочего персонала

Неудовлетворительное состояние здоровья работающего населения России негативно отражается на экономике и демографической ситуации страны и в достаточно короткий срок может привести к реальному дефициту трудовых ресурсов.

2.3. Нормативные документы системы управления персоналом в аэропорту

Положительное воздействие внедрения систем управления охраной труда на уровне организаций, выражающееся в снижении вредного воздействия на работников опасных и вредных факторов производственной среды и рисков, в настоящее время признается правительствами, работодателями и работниками многих стран мира.

Требования к системам управления охраной труда организации разработаны Международной Организацией Труда (МОТ) в соответствии с общепризнанными принципами, которые определены входящими в МОТ представителями трех сторон социально-трудовых отношений и других заинтересованных организаций. Этот трехсторонний подход обеспечивает

формирование легитимной основы для развития стабильной культуры безопасности труда в организациях.

Государства, входящие в МОТ, должны выстраивать свою политику в области охраны и условий труда в соответствии с принципами, провозглашенными в Конвенции 1981 года о безопасности и гигиене труда (Конвенция 155), и учитывать Конвенцию No 187 и Рекомендации 197 об основах содействия передовой организации охраны труда на национальном уровне. Ориентируясь на нормы, содержащиеся в этих конвенциях, государство должно осуществлять планомерный переход на современные методы управления охраной труда.

На международном уровне нормативным документом, который содержит единые требования к структуре системы управления профессиональной безопасностью и здоровья, основанной на современных принципах, является Руководство МОТ ILO - OSH 2001. Россия и другие государства СНГ (кроме Грузии) присоединились к этому международному нормативному документу и в марте 2007 года приняли новый межгосударственный стандарт ГОСТ 12.0.230 – 2007 «ССБТ . Системы управления охраной труда. Общие требования». Стандарт разработан по инициативе Федерации независимых Профсоюзов России. С внесением запланированных изменений в трудовой кодекс Российской Федерации стандарты «Системы стандартов безопасности труда (ССБТ)» получают статус обязательных к применению.

Одним из этих стандартов станет и ГОСТ 12.0.230 – 2007 «ССБТ. Системы управления охраной труда. Общие требования».

При внедрении данного стандарта он потребует от компаний управлять своей деятельностью так им образом, чтобы предвидеть и предупреждать ситуации, которые могут привести к авариям или несчастным случаям и нанести вред здоровью работников.

Приведем выдержку из требований к аэропорту:

1. Обслуживающая Компания предоставляет персонал для обслуживания пассажиров и оформление багажа Перевозчика, отвечающего следующему профессиональному минимуму:

- владеющий русским и английскими языками;
- обученный и допущенный к выполнению процедур регистрации пассажиров и оформления багажа, в том числе в автоматизированных системах;
- коммуникабельный, стрессоустойчивый и приветливый.

2. Обслуживающая Компания предоставляет персонал для проведения процедур предполётного досмотра пассажиров, багажа и экипажа, отвечающий следующему профессиональному минимуму:

- владеющий русским и желательно английскими языками;
- обученный и допущенный к выполнению процедуры предполётного досмотра пассажиров и экипажа;
- владеющий знаниями правил и ограничений по перевозке опасных и запрещённых к перевозке воздушным транспортом предметов и веществ;
- коммуникабельный, стрессоустойчивый и приветливый.

3. Обслуживающая Компания предоставляет персонал для выполнения технологических операций по обслуживанию воздушных судов на перроне, отвечающий следующему профессиональному минимуму:

- обученный и допущенный к осуществлению технологических операций руководства подгоном (отгоном), подъезда (отъезда) спецтехники и механизмов к воздушному судну, движения спецтехники и механизмов на перронах аэродрома;
- коммуникабельный, стрессоустойчивый и приветливый.

4. Персонал Обслуживающей Компании должен соблюдать следующие требования:

- иметь опрятный внешний вид;
- быть одетым в установленную Обслуживающей Компанией форменную или спецодежду;

- не принимать пищу, не курить на рабочих местах обслуживания пассажиров и багажа;
- обслуживать пассажиров и экипаж в дружелюбной, приветливой и внимательной форме;
- при осуществлении процедуры регистрации пассажиров и оформлении багажа обращаться к пассажиру по имени;
- руководствоваться в своей работе стандартами, установленными настоящим Соглашением.

5. Обслуживающая Компания регулярно, в срок, установленный действующим законодательством Российской Федерации, проводит обучение, повышение квалификации и проверку знаний персонала.

2.6. В случае, когда Обслуживающая Компания не в состоянии предоставить персонал в соответствии с п.п. 2.1., 2.2., и 2.3. для обслуживания воздушных судов и Версия 1.2014 стр. 5 из 12

Соглашение об уровне качества обслуживания в ООО «Международный аэропорт «Томск» (Service Level Agreement) рейсов Перевозчика в достаточном количестве, Обслуживающая Компания своевременно уведомляет об этом Перевозчика или его полномочного представителя.

7. Перевозчик назначает своего полномочного представителя в аэропорту «Томск», действующего на основании выданной ему Перевозчиком доверенности.

8. Полномочный представитель Перевозчика вправе осуществлять оперативный контроль уровня качества предоставляемых услуг наземного обслуживания, установленного стандартом настоящего Соглашения.

9. Полномочный представитель Перевозчика вправе консультировать и оказывать содействие персоналу Обслуживающей Компании, оказывать помощь пассажирам Перевозчика, если это не создаст помех выполнению услуг по наземному обслуживанию воздушных судов и рейсов Перевозчика.

10. Перевозчик гарантирует соблюдение экипажами установленных в аэропорту «Томск» норм и требований обеспечения авиационной безопасности.

11. Перевозчик гарантирует соблюдение экипажами соблюдения порядка и чистоты в комнате отдыха для экипажей и в производственных помещениях во время предполётной подготовки.

12. Перевозчик гарантирует исключение посещения экипажами помещений, запрещённых для их доступа (например: багажные отделения терминалов, производственные помещения цеха бортового питания и т.д.).

13. Перевозчик гарантирует исключение курения экипажами в местах, не предназначенных для этого.

Таким образом, организация работы в области обеспечения безопасности труда персонала состоит в выборе и формировании такой структуры управления охраной труда на предприятии, которая самым лучшим образом могла бы соответствовать выполнению своей основной задачи - созданию безопасных и здоровых условий труда для работающего персонала.

Ответственность за состояние охраны труда в рассматриваемой организации возлагается на менеджера по администрированию персонала и медицинского работника, чем обеспечивается безопасность персонала.

На предприятии обеспечивается соблюдение законов, норм, правил и инструкций по охране труда.

На предприятии существует административно-общественный контроль охраны труда, журналы контроля, в которых на постоянной основе осуществляются записи и отметки об исполнении работ по созданию безопасных условий труда.

При этом при приеме на работу персонал проходит обучение по технике безопасности с подписанием официальных документов и прохождением переобучения раз в полгода.

Анализ трудовых ресурсов ООО «Международный аэропорт Томск» показал стабильность и эффективность деятельности предприятия. Для повышения эффективности использования трудовых ресурсов в ООО «Международный аэропорт Томск» предлагается:

- повышение заработной платы и совершенствование системы мотивации труда, основанная на ежемесячном применении ключевых показателей эффективности (КПЭ). (Работнику может быть выплачено вознаграждение по итогам работы за год, премия за выполнение важного производственного задания.) Это обеспечит рост профессионализма и качества персонала, повышение производительности труда.

- повышение фондовооруженности труда и его производительности. Это позволит при увеличении объема производства и продаж сократить численность персонала.

Таким образом, на основе проведенного анализа использования трудовых ресурсов ООО «Аэропорт Томск» можно сделать следующий вывод, что квалификация персонала и уровень профессиональной подготовки достаточно высокий. Основную часть в структуре персонала организации занимают мужчины; сотрудники старше 50-ти лет, а так же 26-36 лет; работники, имеющие неоконченное высшее образование и персонал со стажем работы в данной организации больше 10-ти лет.

В окончании анализа приведем выдержки из системы управления качеством в Томском аэропорту.

Основой политики ООО «Аэропорт ТОМСК» в области качества является стремление к демонстрации своей способности оказывать услуги, отвечающие требованиям Потребителей при обеспечении гарантий безопасности, регулярности полётов и высокого уровня сервиса.

Основными направлениями деятельности ООО «Аэропорт ТОМСК» являются:

- сохранение высокого уровня безопасности при постоянно возрастающем спросе на услуги, предоставляемые в ООО «Аэропорт ТОМСК»
- оказание содействия в развитии малой, бизнес и региональной авиации;
- активное влияние на процесс развития маршрутной сети путем разработки собственных инициатив и предложений к авиакомпаниям по организации полетов через (из) аэропорт Томск.

Для достижения основных направлений деятельности ООО «Аэропорт ТОМСК» высшее руководство поддерживает функционирование и постоянно улучшает систему менеджмента качества, основанную на требованиях стандарта ISO 9001, и руководствуется следующими принципами:

- «Мы стремимся стать лучшим аэропортом в Западно-Сибирском регионе;
- Мы выявляем требования наших клиентов и выполняем их за счет предоставления высокого качества услуг, связанных с обслуживанием пассажиров, грузовой клиентуры и воздушных судов;
- Мы считаем сотрудников ООО «Аэропорт ТОМСК» ценным капиталом. Мы вовлекаем в решение задач ООО «Аэропорт ТОМСК» персонал всех уровней и стремимся с выгодой использовать его способности и компетентность для обеспечения выполнения этих задач, путем постоянного повышения его квалификации.
- Мы принимаем решения, основываясь на анализе подтверждённых фактов, что позволяет повышать эффективность нашего бизнеса и улучшать управляемость ООО «Аэропорт ТОМСК»;
- Мы выявляем, заинтересовываем, привлекаем к постоянному взаимовыгодному сотрудничеству надежных поставщиков и партнёров, понимая, что это способствует взаимному развитию бизнеса и, в конечном счёте, максимальному удовлетворению наших клиентов;
- Мы открыты для контактов, инноваций и улучшений. Мы считаем своим партнёром любого сотрудника, потребителя, поставщика, иницилирующего возможные улучшения» [23].

Политика в области качества анализируется на постоянную пригодность и соответствие цепям ООО «Аэропорт ТОМСК» в области качества. Высшее руководство обеспечивает единство целей и направлений деятельности ООО «Аэропорт ТОМСК», осуществляет мониторинг, проводит анализ состояния системы менеджмента качества.

Высшее руководство ООО «Аэропорт ТОМСК» берёт на себя обязательства по соответствию требованиям международных стандартов, применяемым нормативным требованиям Российской Федерации в области гражданской авиации и постоянному улучшению результативности системы менеджмента качества.

Высшее руководство обеспечивает открытость и доступность информации в области качества всем заинтересованным сторонам.

ООО «Аэропорт ТОМСК» рассматривает охрану окружающей среды и здоровья людей как одно из приоритетных направлений своей деятельности.

Главная цель ООО «Аэропорт ТОМСК» в области экологического менеджмента (экологической безопасности) - проведение постоянной работы по предотвращению и снижению негативного воздействия на окружающую среду в результате аэропортовой деятельности.

Для достижения главной цели ООО «Аэропорт ТОМСК» решает следующие задачи:

- соблюдение требований природоохранного законодательства Российской Федерации и других обязательных требований в области охраны окружающей среды;
- применение современного ресурсосберегающего оборудования и технологий;
- проведение мероприятий для предотвращения аварийных ситуаций и организации своевременного реагирования в случае их возникновения;
- мотивация сотрудников к бережному расходованию всех видов ресурсов, воспитание культуры управления отходами производства;
- информирование заинтересованных сторон и населения о деятельности ООО «Аэропорт ТОМСК» в области охраны окружающей среды;
- установление для каждого сотрудника Аэропорта ответственности за экологическую безопасность в рамках его компетенции.

Руководство ООО «Аэропорт ТОМСК» берет на себя обязательство по реализации экологической политики, созданию всех условий для вовлечения

персонала в работу и достижению целей в области охраны окружающей среды и обеспечению постоянного непрерывного улучшения экологического менеджмента.

2.4. Система найма, отбора, обучения и развития персонала в организации

Одним из главных принципов корпоративного управления в Обществе является эффективная кадровая политика, основными элементами которой являются:

1. Поиск и отбор персонала.

Кадровая политика ООО «Международный аэропорт Томск»:

Потребность в квалифицированных специалистах определяется в пределах утвержденной в установленном порядке общей численности работников Общества.

Поиск и отбор кандидатов на вакантные должности осуществляется из базы данных, сформированной на основании предложений потенциальных кандидатов, информирования о проведении конкурса на занятие вакантной должности, прием резюме от лиц, изъявивших желание принять участие в конкурсе.

Привлечение кандидатов может осуществляться путем размещения информации о поиске и отборе квалифицированных специалистов для занятия вакантных должностей на конкурсной основе на веб-сайте Общества, в случае необходимости, может публиковаться в СМИ.

Также, поиск и отбор персонала может быть произведен путем привлечения ресурсов рекрутинговых агентств.

Отбор на вакантные должности осуществляется на конкурсной основе, путем проведения тестирования и собеседований.

Кандидаты, не соответствующие квалификационным требованиям, к участию в конкурсном отборе не допускаются.

Без проведения конкурсных процедур вакантные должности могут заполняться только кандидатами, состоящими в Кадровом резерве Общества.

2. Обучение и развитие персонала:

Любое предприятие не может работать эффективно и быть конкурентоспособным без высококвалифицированных сотрудников. Для этого существует система обучения и развития персонала, которая является одним из основных элементов управления человеческими ресурсами и приоритетных направлений Кадровой политики Общества.

Обучение и повышение уровня знаний - это часть корпоративной культуры Общества. Общество поддерживает стремление работников к повышению знаний и профессионального уровня. Каждый работник Общества должен стремиться к получению новых знаний и развитию имеющихся.

В Обществе действует рабочий документ «Правила по обучению и повышению квалификации работников Общества», в котором освещены вопросы профессионального обучения, развития и повышения квалификации персонала. Потребность в профессиональном обучении определяется на основе необходимости в обучении каждого работника структурного подразделения Общества, что находит отражение в ежегодном календарном плане обучения, составленном в соответствии с утвержденной в бюджете суммой.

Обучение и развитие работников Общества направлено на следующие цели:

- непосредственный рост профессионализма и уровня профессиональных знаний;
- получения новых знаний для продвижения «в ногу со временем»;
- раскрытие потенциала работников;
- сплочение и улучшение социально-психологического климата в коллективе;
- рост мотивации;
- укрепление преданности работников общему делу;
- обеспечение преемственности в управлении;

- формирование основополагающих корпоративных ценностей и соответствующей организационной культуры, способствующие успешному достижению целей общества.

После направления работников на обучение необходимо принимать меры по повышению содержательности, ответственности их работы, открытию новых перспектив карьерного роста и расширению сферы их рабочей ответственности. Данное позволит увеличить отдачу, которую Общество может получить от работников в результате обучения и поднять мотивацию работников к обучению.

В целях снижения риска потери работников, обучающихся за счет Общества, обязательства работников после прохождения обучения должны быть юридически закреплены в соответствии с внутренними актами Общества. В качестве таких обязательств могут быть следующие (или один из вариантов):

1. применение полученных знаний в Обществе в течение определенного времени. Данный срок не должен быть длительным, чтобы не демотивировать работников к обучению, но в то же время, быть достаточным, чтобы позволить работникам применить полученные знания в работе;

2. передача знаний внутри Общества в виде проведения обучения или наставничества для других работников Общества;

3. воплощение результата обучения в работе (разработка соответствующего нормативного документа, организация соответствующей работы и т.д.);

4. возмещение расходов, понесенных Обществом на обучение работника, в случае увольнения работника по собственному желанию до истечения определенного срока.

3. Мотивация и стимулирование работников

Мотивация необходима для достижения целей Общества и удовлетворения личных потребностей работников.

Мотивацией необходимо управлять для:

- повышения качества труда;

- развития персонала;
- улучшение процессом управляемости персоналом;
- снижения текучести персонала;
- роста производительности труда;
- возрастания эффективности труда;
- повышения конкурентоспособности Общества на рынке.

На формирование системы мотивации и стимулирования оказывают воздействие следующие факторы:

- стратегия Общества;
- финансовое положение;
- рынок труда;
- кадровая политика Общества.

Стимул - внешнее побуждение к действию, толчок, побудительная причина, иными словами, это такое воздействие одного человека на другого, которое побуждает последнего к целенаправленному выполнению трудовых действий, необходимых инициатору воздействия.

Одним из стимулов, побуждающих работников выполнять свои профессиональные обязанности, является заработная плата. Зарботная плата - это оплата за труд, которая выплачивается работнику. Она выражается в денежных единицах и является одновременно мерой стоимости рабочей силы.

Своевременная выплата заработной платы является одним из типовых способов материальной мотивации персонала.

Главной целью стимулирования работников является производительный труд. Стимулирование труда делится на материальное и нематериальное стимулирование, которые могут влиять на труд работника.

Материальное вознаграждение за труд связано с результатами труда конкретного лица. Это прямые выплаты: заработная плата, всевозможные премии, которые подразделяются на общие (по результатам деятельности Общества за определенный период) и индивидуальные, персональные надбавки к окладам и т.д.

Нематериальное стимулирование - это связь взаимодействующих элементов, в рамках которых вырабатываются, принимаются и реализуются решения о нематериальном поощрении сотрудников Общества. Это тот самый психологический момент, который может оказать позитивное влияние на рабочую атмосферу, будет воспитывать чувство преданности Обществу, позволит работнику чувствовать свою необходимость Обществу. К ним относятся: объявление благодарности, награждение почетной грамотой и т.д.

Мотивация и стимулирование работников Общества осуществляется в соответствии с Правилами оплаты труда работников, Кодексом социальной ответственности работников и положениями коллективного договора, а также иными внутренними документами Общества.

4. Оценка результативности деятельности работников:

Оценка результативности деятельности работников Общества осуществляется путем проведения анализа достижений и результатов в соответствии с правилами оценки деятельности работников.

Внедрение измеримой системы оценки работников необходимо для стимулирования работников на достижение корпоративных целей, выполнения утвержденных годовых планов, а также повышения прозрачности политики вознаграждения.

Для руководящих и управленческих работников Общества Советом директоров утверждаются индивидуальные КПД (ключевые показатели деятельности), являющиеся конкретными, измеримыми показателями деятельности, приводящими в совокупности к достижению основных стратегических целей Общества, которые проводятся с целью:

- повышения эффективности их работы, формирования ответственности за результаты деятельности в Обществе;

- создания объективных оснований для вознаграждения вышеназванных работников, за их вклад в достижение стратегических целей Общества.

Оценка результативности деятельности административных и производственных работников Общества проводится с целью:

- формирования ответственности работника за выполняемую работу;
- создания объективных оснований для премирования работников за их личный вклад в достижение конечного результата работы.

Основной целью оценки деятельности административных и производственных работников Общества является не столько понимание руководством качества и эффективности их работы, а возможность руководящих и управленческих работников на основе оценки дать совет работникам в целях их более эффективной и плодотворной работы. В этих целях необходимо, чтобы основные выводы оценки деятельности обсуждались с самим работником и направлялись соответствующие рекомендации его руководителем.

Профессиональные навыки, коммуникативные способности, соблюдение трудовой, технологической и исполнительской дисциплин, взаимоотношения с коллегами и т.д., оцениваются их непосредственным руководителем.

Наличие формализованной системы оценки работников позволит дифференцированно подойти к оплате труда каждого структурного подразделения и работника Общества в целом. Результатами внедрения системы оценки деятельности будут также:

- определение соответствия работников занимаемым должностям и предоставление обратной связи по результативности работников;
- содействие в планировании карьеры работников, включении в кадровый резерв, принятия решения о целесообразности вертикальных или горизонтальных перемещений;
- определение потребности в обучении и развитии работников Общества.

Порядок оценки деятельности работников Общества определяется в соответствии с Правилами оценки деятельности руководящих, управленческих, административных и производственных работников Общества. Результаты каждой оценки деятельности работников формируются в базе данных Общества для использования при принятии решений о работнике (мотивация, продвижение по службе, обучении и т.д.).

Не менее важным в оценке результативности деятельности персонала Общества является аттестация, проводимая в Обществе в целях определения соответствия занимаемой должности и служебной перспективы, оценки уровня профессиональной подготовки работников.

Аттестация должна способствовать дальнейшему улучшению подбора, расстановки и воспитания кадров, повышению их квалификации, приведения в соответствие уровня оплаты труда работников уровню их квалификации, принятия решений о целесообразности кадровых перемещений работника (ротация), включении его в кадровый резерв для обучения и дальнейшего продвижения на более высокие должности или принятия решений о несоответствии работника занимаемой должности.

Подготовка и организация проведения аттестации осуществляется кадровым работником, в соответствии с утвержденным документом «Управление персоналом. Аттестация».

5. Формирование кадрового резерва:

В целях целенаправленной и систематической подготовке квалифицированных кадров, организации профессионального роста работников, а также для замещения имеющихся вакантных должностей, необходимо формирование кадрового резерва в Обществе.

Кадровый резерв формируется из числа работников Общества, отобранных путем проведения многоступенчатой оценки, в целях обеспечения преемственности знаний и опыта работников. Порядок работы с Кадровым резервом регулируется Положением о кадровом резерве Общества, утвержденным в соответствующем порядке.

Система кадрового резерва, позволяющая планировать карьерный рост работников Общества в соответствии с индивидуальным планом развития, состоит из внутреннего кадрового резерва Общества и программы Единого кадрового резерва группы Фонда.

Свойства кадровой политики:

1. связь со стратегией;

2. ориентация на долговременное планирование;
3. значимость роли кадров; 4. круг взаимосвязанных функций и процедур по работе с кадрами [4, с. 156-157].

Под системой управления персоналом понимается совокупность взаимосвязанных элементов кадровой работы, образующих единую целостность для достижения организационных целей. В системе управления персоналом в соответствии с критерием времени планирования и реализации кадровых программ принято выделять два аспекта: стратегический и оперативный (иногда выделяют также и промежуточный – тактический).

Оперативный аспект управления персоналом на авиапредприятии «Международный аэропорт Томск» реализован в достаточной степени, стратегический - нуждается в существенной доработке [5, с. 127].

Стратегия управления персоналом должна опираться на разработанную и реализуемую стратегию развития предприятия. Однако экспертный опрос топ-менеджеров предприятия не позволил четко определить генеральную цель и стратегию развития компании, что затрудняет разработку стратегических ориентиров кадровой политики. Поэтому на начальном этапе необходимо сформулировать основные стратегические направления кадровой политики, которые позволят предприятию в долгосрочном плане закрепить за собой имеющиеся и создать дополнительные конкурентные преимущества.

Принципы кадровой политики ООО «Международный аэропорт Томск» сформулированы в рассмотренном внутрифирменном документе «Положение о персонале».

Перечисленные в нем основные направления кадровой работы соответствуют положительному опыту зарубежных и отечественных авиапредприятий: программы развития персонала, регулирование оплаты труда, порядок найма, продвижения по службе, аттестации, высвобождения персонала, формирование социального партнерства персонала и исполнительных органов. Регламентированными принципами кадровой

политики также являются: гарантия занятости персонала, справедливое отношение ко всем работникам, социальные гарантии.

Таким образом, на основе проведенного анализа выделены следующие проблемные области системы управления персоналом в ООО «МАТ»:

1. Отсутствие системы планирования потребности в трудовых кадрах.
2. Неэффективно проводится контроль по системе обучения, переподготовка и повышение квалификации, а так же организации тренингов и семинаров, системы профессиональной адаптации.
3. Требуются улучшения условий труда.
4. Четкости установки функций каждого работника и составления штатного расписания, определения системы формирования заработной платы.

3. Рекомендации по совершенствованию кадровой политики

ООО «Аэропорт Томск»

3.1 Методические основы разработки механизмов совершенствования системы управления персоналом в аэропорту

Аэропорт - это крупное предприятие, оказывающее существенное влияние на экономику региона и предоставляющее значительное количество рабочих мест. За 18 лет (1990–2008 гг.) работы отрасли воздушного транспорта в условиях рыночной экономики российским авиапредприятиям пришлось обратить внимание на зарубежный опыт в этой сфере. Однако, несмотря на накопленный стаж, авиакомпании и аэропорты до сих пор остаются на грани выживания, а их общее количество ежегодно сокращается. В числе ключевых проблем отечественной гражданской авиации, требующих неотложного решения, прежде всего следует назвать неудовлетворительное состояние инфраструктуры, эксплуатацию морально устаревшей техники и оборудования, негибкую систему менеджмента.

Трудность развития большинства российских аэропортов заключается в их хозяйственной обособленности, сосредоточении в одном месте оказания широкого спектра услуг, начиная с обслуживания судов, пассажиров и грузов и заканчивая мельчайшими проблемами эксплуатации терминала и инфраструктуры аэродрома. Более того, очень многие российские аэропорты объединены с авиакомпаниями, что ведет к постоянному конфликту интересов. С целью перспективного развития аэропортов РФ нами предлагается механизм стратегического развития аэропорта, включающий следующие этапы работ:

- 1) определение стратегической цели аэропорта;
- 2) определение перспективной структуры бизнеса;
- 3) разработка механизмов регулирования деятельности бизнес-единиц;
- 4) разработка концепции перспективного развития аэропорта. Рассмотрим эти этапы более детально.

1. Определение стратегической цели аэропорта. При разработке стратегии развития аэропорта особое внимание должно быть уделено интересам заинтересованных групп: собственников, сотрудников, менеджмента, государства и контрагентов (авиакомпаний, пассажиров, поставщиков и др.).

Как правило, цели и задачи перечисленных групп различны (см. табл. 7).

Таблица 6 - Определение стратегической цели Аэропорта

Заинтересованные группы	Основные интересы	Взаимосвязь интересов
Собственники ↑	Максимизация денежного потока	} ↑ ↑ ↓ ↓
	Максимизация стоимости	
Сотрудники ↓	Максимизация дохода (заработной платы)	↑ ↓ ↓
Менеджмент	Выполнение задач, поставленных собственниками. Постановка собственных задач	
Государство	Развитие транспортной инфраструктуры	
	Максимизация налоговых поступлений	
Контрагенты	Стабильный объем закупок	
	Современная оплата	
	Качество и цена услуг	

Собственники заинтересованы в развитии аэропорта, поскольку в перспективе он принесет им высокий доход. Стратегические цели персонала сосредоточены главным образом в сфере оплаты труда. Менеджеров интересует развитие аэропорта как производственного центра, характеризуемого такими показателями, как рост пассажиропотока, улучшение производственных характеристик (пропускная способность, время обслуживания, количество стоянок воздушных судов и т. д.), высокие места в рейтингах и др. Основной стратегический интерес государства заключается в развитии аэропорта как

элемента национальной транспортной инфраструктуры, а также максимизации налоговых поступлений.

Для поставщиков аэропорта важен стабильный спрос на их продукцию, а для клиентов (авиакомпаний и пассажиров) - качество и цена услуг. Естественно, нельзя забывать, что современный аэропорт должен создавать комфортные условия для пассажиров, которые проводят в нем много времени. Наиболее привлекательным для пассажира считается аэропорт, в котором соблюдаются четыре условия:

2) высокий уровень услуг, т. е. пассажиры не должны стоять в очередях;

2) обеспечение пассажиров в аэропорту широким выбором дополнительных услуг и товаров (напитков, еды, магазинов и т. д.);

3) удобство и комфорт с транспортных позиций: хорошие парковки, удобная доставка в аэропорт и обратно;

4) получение клиентами адекватного затраченным средствам уровня обслуживания [2, с. 12–13].

Учесть в стратегии развития аэропорта все перечисленные интересы очень сложно, поэтому необходимо заранее определить, интересы какой группы будут приоритетными. Наиболее часто такой группой становятся собственники бизнеса. Должны быть учтены также интересы государства. Степень удовлетворения потребностей остальных групп зависит от индивидуального решения руководства аэропорта.

2. Определение перспективной структуры бизнеса. В западных странах широко распространена система аэропортовых холдингов (рис. 7).



Рисунок 7 - Общая схема построения аэропортового холдинга

В состав холдинга, как правило, входят несколько аэропортов, а их работу координирует управляющая компания, задачи которой состоят в проведении единой политики развития, маркетинга и продвижения услуг холдинга, во взаимодействии с авиакомпаниями и осуществлении некоторых других операций, лежащих вне сферы ответственности аэропортов-операторов. Кроме того, некоторые виды деятельности (обслуживание воздушных судов, пассажиров, грузов, эксплуатация инфраструктуры и пр.) выделяются в самостоятельные бизнесы, функционирующие как в рамках единой компании, так и в качестве самостоятельных юридических лиц.

Преимущества холдинга очевидны: пассажиры и авиакомпании могут получать одинаковый спектр услуг в различных точках страны и даже мира, управляющая компания экономит на издержках на маркетинг, рекламу, бизнес-планирование и внедрение новых технологий, а входящие в холдинг аэропорты-операторы получают возможность сконцентрировать внимание на своем основном бизнесе. Различия в существующих на сегодняшний день моделях бизнеса российских и зарубежных аэропортов отчасти обусловлены объективными причинами.

Следует отметить, что избыточная инфраструктура, наличие подразделений, деятельность которых не является для аэропорта профильной, неоправданно большое число сотрудников затрудняют развитие аэропорта как бизнеса. Разрабатывая перспективную структуру бизнеса, необходимо прежде всего определить, какие виды деятельности будут рассматриваться аэропортом в качестве профильных в среднесрочной и долгосрочной перспективе. По нашему мнению, в долгосрочной перспективе крупные российские аэропорты должны специализироваться на двух бизнесах:

- управлении развитием аэропорта;
- развитие и содержание инфраструктуры аэропорта.

Прочие виды деятельности следует выделить в самостоятельные бизнесы либо поручить их осуществление специализированным сервисным компаниям.

4. Разработка механизмов регулирования деятельности бизнес-единиц. Выделяя непрофильные виды деятельности, аэропорт должен обеспечить надлежащее качество предоставляемых ему услуг и причитающуюся ему долю доходов от «вспомогательных» бизнесов. От создания эффективных механизмов взаимодействия с выделенными бизнес-единицами в конечном итоге зависит успех бизнеса аэропорта.

Существует четыре механизма регулирования деятельности бизнес-единиц: продажа концессий, участие в капитале, предоставление в аренду аэропортовой инфраструктуры, централизация и контроль сбыта услуг. Продажа концессий - самый распространенный механизм регулирования деятельности бизнес-единиц в западных аэропортах. Суть его состоит в том, что аэропорт продает какой-либо компании право заниматься на его территории определенным видом деятельности и получает за это часть прибыли данной компании.

Неприменимость в России договора концессии обусловлена ГК РФ, положения которого отличаются от соответствующих положений в законодательстве стран Европейского Союза и США. Это не позволяет использовать договоры концессии для регулирования деятельности сервисных

компаний на территории аэропортов и получения части прибыли от их деятельности. В России договор коммерческой концессии предполагает передачу всех исключительных прав, включая право на фирменное наименование и коммерческое обозначение правообладателя, на охраняемую коммерческую информацию, а также товарный знак, знак обслуживания и т.д.

Поэтому в чистом виде метод предоставления концессий в России неприменим. Участие в капитале позволяет аэропорту стать одним из собственников компании и, таким образом, контролировать ее работу. Но данный метод также неэффективен, ибо если доля аэропорта в капитале бизнес-единицы невелика, то невелики и его возможности по регулированию, а тем более по контролю ее деятельности. Если же он участвует со значительным капиталом, то фактически и управляет, а следовательно, теряется эффект от выделения единицы в отдельный бизнес. Наибольшее распространение в России сегодня получил механизм предоставления в аренду объектов инфраструктуры аэропорта. Однако его использование требует достаточно глубокой проработки условий, ибо в сложившихся обстоятельствах аэропорты получают от аренды существенно меньшую выгоду, чем арендаторы - от своих бизнесов на территории аэропорта. Именно с этим связано стремление многих аэропортов самостоятельно вести такие непрофильные для них виды деятельности, как организация предприятий общественного питания и управление ими, розничная торговля, гостиничное дело и пр.

Во избежание негативного результата необходимо уже на стадии подготовки договоров аренды иметь четкое представление о бизнесе арендаторов, чтобы оценить, на какую часть их денежных потоков может претендовать аэропорт. Последний механизм - заключение агентских соглашений между аэропортом и сервисными компаниями. Аэропорт в данном случае выступает в качестве исключительного агента по продаже услуг и получает при этом агентское вознаграждение (рис. 8).

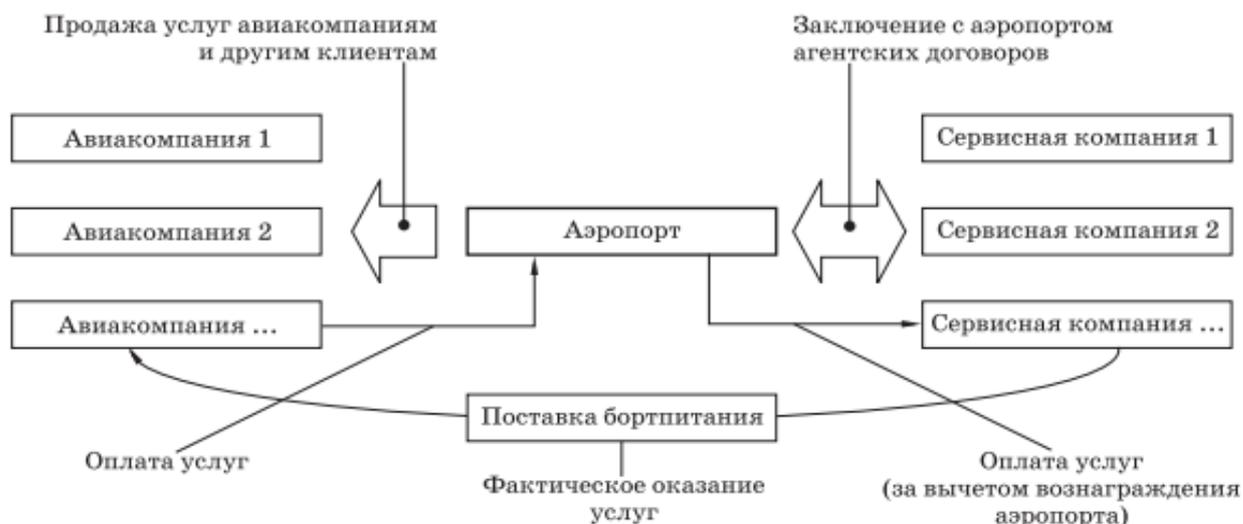


Рисунок 8 - Регулирование авиационных услуг через агентские соглашения

Практики и примеров этого механизма в России пока нет, а для западных компаний он неактуален, поскольку идея агентских договоров служит обходным вариантом в условиях недейственности концессионных механизмов. Тем не менее для российских аэропортов применение агентских соглашений весьма перспективно. Основная проблема состоит в отсутствии правовых механизмов принуждения всех сервисных компаний к предоставлению услуг через аэропорт, однако в большинстве случаев он имеет определенные рычаги административного воздействия, позволяющие диктовать свои условия.

Проанализировав все четыре механизма взаимодействия с выделенными бизнес-единицами, приходим к выводу, что для неавиационных видов деятельности более простым и эффективным механизмом все же является аренда, а для авиационных видов деятельности стоит порекомендовать использование агентских соглашений. Нужно также отметить, что ряд неавиационных услуг, не связанных с деятельностью аэропорта (прачечные, гостиницы и т.д.), может быть просто выведен за рамки структуры предприятия. При этом деятельность выделенных единиц может строиться исключительно на контрактных принципах.

5. Разработка концепции перспективного развития аэропорта. В основе концепции перспективного развития аэропорта лежат представления о необходимости технического перевооружения аэропорта, внедрения новых

технологий обслуживания судов и пассажиров, реконструкции и строительства новых взлетно-посадочных полос, рулежных дорожек, перрона, терминала, топливозаправочного комплекса и т. д. Отметим, что глобальное перспективное развитие экономически оправдано не для всех аэропортов. Все российские аэропорты можно разбить на три группы:

1) крупные аэропорты, выполняющие роль узлов (хабов) или претендующие на эту роль;

2) аэропорты региональных центров, имеющие достаточно большой пассажиропоток, но не пропускающие через себя крупные транзитные потоки; их пассажирами являются местные жители и гости региона;

3) прочие региональные и местные аэропорты. Для каждой из приведенных групп разрабатывается индивидуальная концепция перспективного развития. С экономической точки зрения концепция комплексной реконструкции аэропорта и создания транспортного узла подходит только для первой малочисленной группы (таких аэропортов в России около 10).

Реализовать такую же стратегию применительно ко второй группе нецелесообразно, поскольку доходы этих аэропортов не покроют всех понесенных затрат.

Для аэропортов региональных центров применимы две стратегии. Первая предусматривает внедрение «точечных» улучшений, которые не изменяют технологии в целом, но приводят ее в соответствие современным требованиям. Такие изменения в настоящее время крайне актуальны.

Вторая стратегия предполагает глобальное перспективное развитие исходя из политических мотивов и соображений. При этом обе заинтересованные в развитии стороны (аэропорт, администрация региона) понимают, что расходы, возможно, не окупятся, но регион получит современный представительный аэропорт. Для большинства аэропортов третьей группы наиболее целесообразным представляется отказ от внедрения технических новшеств и нового строительства.

Эти аэропорты еще в советское время создавались с существенным запасом производственной мощности, которой может хватить на достаточно длительный период, особенно в условиях существенного снижения потребностей.

Объемы инвестиционных вложений в перспективное развитие аэропортов значительны для реализации данного этапа рекомендуется использовать механизм государственно-частного партнерства (ГЧП), т. е. смешанного долевого финансирования проектов частными инвесторами и государством [3, с. 38–42].

Однако реализация инвестиционных проектов с использованием ГЧП на транспорте сопряжена с отсутствием в законодательстве проработанных вопросов технического характера, процедуры финансирования, в том числе предоставления гарантий. При реализации «авиационных» ГЧП-проектов дополнительная сложность связана с тем, что при значительном недостатке бюджетного финансирования фактический собственник аэропортового комплекса (он же - оператор федеральной собственности) готов инвестировать собственные средства в реконструкцию и эксплуатацию федеральной собственности.

Следовательно, необходимо разработать механизм, позволяющий обеспечить защиту частных инвестиций при соблюдении интересов государства, зафиксировав обязательства сторон. Чтобы гарантировать возвратность частных инвестиций, направляемых в федеральную собственность, необходимо рассматривать аэропорт как комплексный проект. На стадии реализации проекта государство предоставляет инвесторам свои гарантии.

Таким образом, выявив основные проблемы системы управления персоналом организации, и основываясь на первом требовании к политике в области взаимодействия с персоналом аэропорта – соответствие системы разработки стратегии развития организации, представим в следующем пункте

рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом для ООО «МАТ»

3.2 Рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом ООО «Аэропорт Томск»

Эффективность кадровой политики на данном предприятии определяется по главным направлениям осуществления кадровой работы: направлению подбора персонала, обучения и переподготовки, оценки уровня социальных взаимоотношений, политики оплаты труда. Сказывающиеся на конечном итоге деятельности организации, они являются факторами увеличения эффективности кадровой политики.

Поскольку кадровая политика состоит из: политики приёма на работу, политики обучения персонала, политики оплаты труда, политики корпоративных взаимоотношений, то соответственно и направление совершенствования кадровой политики, должны происходить по тем же направлениям.

Относительно политики корпоративных взаимоотношений в ходе анализа выявлено, что большинство сотрудников предприятия не чувствуют вовлеченности в деятельность предприятия и своей ответственности за конечный результат его деятельности.

Для совершенствования кадровой политики и осуществления стратегических целей компании необходимо, прежде всего, увеличить интерес сотрудников к деятельности предприятия. Этот аспект охватывает большое количество сфер, на которые направлена деятельность компании.

Так, например, необходимо проводить работу по разъяснению миссии предприятия каждому сотруднику. В случае, если сотрудник неправильно понимает миссию предприятия, то, даже если он захочет принести пользу предприятию, ошибочное понимание миссии может привести к результатам, которые неблагоприятно скажутся на данном предприятии. Именно с этой

точки зрения каждый сотрудник компании должен прекрасно понимать миссию и цели организации, в которой он трудится.

В области политики взаимоотношений сотрудников, следует ввести на данном предприятии корпоративные традиции, которые поспособствуют сплочению коллектива, работа которого является несколько разобщенной. Именно совместный досуг сотрудников позволит сделать из работников дружный коллектив, который сможет пройти через все трудности, которые возникают из-за внешней экономической среды компании. Для любого человека это будет очень значимо при приходе на работу. Так же предлагается проводить регулярные конкурсы, например «Лучший Отдел», « Лучший сотрудник» и т.д.

Помимо вышесказанного, следует внедрить правила корпоративного поведения. Главная важность создания предложения состоит в том, что сотрудники будут прекрасно представлять серьезность международной компании, в которой они работают и как нужно вести себя на данном предприятии. Помимо всего, следует придерживаться нравственных норм корпоративного поведения.

Требования к сотрудникам компании по поводу нравственных норм содержатся в правилах корпоративного поведения и заключаются в следующем:

- доброжелательность и открытость сотрудников;
- откровенность и благородность;
- взаимоуважение и вежливость;
- уважение к личности и правам работников;

В ходе анализа было выявлено, что в штате отсутствует социолог или психолог, не ведется оценка психологического климата в коллективе. У сотрудников нет четкого осознания причастности к крупному предприятию международного уровня и необходимости соответствия ему. Для устранения этого положения предлагается ввести новую штатную единицу – специалиста по корпоративной культуре. Он будет отвечать за формирование и

интегрирование правил поведения на предприятии, формулировку корпоративных ценностей, что в результате повысит степень удовлетворённости сотрудников своей работой, повысит их самооценку и позволит достичь повышения производительности и качества их труда. В его должностные обязанности входит следить за тем, что бы руководители и сотрудники были осведомлены о задачах и целях организации, и знали, для чего они выполняют ту или иную работу, так же помогать сплотить коллектив, устраняя конфликтные ситуации. Данный специалист будет разрабатывать корпоративные мероприятия, которые будут направлены на формирование как производственных, так и неформальных взаимоотношений сотрудников. Такие мероприятия могут заключаться в специальных поездках, конференциях, семинарах, тренингах и т.п.

Реализация направления - «Политика кадровых взаимоотношений» осуществляется путём введения новой рабочей единицы «Специалист по корпоративной культуре» Необходимо четко обозначить должностные обязанности новой штатной единицы. В должностные обязанности специалиста по корпоративной культуре входит:

- контроль об осведомлённости руководителей о задачах и целях организации, а так же контроль над тем, что бы они донесли данную информацию до своих подчинённых;
- разработка мероприятия по сплочению коллектива и по устранению конфликтных ситуаций;
- разработка мероприятий по корпоративной культуре, они будут включать в себя различные тренинги и семинары, корпоративные поездки;
- поддержание устойчивого психологического климата на предприятии;
- разработка мероприятий по взаимодействию персонала между собой.

По направлению кадровой политики «Подбор персонала» - предлагается внедрить следующую процедуру приема на работу.

Поскольку существует два вида источников набора персонала, а именно, внешний и внутренний. Внутренний набор персонала происходит за счёт

сотрудников данной организации, внешний - за счёт ресурсов внешней среды. Проще набирать с помощью внешних источников, так как ресурсы компании ограничены, и когда освобождается новая вакантная должность, то набирают сотрудников из этой же самой компании. Набор происходит с помощью следующих источников:

1. Приём на работу сотрудников по рекомендациям знакомых и людей, работающих в этой компании;

2. Приём на работу сотрудников, которые самостоятельно находятся в поисках работы именно в данной организации, звонят на предприятие, присылают резюме и т.п.;

3. Реклама в средствах массовой информации. Один из самых распространённых приёмов набора персонала;

4. Государственные службы занятости;

5. Сотрудничество с учебными заведениями. Компания принимает участие в ярмарке вакансий многих вузов города.

Далее происходит отбор персонала, это естественный процесс завершения процесса набора персонала. Обычно перед принятием решения о приёме на работу кандидата существует несколько ступеней отбора:

1. Предварительная беседа с кандидатом - оценивается уровень образования кандидата, его внешний вид и личностные качества;

2. Заполнение анкеты и бланк заявлений;

3. Интервью;

4. Тестирование и профессиональные испытания, это позволяет выявить личностные качества кандидата;

5. Проверка рекомендаций с прошлого места работы, а так же его послужного списка;

6. Принятие решения - состоит из сравнения кандидатов, предоставление на рассмотрение руководителям подразделения и соответственно принятия решения.

В области политики обучения и профессиональной подготовки персонала на предприятии разработаны и действуют различные учебные направления, для их осуществления на предприятии функционирует учебный центр, который направлен на повышение квалификации персонала аэропорта и на первоначальную подготовку (по курсам защиты воздушных судов, по организации пассажирских перевозок, борьба с пожарами на воздушных судах, предполётные и послеполётные досмотры и обеспечение безопасности при подготовке к вылету). Поскольку все перечисленные курсы подготовки направлены на повышение квалификации только основного персонала, то следует обратить внимание на разработку и внедрение программ для подготовки и обучения других категорий работающих.

Поскольку аэропорт Томск является международным, то предлагается ввести помимо вышеперечисленных тренингов, курсы иностранных языков для сотрудников терминала, данная сторона подготовки является показателем высокого профессионализма сотрудников и представляется необходимым атрибутом любой международной компании. Очевидным преимуществом для иностранных клиентов является тот факт, что их встречают, как гостей аэропорта, на их родном языке.

Также рекомендуется организовать обучающие тренинги для управленческого персонала с целью улучшения работы персонала, понимания управленческих обязанностей и эффективности выстраивания работы в команде, владения современными технологиями управления персоналом.

Анализируя политику организации кадровых процедур, можно сделать вывод, что на предприятии слишком много различных подразделений, но зачастую некоторые подразделения отклоняются от своих прямых обязанностей, из-за того что им приходится выполнять другую работу, которая не относится к их должностным обязанностям. Это связано с недостаточной проработанностью соответствующих кадровых документов, пересечением обязанностей.

Эффективность кадрового управления может определяться через оценку рациональности организационной структуры кадровой службы. Проведем оценку политики состояния кадровых процедур, путем анализа реализации функций управления персоналом (Таблица 8).

Таблица 7 - Анализ реализации функций управления персоналом в деятельности ООО «Аэропорт Томск»

Функции управления персоналом, востребованные в деятельности организации	Реализация функций управления персоналом (+ / -)	Специалист отдела, отвечающий за реализацию функций управления персоналом	Степень полноты отражения функций управления персоналом в должностных обязанностях специалиста
Планирование потребности в трудовых кадрах	«-»	Работник кадровой службы	Отражена в полном объеме
Отбор и наем персонала	«+»	Менеджер по подбору персонала	Отражена в полном объеме
Обучение, переподготовка и повышение квалификации	«+/-»	Работник кадровой службы	Отражена не в полном объеме
Организация тренингов и семинаров	«+/-»	Работник кадровой службы	Отражена не в полном объеме
Профессиональная ориентация и адаптация в коллективе	«+/-»	Работник кадровой службы	Отражена не в полном объеме
Улучшение условий труда работников	«+/-»	Работник кадровой службы	Отражена не в полном объеме
Разъяснение функций работы, и предоставление помощи сотрудникам	«+/-»	Менеджер по подбору персонала	Отражена не в полном объеме
Планирование потребности в трудовых кадрах	«-»	Работник кадровой службы	Отражена в полном объеме
Составление штатного расписания, структуры зарплаты, льготы и компенсации, условия, оплаты и премирования	«+/-»	Бухгалтер	Отражена не в полном объеме

Анализ данной таблицы показывает, что очень много кадровых процедур приходится на кадровую службу, однако, многие процедуры отражены не в полном объеме, и следует акцентировать на них отдельное внимание, что в итоге подтверждает необходимость совершенствовать кадровое управление. Нужно больше уделять внимания документальному сопровождению обязанностей каждого работника кадровой службы.

Таким образом, основной рекомендацией является повышение квалификации сотрудников отдела работы с персоналом в ООО «МАТ»

3.2 Экономическое обоснование эффективности предложенных мероприятий

Итоговой целью совершенствования системы управления персоналом ООО «Аэропорт Томск» является достижение высоких результатов деятельности компании и качества труда работников.

В состав затрат на реализацию мероприятий по совершенствованию кадровой политики предприятия входит:

- Приём на работу новой штатной единицы, и оплаты её труда;
- Затраты на мероприятия по политике обучения персонала;
- Затраты на политику организации кадровых процедур.

На этом этапе необходимо определить размер затрат, необходимых для реализации данных направлений. С целью улучшения политики образования рекомендуется ввести новые направления обучения сотрудников компании, а именно курсы иностранных языков для персонала, которые работают в терминале аэропорта.

На сегодняшний день численность сотрудников терминала составляет 300 человек, корпоративное обучение сотрудников составляет в среднем 1200 рублей за одно занятие в расчете на одного сотрудника, следовательно, если обучение будет проходить в течение пяти месяцев, то предприятию

потребуется вложить в реализацию данного мероприятия 49200 рублей на одного сотрудника. В целом затраты по внедрению данной рекомендации составят 14,760 млн. рублей. Данное мероприятие будет являться благоприятным условием для повышения эффективности работы персонала международного аэропорта, повышения его конкурентоспособности и степени удовлетворенности потребителей услуг аэропорта.

Затраты на осуществление мероприятия по направлению «Политика корпоративных взаимоотношений» сводятся к процедуре подбора и приема на работу соответствующего специалиста, организацию его рабочего места и текущие затраты на его деятельность – это затраты на оплату его труда. Учитывая изложенное, суммарные затраты на мероприятие составят порядка 350000 рублей.

Подводя итог можно сделать следующий вывод, что анализ структуры персонала и кадровой работы в ООО «Аэропорт Томск», было выявлено следующее:

- в общей численности сотрудников молодые специалисты являются наименьшей группой;
- отсутствие разнообразия мотивационных подходов к управлению сотрудниками;
- отсутствие внутренней социальной жизни работников;
- отсутствие сплоченности работников.

На основании этих выводов были предложены основные направления совершенствования кадровой политики. Они касаются изменения структуры персонала в части приема на работу молодых специалистов. Это позволит увеличить производительность труда, и внести в коллектив новые подходы к работе. Введение более рациональных кадровых процедур позволяет повысить эффективность работников кадровой службы, за счёт освобождения их от работы, которая входит в должностные обязанности специалиста по корпоративному поведению. А это значит, что работники смогут в полной мере

выполнять свои прямые должностные обязанности, не отвлекаясь на постороннюю работу.

Исходя из расчётов затрат на данные мероприятия, можно сделать следующий вывод, внедрение их на предприятии возможно с финансовой точки зрения (затраты носят незначительный характер), а результаты их внедрения благоприятно скажутся на кадровой политике организации.

Таким образом, в результате реализации предложенных мероприятий повысится качество кадровой политики в ООО «Аэропорт Томск», увеличится удовлетворенность и преданность персонала, следствием чего произойдёт уменьшение текучести кадров, повысится производительность труда, и соответственно, повысится эффективность деятельности компании путем достижения стратегических целей.

Заключение

Кадровая политика предприятия - это система правил, идей, требований, выявляющих основные подходы работы с персоналом, ее формы и методы. Она направлена на развитие такой системы работы с кадрами, которая была бы ориентирована на получение не только экономического, но и социального результата при условии соблюдения нынешнего законодательства.

Кадровая политика является составной частью всей управленческой системы и производственной политики компании. Она имеет цель создать объединённую, ответственную, просвещённую и высокопроизводительную рабочую силу.

Основными направлениями кадровой политики считаются: политика приёма на работу, политика обучения сотрудников, политика оплаты труда, политика организации кадровых процедур, политика корпоративных взаимоотношений.

Стратегия управления персоналом должна опираться на разработанную и реализуемую стратегию развития предприятия. Однако экспертный опрос топ-менеджеров предприятия не позволил четко определить генеральную цель и стратегию развития компании, что затрудняет разработку стратегических ориентиров кадровой политики. Поэтому на начальном этапе необходимо сформулировать основные стратегические направления кадровой политики, которые позволят предприятию в долгосрочном плане закрепить за собой имеющиеся и создать дополнительные конкурентные преимущества.

Принципы кадровой политики ООО «Международный аэропорт Томск» сформулированы в рассмотренном внутрифирменном документе «Положение о персонале».

Перечисленные в нем основные направления кадровой работы соответствуют положительному опыту зарубежных и отечественных авиапредприятий: программы развития персонала, регулирование оплаты труда, порядок найма, продвижения по службе, аттестации, высвобождения

персонала, формирование социального партнерства персонала и исполнительных органов. Регламентированными принципами кадровой политики также являются: гарантия занятости персонала, справедливое отношение ко всем работникам, социальные гарантии.

Таким образом, на основе проведенного анализа выделены следующие проблемные области системы управления персоналом в ООО «МАТ»:

1. Отсутствие системы планирования потребности в трудовых кадрах.
2. Неэффективно проводится контроль по системе обучения, переподготовка и повышение квалификации, а так же организации тренингов и семинаров, системы профессиональной адаптации.
3. Требуются улучшения условий труда.
4. Четкости установки функций каждого работника и составления штатного расписания, определения системы формирования заработной платы.

В связи с этим предложен ряд мероприятий по совершенствованию кадровой политики ООО «Аэропорт Томск»:

- Повысить интерес сотрудников к работе;
- Производить обучение персонала по новым направлениям;
- Разъяснять миссию и цели компании работникам;
- Ввести корпоративные традиции;
- Установить правила корпоративного поведения;
- Ввести дополнительную штатную единицу - специалиста по корпоративной культуре.

Так же было дано экономическое обоснование нескольким мероприятиям по совершенствованию кадровой политики.

Список литературы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть I): Федер. закон Рос. Федерации от 30 ноября 1994 г. №51-ФЗ. URL: <http://www.consultant.ru> (обращение март 2014).
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть II): Федер. закон Рос. Федерации от 26 января 1996 г. №14-ФЗ URL: <http://www.consultant.ru> (обращение март 2014).
3. Налоговый кодекс Российской Федерации (НК РФ) Часть 1: Федер. закон Рос. Федерации от 31.07.1998 N 146-ФЗ. URL: <http://www.consultant.ru>
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (НК РФ) Часть 2: Федер. закон Рос. Федерации от 05.08.2000 N 117-ФЗ (принят ГД ФС РФ 19.07.2000) действующая редакция от 01.04.2014. URL: <http://www.consultant.ru> (обращение март 2014)
5. О занятости населения в Российской Федерации: Закон РФ от 19.04.1991 N 1032-1 (ред. от 11.07.2011). URL: <http://www.consultant.ru>
6. Дятлов В. А., Кибанова А. Я., Пихало В. Т. Управление персоналом. М.: Дело, 2010. 474 с.
7. О дополнительных мерах по поддержке рынка труда Российской Федерации: Постановление Правительства РФ от 9 апреля 2009г. №316. URL: <http://www.consultant.ru>
8. ГОСТ Р ИСО 9001–2011. Системы менеджмента качества. Требования. М. : Стандартиформ. 2012. 36 с.
9. ГОСТ Р ИСО 9004–2010. Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества. М.: Стандартиформ. 2011. 46 с.
10. ГОСТ Р ИСО 19011-2012. Руководящие указания по аудиту систем менеджмента. М.: Стандартиформ. 2013. 42 с.

11. Арутюнов В.В., Волынский И.В. Управление персоналом : учеб. пособие. Ростов-на-Дону: Феникс, 2012. – 448 с.
12. Базылев Н.И. Экономическая теория: учеб. пособие. М.:ИНФРА-М, 2011. 672 с.
13. Боронова Г.Х., Прусова Н.В. Психология труда. Конспект лекций. М.: Эксмо, 2012. 160 с.
14. Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика : учебник. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011. 688 с.
15. Воловская Н.М. Экономика и социология труда: Учебник для вузов. - 3-е изд., доп. М.: НОРМА, Новосибирск: Сибирское соглашение, 2012. 256 с.
16. Гелета И.В. Современное состояние и перспективы рынка труда // Гуманитарные и социально-экономические науки. 2012. № 1. С. 68-71
17. Генкин Б.М. Экономика и социология труда : Учебник. М.: НОРМА – ИНФРА-М, 2015. 416 с.
18. Дуракова И.Б., Полякова О.Н., Волкова Л.П., Кобцева Е.Н., Отадниченко Л.И., Талтынов С.М., Дуракова И.Б. Управление персоналом : Учебник Гриф УМО ВУЗов России. М.: Инфра, 2014. 570 с.
19. Дятлов В.А. Управление персоналом : учеб. пособие. М.: ПРИОР, 2012. 365 с.
20. Журнал Управление персоналом № 3, февраль 2013 г URL: <http://www.top-personal.ru/magazine.html?272> (дата обращения: март 2016)
21. Зайцева Т. В., Зуб А. Т. Управление персоналом: учеб. - М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2012. 336 с. - (Профессиональное образование).
22. Клименкова Т. С. Психологические особенности профессионального самоопределения сотрудника банка. Москва: Юнити-Дана, Закон и право, 2011. 144 с.
23. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом : учеб. М.: ИНФРА-М, 2014. 304 с.

24. Методический подход к формированию стратегии развития аэропортов в Российской Федерации // Экономика и управление. 2013. N 2/5 спец. вып. (42). С. 71-74
25. Основы управления персоналом: учеб. / Под ред. Розарёновой Т.В.- М.: ГАСБУ, 2011. 328 с.
26. Панкратова Л. А. Внутренний аудит в современной системе управления организацией // Аудитор. 2012. № 6. С. 25–33.
27. Управление персоналом организации / под ред. А.Я. Кибанова. М.: Инфра-М, 2013. 638 с.
28. Управление персоналом: учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - 2-е изд., перераб. и доп.- М.: ЮНИТИ, 2012. 560 с.
29. Проверка деятельности ОАО «Международный аэропорт Томск» 2013. URL: <http://audit.tomsk.ru/news/699>
30. Кайм Р. Организация заработной платы на предприятии // Человек и труд. 2010. № 1. С. 208.
31. Кибанов А. Я, Захаров Д. К. Организация управления персоналом на предприятии. - М.: Дело, 2008. 600 с.
32. Комиссаров Т.А. Управление человеческими ресурсами. Москва: Дело, 2010. 638 с.
33. Официальный сайт ООО «Аэропорт Томск» URL: <http://tomskairport.ru>
34. Основы управления персоналом / Под ред. проф. Б.М. Гедкина М.: Высшая школа. 2012. 453 с.
35. Травин В. В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. - М.: Дело. 2009. 662 с.