

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего
образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент
Экономика и управление на предприятии

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы
Логистический подход к управлению персоналом организации

УДК 331.445:316.46:005.962.13

Студент

Гриппа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ01	Клименко Е.А.		8.06.2022 г.

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Черепанова Н.В.	к.ф.н., доцент		8.06.2022 г.

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Черепанова Н.В.	к.ф.н., доцент		8.06.2022 г.

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший Преподаватель ШИП	Громова Т.В.			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ШИП	Никулина И.Е.	к.ф.н., доцент		8.06.2022 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ООП

Код компетенции СУОС	Наименование компетенций СУОС Направление: 38.04.02 Менеджмент ООП Экономика и управление на предприятии
Универсальные компетенции	
УК(У)-1	Способность осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий
УК(У)-2	Способность управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла
УК(У)-4	Способность применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном (-ых) языке (-ах), для академического и профессионального взаимодействия
УК(У)-3	Способность организовывать и руководить работой команды, выработывая командную стратегию для достижения поставленной цели
УК(У)-5	Способность анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия
УК(У)-6	Способность определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки
Общепрофессиональные компетенции	
ОПК (У) -1	Готовность к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач профессиональной деятельности
ОПК (У) -2	Готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия
ОПК (У) -3	Способность проводить самостоятельные исследования, обосновывать актуальность и практическую значимость избранной темы научного исследования
Профессиональные компетенции	
ПК(У)-1	Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями
ПК(У)-2	Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию
ПК(У)-3	Способность использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач
ПК(У)-4	Способность использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения
ПК(У)-5	Владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде
ПК(У)-6	Способность обобщать и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями
ПК(У)-7	Способность представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада
ПК(У)-8	Способность обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования
ПК(У)-9	Способность проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой
ПК(У)-10	Способность разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение управленческих дисциплин, а также применять современные методы и методики в процессе их преподавания
Дополнительно сформированные профессиональные компетенции университета в соответствии с анализом трудовых функций выбранных обобщенных трудовых функций профессиональных стандартов, мирового опыта и опыта организации	
ДПК(У)-1	Способность анализировать системы процессного управления организации для целей ее проектирования, усовершенствования и внедрения

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего
образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент
Экономика и управление на предприятии

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП
Никулина И.Е.
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

магистерской диссертации

(бакалаврской работы/магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
ЗАМ01	Клименко Елизавете Александровне

Тема работы:

Логистический подход к управлению персоналом организации

Утверждена приказом директора (дата, номер)	№ 349-59/с от 14.12.2020 г
---------------------------------------------	----------------------------

Срок сдачи студентом выполненной работы:	8.06.2022 г.
------------------------------------------	--------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе	1. Научно-методические источники 2. Материалы НИРМ и преддипломной практики 3. Информационные источники
---------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сформировать общее представление о понятиях «кадровая логистика», «логистика персонала» и «система логистики персонала». 2. Изучить современный опыт формирования системы логистики персонала на предприятиях. 3. Дать общую характеристику ООО «ТомПринт», изучить систему управления персоналом и структуру персонала. 4. Проанализировать систему логистики персонала ООО «ТомПринт». 5. Разработать алгоритма формирования логистического подхода к управлению и методики оценки его влияния на эффективность системы управления персоналом на предприятии. 6. Дать экономическую оценку эффективности предложенных мероприятий.
<p>Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рисунок 1 – Идеальная модель логистических процессов 2. Рисунок 2 – Схема кадровых потоков при реализации эффективной системы логистики персонала 3. Рисунок 3 - Этапы формирования системы логистики персонала 4. Рисунок 4 - Бизнес-процесс управления логистикой персонала современного предприятия 5. Рисунок 5 - Организационная структура предприятия 6. Рисунок 6 – Структура активов организации на 31 декабря 2020 года 7. Рисунок 7 – Динамика чистых активов 8. Рисунок 8 – Динамика выручки и чистой прибыли предприятия 9. Рисунок 9 - Динамика и структура персонала организации 10. Рисунок 10 – Структура персонала организации 11. Рисунок 11- Динамика показателей движения персонала компании 12. Рисунок 12 - Система управления персоналом в ООО «ТомПринт» 13. Рисунок 13 - Система управления персоналом в ООО «ТомПринт» с выявленными недостатками

	<p>14. Рисунок 14 – Горизонты планирования потребностей в персонале</p> <p>15. Рисунок 15 – Алгоритм подбора персонала для ООО «ТомПринт»</p> <p>16. Рисунок 16 - Модель процесса управления потоками ООО «ТомПринт»</p> <p>17. Рисунок 17 – Логистическая концепция управления персоналом, предлагаемая для ООО «ТомПринт»</p> <p>18. Рисунок 18 - Индикаторы вовлеченности персонала</p> <p>19. Рисунок 19 - Модель вовлеченности персонала ООО «ТомПринт»</p> <p>20. Рисунок 20 - Лестница вовлечения персонала в деятельность ООО «ТомПринт» и расширения полномочий</p> <p>21. Рисунок 21 – Система управления персоналом ООО «ТомПринт» после внедрение логистического подхода</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы

(с указанием разделов)

Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Черепанова Н.В., к.ф.н., доцент
Раздел на иностранном языке	Коротченко Т. В., к.ф.н., доцент

Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:

«Понятие логистических подходов в управлении персоналом»
«The concept of logistic approaches in personnel management»

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	14.12.2020 г.
-------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Черепанова Н.В.	к.ф.н., доцент		14.12.2020 г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ01	Клименко Елизавета Александровна		14.12.2020 г.

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 116 страниц, 22 рисунка, 24 таблицы, 53 использованных источников, 5 приложений.

Ключевые слова: система, управление персоналом, кадровый резерв, логистический подход, методы мотивации, обучение персонала, движение кадров.

Объектом исследования является система управления персоналом и анализ ее эффективности.

Цель работы – на основе научно-практического изучения проблем системы управления персоналом на малом предприятии разработать алгоритм формирования логистического подхода к управлению и методики оценки его влияния на эффективность системы управления персоналом.

В ходе работы проводился анализ проблем процесса системы управления персоналом на малом предприятии. В результате исследований научной и методической литературы, анализа действующей системы управления разработаны пути совершенствования системы управления персоналом с помощью логистического подхода.

Степень внедрения, основные положения и выводы данной работы были сделаны в процессе изучения существующей системы управления персоналом на рассматриваемом предприятии и предложены высшему руководству.

Область применения: результаты работы могут применяться на малых предприятиях численностью до 100 человек.

Экономическая значимость работы заключается в том, что указанные в 3 главе рекомендации помогут организациям правильно выстраивать кадровое движение персонала, не терять квалифицированных сотрудников и улучшат работу всего предприятия.

Новизна: в будущем планируется внедрить и усовершенствовать предложенный алгоритм на других предприятиях.

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

Система – это целостная и упорядоченная совокупность элементов, которая обладает новыми качествами, не присущими каждому из входящих в нее элементов в отдельности.

Система управления персоналом в широком смысле – это весь комплекс мер и методов, которые руководство использует для решения кадровых вопросов (наём, перемещение, обучение, увольнение сотрудников) и увеличения эффективности кадров (мотивация, поощрение).

Персонал — это личный состав организации, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев.

Человеческие ресурсы - понятие, отражающее главное богатство любого общества, процветание которого возможно при создании условий для воспроизводства, развития, использования этого ресурса с учетом интересов каждого человека.

Трудовой потенциал работника — это совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда.

Принципы управления персоналом — правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом.

Кадровая логистика — это раздел логистики, изучающий оптимизацию трудовых потоков предприятий и отрасли в целом.

Управление кадровой логистикой предприятия — это системное, планомерно организованное воздействие на процессы формирования, распределения, перераспределения кадров предприятия, на создание условий для использования трудовых качеств работников в целях обеспечения

эффективного функционирования предприятия и всестороннего развития его кадров.

Мотивация персонала — это комплекс материальных и нематериальных стимулов, призванный обеспечить качественный и производительный труд работников, а также способ привлечь в компанию наиболее талантливых специалистов и удержать их.

Оценка персонала — это сложная система выявления характеристик сотрудников, которая направлена на то, чтобы помочь руководителю организации в принятии управленческих решений по увеличению результативности работы подчиненных.

Кадровый резерв — это сотрудники компании, обладающие потенциалом развития и планируемые на горизонтальные и вертикальные перемещения на конкретные должности.

ООО – Общество с ограниченной ответственностью.

Оглавление

Введение.....	11
1 Сущность логистического подхода в управлении персоналом на предприятиях	14
1.1 Понятие логистических подходов в управлении персоналом	14
1.2 Практика применения логистических подходов управления персоналом на зарубежных предприятиях	25
1.3 Модель системы логистических подходов управления персоналом в современной организации	35
2 Формирования системы управления человеческими ресурсами в ООО «ТомПринт»	49
2.1 Характеристика деятельности организации.....	49
2.2 Персонал организации	59
2.3 Система управления персоналом и оценка ее эффективности	64
3 Разработка системы логистики персонала ООО «ТомПринт».....	76
3.1 Работа по усилению вовлеченности и мотивации персонала	87
3.1.1 Применение нематериальных методов стимулирования и мотивации персонала	92
3.2 Ежегодная оценка персонала компании	93
3.3 Эффективность разработки алгоритма формирования логистического подхода к управлению персоналом.....	95
4 Корпоративная социальная ответственность.....	100
4.1 Сущность корпоративной социальной ответственности.....	100
4.2 Определение целей и задач программы КСО	103
4.3 Определение стейкхолдеров программы КСО.....	104

4.4 Определение элементов программы КСО	105
4.5 Затраты на программы КСО.....	107
4.6 Ожидаемая эффективность программ КСО	107
Заключение	109
Список использованных источников	112
Приложение А The concept of logistic approaches in personnel management ..	117
Приложение Б Пример карты карьеры сотрудника.....	128
Приложение В Логистическая карьерная матрица должности «дорожный рабочий».....	129
Приложение Г Пример движения работника по карьерной матрице должности «дорожный рабочий»	131
Приложение Д Порядок проведение ежегодно оценки персонала	133

Введение

Актуальность работы заключается в том, что одной из основных проблем управления организацией является проблема управления ее персоналом. На сегодня трудно переоценить всю важность данной проблемы, поскольку в современной рыночной экономике кадры решают если не все, то очень многое.

Традиционно, кадры (персонал) - наиболее сложный объект управления (управляемая подсистема) организации, поскольку (в отличие от вещественных факторов производства) является одушевленным и обладает возможностью самостоятельно решать, критически оценивать предъявляемые к нему требования, действовать, имеет субъективные интересы и чрезвычайно чувствителен к управленческому воздействию, реакция на которое неопределенна.

В условиях современного этапа научно-технического прогресса коренным образом изменяется роль человека (работника) в производстве.

Если прежде люди рассматривались лишь как один из факторов производства, ничем не отличавшихся от машин и оборудования, то сегодня персонал организации превращается в главный ее стратегический ресурс, достояние в конкурентной борьбе. Это связано с его способностью к творчеству, которое подчас становится решающим условием успеха любой деятельности.

В связи с этим и затраты, связанные с персоналом, рассматриваются уже не как досадные расходы, а как инвестиции в человеческий капитал - основной источник прибыли.

Для эффективного кадрового менеджмента организации необходимо построение определенной линии поведения (политики-системы). Данная система должна нести в себе все элементы, присущие кадровому менеджменту, а также органично сочетаться как с общими целями организации, так и с методами их достижения.

Значительный вклад в исследование различных аспектов развития корпоративного управления в сфере высшего образования внесли следующие авторы: Ю. Алексахина, Т. Базарова, Ю. Ельдештейн, С. Иванова, А. Кибанова, Н. Кормин, Г. Левкин, А. Лоутон, Р. Мансурова, Ю. Одегова, А. Покровский, А. Силина, С. Сотникова, В. Чемяков.

Проблема исследования – совершенствование процесса системы управления персоналом в малых организациях.

Объектом исследования является система управления персоналом и анализ ее эффективности.

Предмет исследования - действующая в ООО «ТомПринт» система управления персоналом, ее анализ и ее рационализация.

Цель работы - рассмотрение и анализ системы управления персоналом коммерческой организации, а также формирование на основе полученных данных предложений, направленных на совершенствование действующей системы для конкретной организации с применением логистического подхода.

Задачи работы:

1. Сформировать общее представление о понятиях «кадровая логистика», «логистика персонала» и «система логистики персонала».
2. Изучить современный опыт формирования системы логистики персонала на предприятиях.
3. Дать общую характеристику ООО «ТомПринт», изучить систему управления персоналом и структуру персонала.
4. Проанализировать систему логистики персонала ООО «ТомПринт».
5. Разработать алгоритм формирования логистического подхода к управлению и методики оценки его влияния на эффективность системы управления персоналом на предприятии.
6. Дать экономическую оценку эффективности предложенных мероприятий.

Методы исследования – анализ и синтез, визуализация, классификация.

Научная новизна магистерской диссертации состоит в том, что обосновано применение элементов и принципов логистического подхода в управлении персоналом на малых предприятиях.

Практическая значимость результатов ВКР обусловлена возможностью внедрения, предложенной модели системы логистики персонала на отечественных предприятиях. Результаты исследования будут полезны специалистам по персоналу, задействованным в управлении кадровыми потоками.

1 Сущность логистического подхода в управлении персоналом на предприятиях

1.1 Понятие логистических подходов в управлении персоналом

Нынешняя экономическая ситуация вынуждает ученых и руководителей компаний постоянно искать варианты и способы повышения производительности. Для решения задач, связанных с эффективным управлением бизнесом в целом и управлением персоналом в частности, все чаще используется заимствование эффективных методов из смежных областей науки. Несомненно, что для решения текущих и стратегических задач компании необходима адаптация методов к специфике и особенностям управления персоналом.

Очевидно, существует тесная связь управления персоналом с такими науками как психология, экономика, конфликтология и многими другими отраслями научного знания. Сравнительно недавно ученые начали исследовать применимость принципов логистики к управлению персоналом. Однако это направление в развитии науки и практики управления персоналом можно считать одним из наиболее перспективных.

Из определения Сергеева В.И. «логистика – это наука об управлении материальными и связанными с ними информационными и финансовыми потоками в определённой микро-, мезо- или макроэкономической системе для достижения поставленных перед нею целей с оптимальными затратами ресурсов» [19].

Очевидно, что многие принципы логистики в определенной степени могут быть применены к управлению персоналом вообще и к управлению кадровыми потоками в частности. В рамках управления персоналом материальными потоками будут являться непосредственно работники предприятия, финансовыми потоками будут потоки финансовых затрат на персонал (заработная плата, затраты на обучение и так далее), а

информационными потоками будут потоки личных данные о сотрудниках, информация о проделанной работе и многое другое.

Ученые, изучающие применимость принципов логистики в управлении современным бизнесом, акцентируют внимание на различных подсистемах управления персоналом. Кроме того, у исследователей нет единого мнения о самой сути концепции кадровой логистики.

Например, Покровский А.К. рассматривает всю систему управления персоналом организации в целом через призму управления логистикой. Автор дает следующее определение управления кадровой логистикой – «специфический вид управленческой деятельности, включающий разработку и реализацию концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом: оптимальность, иерархия, дополненность, детерминизм, целостность» [41].

Применимость положений логистики к системе управления персоналом в целом подтверждает и Кормин Н.Г., акцентируя внимание на понятии «логистическая кадровая система». По мнению автора — это «система материально-технического обеспечения человеческих ресурсов представляет собой социально-экономическую подсистему, оказывающую управляющие и регулирующие воздействия на качественные и количественные показатели работы человеческих ресурсов, на сферу управления этой работой и людскими ресурсами, а сами ресурсы, интегрированы во всесторонний анализ эффективности организации в целом» [28].

Голубицкая И.Г. исследует более узкое понятие — «кадровая логистика». По мнению автора, «кадровая логистика в широком смысле — это раздел логистики, изучающий оптимизацию трудовых потоков предприятий и отрасли в целом. В управлении кадровой логистикой можно выделить такие направления, как выбор наиболее подходящего метода развития сотрудников, изучение мотивационной сферы каждого сотрудника, планирование карьеры, оценка компетенций сотрудников» [11].

По данным Коломыца, О.Н. «Кадровая логистика — одно из направлений логистики, изучающее процессы формирования, распределения и движения персонала в логистических системах с целью максимального использования человеческого потенциала, оптимизации протекания рабочих процессов и обеспечения эффективного функционирования системы в целом» [25].

Коломыц О.Н. представляет направления кадровой логистики в виде управленческих задач. Описанные ею управленческие задачи представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Задачи управления по направлениям кадровой логистики

Оптимизация входящих потоков	Оптимизация внутренних потоков		Оптимизация исходящих потоков
	Использование (обучение)	Развитие	
1. Анализ кадрового обеспечения 2. Планирование персонала 3. Отбор 4. Прием 5. Адаптация	1. Организация труда 2. Мотивация 3. Оплата труда 4. Контроль 5. Оценка работников	1. Обучение 2. Планирование служебной карьеры 3. Социальное развитие 4. Формирование культуры и имидж	1. Планирование высвобождения кадров 2. Высвобождение (увольнение) 3. Анализ обеспеченности кадрами

Чемеков В.П. рассматривает понятие кадровой логистики в строгом смысле, как совокупность «приемов и процедур перемещения сотрудников внутри компании» [53]. При таком подходе кадровая логистика касается только внутренних кадровых потоков и акцент в кадровой политике смещается с приема готовых специалистов со стороны на рост штата на предприятии.

Исследуемая тема в научной литературе теме позволяет сделать следующие выводы. Преобразование всей системы управления персоналом в единую логистическую систему, как это предлагает Н.Г. Кормина, конечной целью является внедрение логистических подходов в современное управление человеческими ресурсами компаний. Применение системного логистического подхода во всем управлении человеческими ресурсами

позволяет наладить прозрачные, регламентированные, научно обоснованные бизнес-процессы даже в тех областях, где отсутствуют явные людские потоки (в части оценки и аттестации, мотивации, организации человеческих ресурсов, работы и так далее).

Однако внедрение ключевых логистических решений для всех подсистем управления персоналом одновременно является крайне ресурсоемким процессом. Оригинальная реализация принципов логистики в рамках ряда подсистем, отвечающих за управление потоками персонала, кажется более подходящей для большинства современных организаций.

Для некоторых компаний может иметь смысл протестировать логистический подход к управлению людьми с еще более узкой стороны, например, просто с точки зрения системы управления карьерой людей. Однако объединение всех кадровых потоков в единую систему дало бы гораздо больший положительный эффект.

В настоящее время в науке практически не выделяются отдельные термины для совокупности процессов управления людскими потоками на предприятии и для системы, объединяющей все эти процессы и выступающей подсистемой управления человеческими ресурсами для организации в целом. Современные ученые в первую очередь пользуются термином «кадровая логистика», то есть специфической подотраслью логистики как науки.

В этом смысле для достижения целей данной магистерской диссертации будут введены следующие определения:

— кадровая логистика – это бизнес-процесс управления кадровыми потоками компании, представляющий собой совокупность процессов управления входящими, внутренними и исходящими кадровыми потоками данной компании.

— система кадровой логистики – совокупность подсистем управления персоналом, отвечающих за управление взаимосвязанными кадровыми

потоками и обеспечение эффективного использования человеческих ресурсов на уровне отдельной компании.

Цель системы кадровой логистики можно сформулировать, перефразируя логистическое правило «7R» (рисунок 1): нужные работники требуемого уровня квалификации в необходимом количестве в нужное время, выполняющие необходимую функцию (то есть в нужном месте) для требуемой структурной единицы предприятия, с требуемым уровнем затрат.

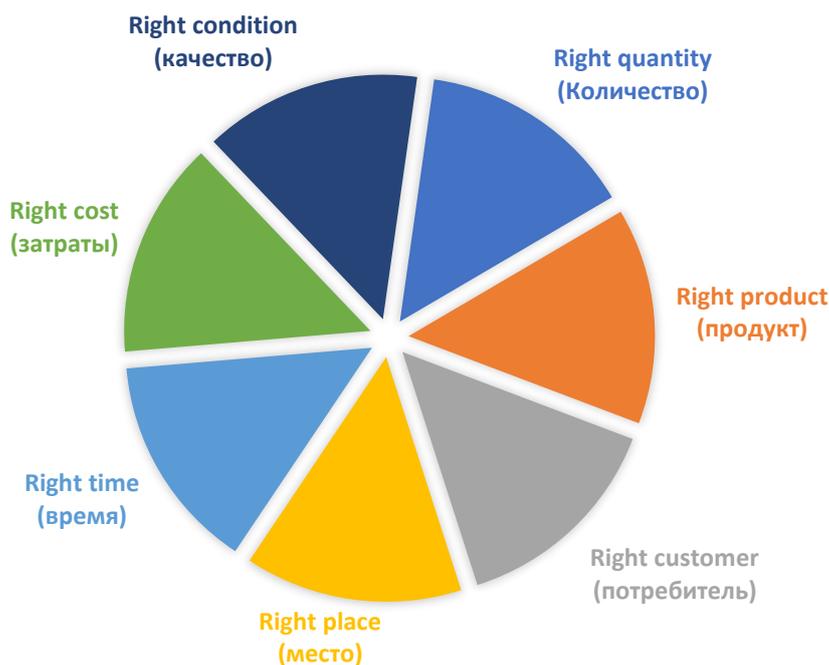


Рисунок 1 – Идеальная модель логистических процессов

Говоря иными словами, основной задачей системы кадровой логистики является обеспечение организации кадровым потенциалом (т. е. необходимым «товаром» требуемого качества и количества), необходимым для реализации текущих и перспективных задач компании, с использованием минимальных ресурсов.

Основные элементы системы кадровой логистики в основном соответствуют основным направлениям кадровой логистики [33]:

— управление потоками поступающих сотрудников (кадровый анализ, планирование потребности в персонале, прием на работу, подбор персонала);

— управление потоками человеческих ресурсов в организации (расстановка и использование персонала, управление карьерой персонала);

— управление потоками увольняемого персонала (высвобождение кадров).

Каждый из элементов системы кадровой логистики тесно взаимосвязаны с другими подсистемами управления персоналом, такими как адаптация, мотивация, оценка персонала и другое. Возможна полная реализация потенциала каждого работника, достижение тактических и стратегических целей всего предприятия только в том случае, если все подсистемы управления эффективно функционируют персоналом в целом.

При формировании системы кадровой логистики необходимо руководствоваться следующими основными принципами: согласованность, глобальная оптимизация, логистическая координация интеграции, иерархичность, устойчивость и адаптивность и другое [19].

Принцип согласованности подразумевает, что для достижения целей системы кадровой логистики исследование и оптимизация различных элементов системы кадровой логистики в целом должны осуществляться в их взаимосвязи и взаимодействии.

Принцип глобальной оптимизации делает необходимым согласование целей более мелких элементов системы кадровой логистики для достижения максимально возможного положительного результата в рамках общей системы.

Кроме того, цели системы управления человеческими ресурсами должны быть согласованы с целями других подсистем управления человеческими ресурсами, целями системы управления человеческими ресурсами и организации в целом.

Принцип координации и логистической интеграции говорит о том, что для достижения целей системы необходимо добиться согласованного функционирования всех элементов системы на каждом этапе управления

персоналом и связанными с ним финансовыми и информационными потоками.

Принцип иерархии предполагает, что система кадровой логистики должна иметь определенную структуру, взаимодействие между отдельными уровнями по вертикали и горизонтали должно быть регламентировано. Согласно принципу устойчивости и адаптивности, система кадрового обеспечения должна сохранять достаточную степень эффективности при допустимых отклонениях факторов внешней среды [12].

Впрочем, при реализации тезисов логистики в управлении персоналом нужно рассматривать значительные различия физических и кадровых источников. Кадровые источники, в отличие от остальных видов источников, владеют собственной свободой и мотивационным профилем, их функционирования и реакции не постоянно поддаются планированию и прогнозированию. Сотрудники предприятия взаимодействуют с организацией и между собой не только на формальном уровне, но и на неформальном, формируя социально-психологический микроклимат в коллективе.

Кадровые источники не являются собственностью предприятия, что ограничивает возможности управляющего воздействия на них, они владеют высоким потенциалом самоорганизации. Помимо того, кадровым источникам присущ долгосрочный характер применения, они владеют вероятностью улучшения в процессе применения. Также реализация логистического подхода к управлению персоналом обуславливает повышенные требования к квалификации администраторов по персоналу и начальства предприятия в целом [28].

Образование результативной системы кадровой логистики дает существенный позитивный результат: повышает уровень эффективности и качества труда, уменьшает временные и финансовые затраты на закрытие вакансий, мотивирует работников к становлению, повышает удовлетворенность работников работой, даёт более полную реализацию

профессионального потенциала и личных карьерных амбиций, а также уменьшает уровень текучести и так далее [33].

В рамках новейших отечественных предприятий существует ряд проблемных задач, отрицательно влияющих на процесс образования результативной системы кадровой логистики.

Во-первых, функции управления персоналом осуществляются различными подразделениями, что затрудняет их координацию и интеграцию, а еще отсутствует отчетливое разделение полномочий по принятию кадровых решений.

Во-вторых, система управления персоналом не соответствует требованиям и условиям внешней среды, основные способы управления персоналом устарели.

В-третьих, у многих предприятий неудовлетворительный уровень кадрового потенциала (персонал, в том числе управленческий, имеет неудовлетворительный уровень квалификации). Также следует отметить неудовлетворительный уровень оплаты труда персонала, а еще то, что оплата труда не зависит от итогов деятельности, отсутствует толчок работников к внедрению инноваций и так далее [18].

В настоящее время для значительной части российских предприятий характерна специфическая система управления персоналом. Компания аккумулирует сотрудников, обладающих избыточной для занимаемой должности квалификацией, полученной в ходе накопления опыта работы, а также в ходе обучения. Чтобы перейти на новую должность, этот персонал должен дожидаться освобождения следующей должности на производственной линии. Длительный период ожидания приводит к потере мотивации и, в худшем случае, к увольнению сотрудников. Убытки в результате увольнения квалифицированного персонала могут быть очень серьезными, особенно при уходе ключевых специалистов.

Формирование эффективной системы логистики персонала позволит предприятиям реализовать систему управления персоналом, основанную на

минимизации излишнего накопления квалификации работников. Общая схема подобной системы представлена на рисунке 2.

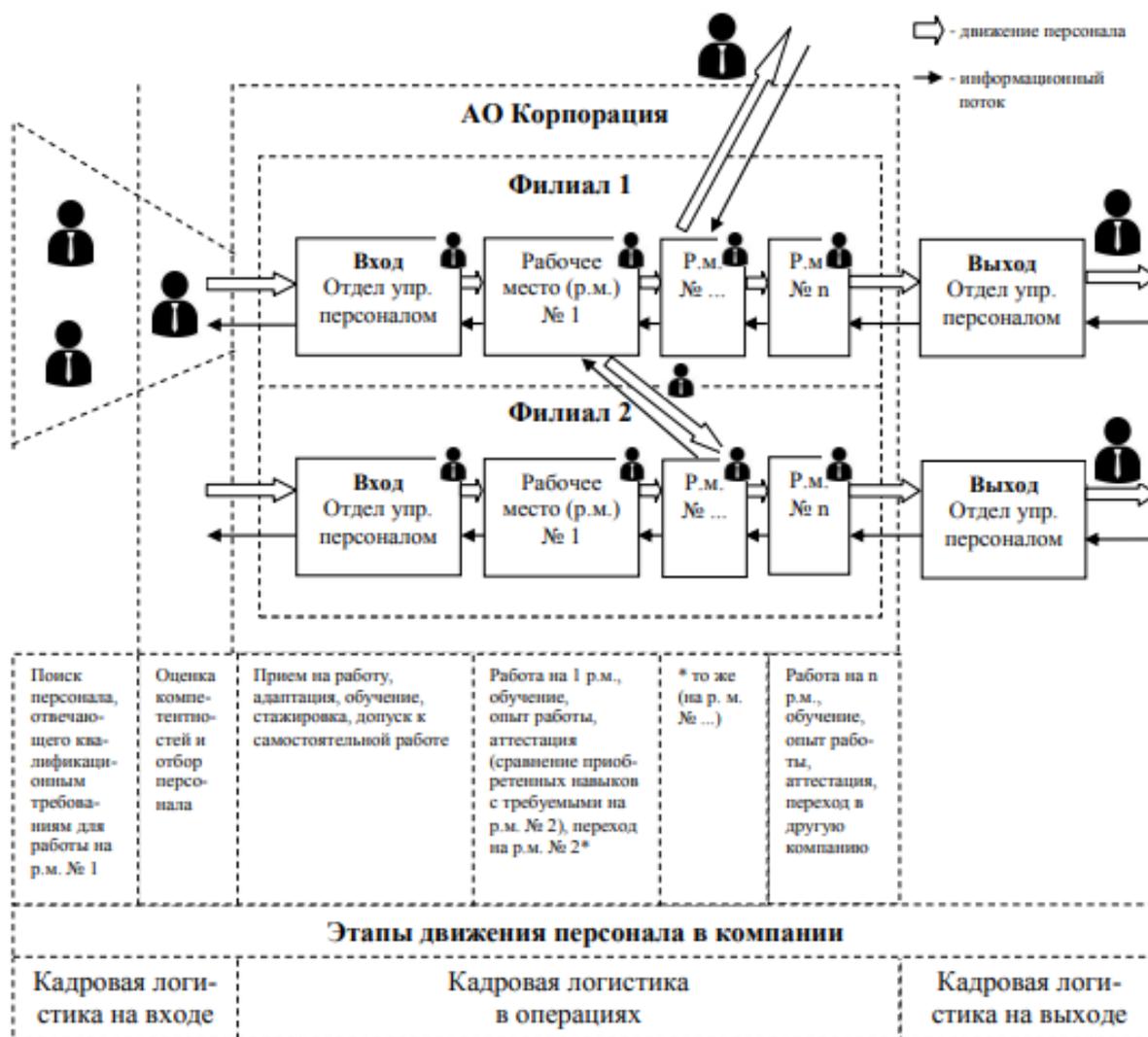


Рисунок 2 – Схема кадровых потоков при реализации эффективной системы логистики персонала [26]

Концепция эффективной системы кадровой логистики восходит к японской системе непрерывного производства с «вытягиванием» деталей. Эта система характеризуется доставкой запасных частей и материалов на производственную площадку именно тогда, когда они необходимы, без создания избыточных запасов. Производственная модель «выталкивания», при которой между операциями создается определенный резерв (материальные запасы), достаточно типична для большинства американских компаний [9].

В суть предлагаемого подхода вводится понятие «кадровой цепочки». Для компании она представляет собой путь, который потенциально может пройти в компании работник, имеющий определенное базовое образование. Иными словами, «кадровая цепочка» — это определенный набор рабочих мест, связанных друг с другом технологически. Обычно в деятельности предприятий она изначально проектируется производственным подразделением в тесном сотрудничестве со службой управления персоналом. При этом «кадровая цепочка» может быть вертикальной, горизонтальной или смешанной - в зависимости от того, каким образом растет при этом ответственность работника.

Например, кадровая цепочка может иметь следующий вид: «Работник -> Начальник бригады -> Помощник руководителя по производству».

Результативная кадровая логистика должна отвечать дальнейшим требованиям. Найм внешнего персонала должен осуществляться в основном на «входящие» должности, требующие минимального уровня квалификации. При подборе персонала основное внимание следует уделять оценке личностно-мотивационного профиля, перспектив профессионального улучшения и соответствия организационной культуре, сложившейся в организации. Нужно внедрить целевое управление карьерой персонала. Хаотичное назначения на должности (в особенности управление) должно быть устранено, если это вполне вероятно.

На предприятии обязаны быть разработаны логистические карьерные цепочки (матрицы), являющиеся основой для планирования карьеры персонала. В большинстве случаев при найме сотрудника на базовую позицию в карьерной цепочке (матрице) логистики все участники цепочки обязаны продвигаться вперед, понемногу переходя к дальнейшему этапу. Предприятие должно осуществлять целевое высвобождение работников, не соответствующих требованиям организации и саботирующих осуществление индивидуальных планов улучшения [37].

Разработка карьерных цепочек и матриц имеет особое значение для реализации эффективной системы кадровой логистики. Для обеспечения эффективности и гибкости процесса управления карьерой крайне важно, чтобы компания проектировала не только стандартные вертикальные карьерные цепочки в логистике, но и карьерные матрицы, учитывающие разные типы внутренних кадровых потоков: профессиональное движение (в одном профессиональном секторе), межпрофессиональное перемещение, линейное перемещение (перемещение работников между разными структурными подразделениями), административное перемещение (стандартное вертикальное перемещение работника по иерархии должностей), расширение их функций (совмещение профессий и тому подобное) [35].

Очевидно, что для обеспечения одновременного движения работников по звеньям логистической карьерной цепи процессы индивидуального профессионального развития работников, входящих в одну цепь, должны быть согласованы во времени с высочайшей точностью. Матрицы карьеры позволяют гибко реагировать на возникающие временные разрывы в уровне подготовленности кадров различного уровня, а также ликвидировать эти разрывы за счет ротации – горизонтальных перемещений сотрудников (освоение смежных профессий и тому подобное).

Использование логистических матриц карьеры позволит в полной мере реализовать потенциал каждого сотрудника, повысить производительность и качество работы, повысить уровень мотивации и удержания сотрудников и так далее.

Следует иметь в виду, что полноценное внедрение системы кадровой логистики возможно только при наличии четкой координации и интеграции деятельности всех подсистем управления персоналом в целом [38].

Поэтому система кадровой логистики представляет собой совокупность подсистем управления персоналом, отвечающих за управление

взаимосвязанными потоками персонала и обеспечение эффективного использования кадрового потенциала на уровне отдельной компании.

Внедрение эффективной системы кадровой логистики сегодня является одним из важных инструментов формирования кадрового потенциала, необходимого для успешного достижения операционных и стратегических целей национальных компаний.

Образование системы кадровой логистики во взаимодействии с согласованием её функций с другими подсистемами управления персоналом должно в финальном последствии привести к реформированию всей системы управления персоналом в логистический тип, характеризующийся особенно результативным применением потенциала персонала организации.

1.2 Практика применения логистических подходов управления персоналом на зарубежных предприятиях

Долгое время в разных государствах существовала определенная исторически сложившаяся национальная особенность в решении задач управления движением кадров. В реальное время под влиянием процессов глобализации многие предприятия обязаны искать новые пути увеличения своей конкурентоспособности, в том числе перенимая навык и традиции управления персоналом в целом и управления кадровыми потоками из других стран, в частности.

Анализ исторически сложившегося и меняющегося в настоящее время опыта зарубежных и отечественных компаний в области управления кадровыми потоками позволяет распознать преимущества и недостатки различных подходов и использовать их в будущем при построении эффективной кадровой логистики в отечественной компании.

Всеобщее представление об исторически сложившихся национальных подходах к управлению кадровыми потоками разрешает разглядеть теорию американского академика Уильяма Оучи, представленную им в 1981 г. и в

некотором роде дополняющую теорию X и Y, представленную Дугласом МакГрегором.

Оучи У. изучил американский и японский жанры управления и предложил больше результативный метод управления американской компанией. Новый метод управления сочетал в себе превосходства американского и японского подходов и исходил из того, что люди — основа всякой организации и ключ к триумфу. Свой новый метод управления автор назвал «Теорией Z». В своем изучении Уильям Оучи провел сравнительный обзор разных переменных организационной культуры.

Теория Z Уильяма Оучи была применена на практике в некоторых японских компаниях в Соединённых Штатах, таких как Toyota и Nissan. Систематические инвестиции в персонал в течение долгого периода времени привели к постепенным, но существенным совершенствованиям в работе этих компаний [40].

Характеристика различных типов управления по выделенным Уильямом Оучи переменным приведена в таблице 2.

Таблица 2 – Характеристика типов управления по теории Уильяма Оучи [8]

Культурные переменные	Характеристики в японских компаниях	Характеристики в американских компаниях типа «Z»	Характеристики в типичных американских компаниях
Наем	Пожизненный	Долговременный	Кратковременный
Оценка и продвижение	Качественное и медленное	Качественное и медленное	Количественное и быстрое
Карьера	Широко специализированная	Умеренно специализированная	Узко специализированная
Механизм контроля	Неясный и неформальный	Неясный и неформальный	Ясный и формальный
Принятие решений	Групповое и консенсусное	Групповое и консенсусное	Индивидуальное
Ответственность	Групповая	Индивидуальная	Индивидуальная
Интерес к человеку	Широкий	Широкий	Узкий

В японских компаниях работу для человека подбирают, исходя из его навыков и карьерных амбиций. Реализация этого правила допустима только при коллективной форме организации труда. В японских компаниях нет отчетливых должностных инструкций, предполагается, что содержание работы определенного работника может непрерывно меняться, и он должен быть готов исполнять всякую задачу в рамках своей сферы деятельности.

Основные задачи по контролю и управлению в японских компаниях происходят в основном на месте, естественно на производственных предприятиях. Работники исполняют широкий круг задач: не только производственные операции на оборудовании, но и его обслуживание, устранение неисправностей, контроль качества продукции. Все идеи работников по совершенствованию работы непременно учитываются экспертами, отвечающими за НИОКР. Таким образом, работники вносят свой взнос в управление производственно-технологическими процессами на предприятии [9].

Технический и инженерный состав японских бригад составляют особенно квалифицированные рабочие, уже знающие разработку и особенности производства. С одной стороны, это значительно экономит время на поиск и адаптацию работников со стороны, мотивирует работников на профессиональное становление. С иной стороны, тезисы развития работников по службе и увеличения уровня оплаты труда препятствуют результативному управлению карьерой работников [29].

В Соединенных Штатах работодатели предпочитают краткосрочную систему найма. Часто сотрудники по-прежнему имеют свободу выбора, остаться ли в компании или переехать в другое место, но до сих пор многие сотрудники сами ориентированы на смену многих мест работы на своем карьерном пути.

В американских компаниях существует четкое разделение ответственности и ответственности между сотрудниками и руководителем, а

не весь коллектив в целом, как в японских компаниях, несет личную ответственность за принятие решений и достижение целей.

Только узкие специалисты имеют предпочтения в подборе и последующем развитии кадров. Это особенно верно для ряда видов деятельности, таких как разработка новых продуктов. Многие важные исследования в американских компаниях выполняются группами высококвалифицированных, узкоспециализированных инженеров. С одной стороны, это позволяет повысить эффективность самого исследования, а с другой – значительно увеличивает риск и потери, связанные с уходом ключевых специалистов.

В реальное время в США активно практикуется образование рабочих бригад по аналогии с японским подходом. Эти бригады отвечают не только за объем выпускаемой продукции, но и за контроль качества, поставки и кадровые процессы - обучение персонала, найм, предназначение мастера и так далее. Образование таких групп рабочих приводит к сокращению убыточных затрат и рост эффективности труда [11].

Нормальный американский стиль управления персоналом имеет ряд недостатков, препятствующих результативному управлению кадровыми потоками на современном предприятии. Ориентация на краткосрочную занятость не разрешает в полной мере раскрыть и применять потенциал всякого отдельного сотрудника, а узкоспециализированный характер карьеры значительно ограничивает возможность внутреннего горизонтального перемещения кадров и увеличивает затраты в случае неожиданного появления увольнения работников. Также рассмотрение персонала только как элемента организации без учета личных надобностей, интересов и мотивационного профиля может привести к демотивации работников, снижению их результативности и, в финальном последствии, к увольнению.

Японский подход к управлению также скрывает ряд свойств, неблагоприятных для построения результативной кадровой логистики. Система пожизненного найма в сочетании с узкоспециализированной

карьерой гораздо усложняет процессы внутреннего движения кадров, а еще накладывает значительные ограничения на эластичность и прозрачность механизмов управления карьерой работников внутри организации.

В то же время оба типа управления также обладают характеристиками, способствующими эффективному управлению потоком кадров. Поэтому с точки зрения формирования кадровой логистической системы наиболее подходящим, но не идеальным, является новый «Z» тип управления [24].

Длительная занятость, средне специализированная карьера, качественная оценка персонала и постепенное продвижение по карьерной лестнице (цепочка поставок, матрица), индивидуальная ответственность за результаты работы, повышенный интерес к работнику, в том числе с учетом его карьерных интересов и амбиций. учет в планировании карьеры - выполнение требований эффективной системы кадровой логистики. Традиционно японский непонятный и неформальный механизм контроля, а также групповое принятие решений и консенсус по формированию кадровой логистической системы должны трансформироваться в более гибкие методы управления, сочетающие в себе преимущества американского и японского подходов [25].

Стили, которые считаются типичными для Америки и Японии в управления, описанные Уильямом Оучи, в текущий момент под влиянием процессов глобализации все больше трансформируются в новейших организациях. Тем не менее, кое какие характерные национальные черты остаются узнаваемыми. Американская фирма Apple, крупнейший изготовитель компьютерной и других видов техники, является одним из примеров реализации удачной, правда и специфической политики управления персоналом. Фирма Apple является блестящим примером авторитарного управления «сверху-вниз», владеет специфической ясно выраженной корпоративной культурой. Система логистики персонала предоставленной организации основана на следующих тезисах [9]:

— найм: в целом ориентация на найм наиболее высококвалифицированных профессионалов (в том числе через переманивание ключевых специалистов других предприятий), но важным преимуществом при приёме на работу является соответствие ценностям и корпоративной культуре компании;

— содержание работы: сотрудникам поручают задания, всегда немного выходящие за пределы их текущих навыков и знаний с целью стимулирования развития, креативности и творческого подхода;

— внутренние перемещения: практикуется жёсткая политика конкуренции между рабочими группами и отдельными сотрудниками, представляются к повышению только самые лучшие работники. Ориентация на быстрые карьерные перемещения, при этом единая система планирования перемещений отсутствует. Практикуется концепция «хозяин своей карьеры», в рамках которой вся ответственность за карьерное развитие возлагается на самого работника;

— развитие персонала: ориентация на непрерывное повышение квалификации;

— высвобождение персонала: сильная конкуренция между работниками, требование постоянного развития, жёсткий контроль дисциплины приводят к «выдавливанию» из компании наиболее «слабых» сотрудников и постоянному оттоку кадров.

Самыми главными факторами, определяющими триумф кадровой политики Apple, являются не результативная система кадровой логистики, а знаменитость и узнаваемость бренда, престижность работы в Apple, а еще достаточно сильная корпоративная культура.

Блестящим примером японского подхода к управлению персоналом является Toyota. Система управления логистикой персонала Toyota имеет последующие функции [8]:

— найм: пожизненный, ориентация на высококвалифицированных работников, способных работать в команде, мотивированных на развитие;

— содержание работы: большинство операций чётко регламентированы, работник должен строго придерживаться установленных стандартов по его виду деятельности. При этом активно поддерживается поиск путей улучшения деятельности, работники, предложившие успешные идеи, премируются;

— внутренние перемещения: лидеры и руководители преимущественно выращиваются внутри компании, они должны быть не просто управленцами, а тщательно разбираться в работе подчинённых. Также существенный упор при обучении руководителей делается именно на овладение необходимым образом мышления, соответствующим корпоративной культуре и ценностям;

— развитие персонала: реализация принципов обучающей организации, одна из главных ролей руководителя в компании – обучать персонал, а не командовать;

— высвобождение персонала: компания твёрдо придерживается принципов пожизненного найма, увольнение сотрудников по инициативе работодателя является крайне редким.

Система кадровой логистики Toyota гораздо больше соответствует принципам эффективного управления кадровой логистикой. Однако система управления персоналом этой компании имеет ряд ограничений в управлении кадровыми потоками, характерных для японских компаний.

Американская корпорация IBM — одна из компаний, чьи тезисы управления рабочими процессами крайне близки теории Z Уильяма Оучи. Ряд особенностей системы управления персоналом организации разрешает результативно руководить кадровой логистикой [11]:

— найм персонала: ориентация на долгосрочный найм высококвалифицированных сотрудников, нацеленных на постоянное развитие;

— содержание труда: реализация принципа творческого обогащения работ (сотрудникам предоставляется возможность выбирать наиболее полезную и интересную с их точки зрения работу);

— внутренние перемещения: ориентация на неспециализированную карьеру, активное применение горизонтальной ротации, активное использование информационных технологий для анализа продвижений сотрудников, планирования индивидуального развития работников;

— развитие персонала: ориентация на полноценное использование потенциала каждого сотрудника, стимулирование персонала к повышению квалификации;

— высвобождение персонала: изначально в компании была реализована, по сути, японская система пожизненного найма, но со временем корпорация вынуждена была от неё отказаться в пользу планирования высвобождения персонала в соответствии с текущим состоянием и задачами фирмы.

Система кадровой логистики IBM — один из наиболее ярких примеров эффективного управления персоналом.

Российская практика управления кадровой логистикой, как и зарубежная, имеет свои особенности, обусловленные особенностями политических, экономических, социально-демографических и других условий. Принято считать, что Национальная модель управления персоналом в целом и модель управления потоками персонала в частности в настоящий момент еще не до конца сформированы и в основном на отечественных предприятиях практикуется синтез американской и японской моделей.

Специальная востребованность образования результативной системы кадровой логистики на отечественных предприятиях обусловлена, в том числе, сменой поколений на российском рынке труда. К 2019 году тысячи на российском рынке труда число возможных представителей нового цифрового поколения Z составляло уже 9 % трудоспособного населения (либо 24% трудоспособной молодежи в возрасте от двадцати до тридцать пять лет) [34].

По данным интернет-опроса, при выборе работодателя современная молодежь обращает пристальное внимание на уровень заработной платы

(84%), наличие возможностей профессионального развития (60%) и возможности выполнения интересных задач (54%).

Среди особенно важных нематериальных факторов мотивации молодые люди поколения Z подметили возможность роста до профессионального уровня (60%) способность исполнять различные и увлекательные задачи (50% возможность учиться и развивать высокопрофессиональные навыки в рамках организации (47), отчетливая схема карьерного роста (35%) [31].

Таким образом, на текущий момент для молодежи возможности профессионального улучшения, профессионального роста, а еще содержание работы вырисовываются в мотивационном профиле. Это придает специальное значение результативному управлению системой кадровой логистики.

Можно выделить ряд проблем в управлении потоком человеческих ресурсов, поступающих на отечественные предприятия: подбор кадров часто осуществляется по патронажу, оценка потенциальных кандидатов носит субъективный характер, потенциал развития работника и его соответствие корпоративной культуре организации не получили должной оценки.

Как показывает практика в домашних условиях, для минимального освоения профессии (должности) работнику в среднем требуется 1 год, полное освоение должности происходит в течение 5-6 лет. Если сотрудник занимает одну должность более 5-7 лет, происходит снижение его работоспособности, мотивации и профессиональной активности [36]. Эта практика также определяет важность целенаправленного управления внутренними потоками человеческих ресурсов для поддержания и развития кадрового потенциала компании.

В то же время, по данным исследования, проведенного в 2014-2017 гг. в Южном федеральном округе РФ, современные методы и технологии управления кадровой логистикой в целом и управления внутренними

кадровыми потоками в частности не получили широкого распространения в управление персоналом отечественных предприятий.

Согласно опросу, популярность использования современных инструментов управления персоналом составила: международные назначения - 3%, формализованные планы развития карьеры - 10%, планирование преемственности, замены - 10%, сопровождение внутренней ротации персонала - 27%, управление карьера сотрудников - 45%, планы обучения индивидуального развития сотрудников - 50%, создание кадрового резерва - 64% [22].

Итоги изучения позволяют сделать итог, что в большинстве случаев в рамках управления внутренними кадровыми потоками отечественные службы управления персоналом ограничиваются реализацией программ управления кадровым запасом, подготовленных для целевого обучения начальников высшего и среднего звена с помощью подготовки индивидуальных планов улучшения.

В рамках управления исходящими кадровыми потоками в русских компаниях целевое проектирование увольнений работников, тщательная работа с предупреждением увольнений главных экспертов не проводится обширно [4].

Примеры особенно удачного управления кадровыми потоками с помощью новейших спец технологий управления персоналом можно обнаружить в российских филиалах зарубежных компаний, таких как General Electric, Coca-Cola, Unilever, Nestlé, British American Tobacco и другие [15].

Освоение навыка обучения системе кадровой логистики удачных зарубежных компаний разрешает сделать итог о том, что управление кадровым потоком является значимой составляющей системы управления персоналом и значительно влияет на производительность всей системы в целом.

Наиглавнейшими элементами результативного управления персоналом предприятия является объединение всех элементов системы кадровой

логистики в одно целое с другими подсистемами управления персоналом, а еще адаптация системы кадровой логистики к внутренним и внешним условиям, среда организации (в том числе национальная).

Надобность увеличения уровня конкурентоспособности отечественных предприятий, в том числе за счет увеличения производительности управления персоналом, обращает специальное внимание на разработку модели системы кадровой логистики нынешней организации.

1.3 Модель системы логистических подходов управления персоналом в современной организации

Образование действенной системы кадровой логистики является главным шагом к возрастанию результативности новейших отечественных предприятий. Удачное управление кадровыми потоками разрешит организации целеустремленно создавать и развивать кадровый потенциал для достижения краткосрочных и стратегических целей. Для удачной реализации логистических подходов к управлению кадровыми потоками предприятия нужно разработать модель системы логистики персонала, включающую в себя изложение целей системы, её элементов, мероприятий по её образованию и многое другое.

Главный целью составления модели системы кадровой логистики является построение на её основе результативной системы управления кадровыми потоками, дающей предприятию конкурентные преимущества и гарантирующей достижение тактических и операционных целей предприятия. Задачами модели системы кадровой логистики являются определение целей и задач системы кадровой логистики, её элементов и участников процесса, определение этапов реализации модели системы кадровой логистики, изложение логистического бизнес-процесса личного и обосновать результативность предложенной модели.

Система кадровой логистики должна соблюдать основные методологические тезисы построения логистических систем: связность, оптимальность, иерархичность, целостность и другое.

Помимо того, результативное управление кадровой логистикой должно осуществляться с помощью стратегического подхода. Система кадровой логистики обязана быть ориентирована на долгосрочную тактику управления персоналом и на всю организацию.

Таким образом, основная задача системы кадровой логистики определяется задачами всей системы управления персоналом: предоставить предприятие нужным уровнем кадрового потенциала для удачной реализации поставленных целей, затрачивая при этом минимум источников.

Основными задачами системы кадровой логистики являются:

- анализ кадровых потоков, поиск и реализация путей их оптимизации для более эффективного использования потенциала работников;

- бюджетирование затрат на персонал, анализ затрат, поиск и реализация путей их оптимизации;

- анализ и планирование потребностей в персонале (количественный и качественный, анализ текущих потребностей и потребностей в перспективном периоде в соответствии с долгосрочными целями и стратегией компании);

- поиск, отбор и допуск персонала по конкретной потребности;

- проектирование матриц и логистических карьерных цепочек;

- целевое продвижение (движение) работников по связям логистических карьерных матриц (цепочек) с целью более эффективного использования человеческих ресурсов;

- анализ уровня и причин текучести кадров, поиск и реализация путей снижения чрезмерной текучести кадров;

- планирование высвобождения сотрудников, прошедших логистический карьерный путь (цепочку);

— кадровый мониторинг и кадровый аудит: оценка эффективности управления кадровой логистикой.

Задачи системы кадровой логистики уточняются в зависимости от совокупности конкретных условий внешней и внутренней среды предприятия.

Для реализации логистического подхода необходимо рассматривать процесс управления кадровой логистикой как бизнес-процесс, а его элементы как процессы второго и третьего уровня.

Элементы (процессы 2 и 3 уровня) системы кадровой логистики представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Элементы системы логистики персонала

Наименование элементов системы логистики персонала (процессов 2 уровня)	Наименование направлений кадровой работы (процессов 3 уровня)
Управление входящими потоками кадров	- анализ обеспеченности кадрами; - прогнозирование, перспективное и текущее планирование потребности в персонале; - поиск, отбор, найм персонала.
Управление потоками персонала внутри организации	- расстановка и использование персонала; - управление карьерой персонала (формирование кадрового резерва, осуществление ротации и другое)
Управление исходящими потоками персонала	- анализ текучести; - управление сокращением и увольнениями.

В рамках реализации управления кадровой логистикой предприятия обязаны быть определены и закреплены в соответствующем внутреннем нормативном документе определенные способы и тезисы управления кадровыми потоками, определены лица, ответственные за управление кадровой логистикой, обязаны быть выделены нужные источники, определена технология оценки результативности управления кадровой логистикой и другое.

В компании должна быть сформирована определенная структура системы кадровой логистики, состоящая из следующих основных

участников: руководство компании (как источник формирования стратегии и целей компании, источник направляющего воздействия), сотрудники службы управления персоналом (как исполнители процессов, координаторы и консультанты), линейные руководители (как соисполнители процессов), бизнес-процессы компании (как потребители процесса управления кадровой логистикой), рынок труда, то есть потенциальные работники (как объекты управления - выпускники учебных заведений, кандидаты на вакансии, сотрудники других компаний отрасли и так далее), кадровые и другие процессы.

Достижение целей системы кадровой логистики возлагается на начальников и отдел управления персоналом. При этом персонал активно принимает участие в ряде подсистем кадровой логистики, таких как поиск, подбор и прием на работу персонала, управление карьерой персонала, высвобождение персонала, воздействуя на эти процессы своей активной мотивированной деятельностью.

Образование результативной системы кадровой логистики в предоставленной организации полагает осуществление четырех неизменных этапов: этап проектирования системы, этап эксплуатации системы, этап оценки производительности деятельности по управлению кадровой логистикой, этап настройки действующей модели системы (если нужно).

Этапы образования системы кадровой логистики в организации с точки зрения стратегического подхода представлены на рисунке 3.



Рисунок 3 - Этапы формирования системы логистики персонала

Для реализации логистических подходов в управлении кадровыми потоками, особое значение при формировании системы логистики персонала предприятия будет иметь этап проектирования (подготовительный) этап.

Этап проектирования системы логистики персонала подразумевает реализацию следующих мероприятий [1]:

- формирование проектной группы, обучение участников группы в случае необходимости;
- проведение комплексного анализа факторов внешней и внутренней среды предприятия, влияющих на систему логистики персонала;
- проведение анализа текущего состояния процессов логистики персонала 2 и 3 уровня, их структуры и взаимосвязей, соответствия целям системы логистики персонала, системы управления персоналом и предприятия в целом;

— разработка подробных моделей (вариантов) системы логистики персонала, в том числе разработка стратегии управления логистикой персонала для каждого из предложенных вариантов;

— проведение комплексного анализа социальной и экономической эффективности предложенных моделей, выбор наилучшего варианта;

— разработка нормативной документации (положений о работе с персоналом по направлениям, плана мероприятий, определение необходимых ресурсов и ответственных лиц, бюджетирование, определение ключевых показателей эффективности, оценка рисков и другое);

— подготовка заинтересованных лиц (организация совещаний, обучение специалистов по персоналу, разъяснительная работа с руководителями структурных подразделений и персоналом и другое).

Для разработки эффективной стратегии управления логистикой персонала в организации могут использоваться различные методы анализа: анализ факторов макросреды (анализ STEEP и другое), анализ факторов ближайшего окружения (анализ пяти факторов по Майкл Портер и другое), анализ взаимовлияния возможностей/угроз и сильных/слабых сторон компании (SWOT-анализ), анализ существующих характеристик потоков человеческих ресурсов компании, мотивационно-карьерное содержание и другое [27].

Реализация логистического подхода к управлению персоналом включает в себя, помимо прочего, проектирование структуры бизнес-процесса управления персоналом и его подпроцессов.

Структура бизнес-процесса управления кадровой логистикой современного предприятия представлены на рисунке 4.



Рисунок 4 - Бизнес-процесс управления логистикой персонала современного предприятия

В пределах определенного предприятия, на этапе проектирования в системе кадровой логистики эта структура может быть откорректирована с учетом специфики условий внешней и внутренней организационной среды.

Определенные технологии управления персоналом, используемые в системе кадровой логистики отечественных предприятий, могут значительно различаться. Выбор технологий и способов управления зависит от многих факторов: стратегии организации и управления персоналом, наличия материалов и других источников, специфики производственной деятельности, организационной структуры, корпоративной культуры и уровня компетентности кадровых экспертов. Впрочем, для образования результативной системы кадровой логистики нужно придерживаться основных тезисов управления кадровой логистикой.

Не маловажное значение для результативности кадровой логистики будет иметь соблюдение равновесия между гибкостью используемых технологий и степенью их регламентированности, а еще подготовленность к приобретению максимально объективных и подробных итогов исследования,

оценки персонала и затраченных источников. В контексте логистического управления потоками персонала должен быть отчетливо определен нужный и достаточный уровень анализа, оценки и тому подобное для достижения цели оптимизации расходов на персонал.

1. Описание технологий управления входящими потоками кадров.

Для формирования эффективной системы кадровой логистики особое значение имеет комплексный анализ персонала компании и планирование краткосрочной и долгосрочной кадровой потребности. При проведении анализа следует учитывать не только текущие заявки подразделений на исследования сотрудников, но и стратегические потребности развития кадрового потенциала предприятия.

В рамках логистического управления кадровыми потоками прием на работу работников осуществляется преимущественно в первичных звеньях логистических карьерных цепочек (штабах). Подбор сотрудников на другие должности должен осуществляться только в случае невозможности внутренних переводов сотрудников компании. При подборе персонала особое внимание необходимо уделять не только профессиональным качествам работника, но и оценке его потенциала развития, мотивационного профиля и соответствия принятой в организации корпоративной культуре. Кандидаты, которые нацелены на долгосрочные отношения с компанией и стремятся к постоянному профессиональному развитию, будут иметь преимущество.

Для наиболее эффективного комплектования предприятия кадрами должны использоваться гибкие подходы к источникам привлечения персонала и методам оценки кандидатов.

2. Описание технологий управления внутренними потоками кадров.

Управление внутренними кадровыми потоками также должно базироваться на всестороннем обзоре нынешних и перспективных кадровых надобностей организации. Образование карьеры персонала осуществляется с помощью матриц либо логистических карьерных цепочек, разработанных с

учетом специфики производственной деятельности организации, её организационной структуры, спросы в персонале и т.д. Помимо того, при проектировании логистических карьерных цепочек (матриц) нужно рассматривать инновационное состояние трудового законодательства. К примеру, присутствие специализированных профессиональных эталонов для разных видов деятельности, регламентирующих требования к названиям должностей и квалификации работников.

В рамках результативного управления потоками персонала движение работников должно протекать единовременно по всей цепочке логистической карьеры. Это обозначает, что, когда рабочий перемещается из нижней части цепочки на дальнейший уровень, все «лучшие» рабочие обязаны механически переходить на дальнейший уровень цепочки.

Безусловно, такую доктрину сложно реализовать на практике, от того, что для её реализации требуется совершенное проектирование улучшения всех участников логистической цепи. Помимо того, карьерные цепочки в логистике, как правило, касательно короткие, что стремительно поднимает вопрос о том, как поступать с работниками, достигшими высшей точки в цепочке.

Следовательно, лучше проектировать эластичные логистические карьерные матрицы, обеспечивающие возможность горизонтального перемещения работников (разные виды ротации персонала). Также возможность горизонтальной ротации кадров разрешит в полной мере реализовать потенциал и высокопрофессиональные спросы всякого работника, а еще обеспечит больше широкую специализацию персонала.

Процесс управления движением персонала внутри организации как часть системы кадровой логистики должен осуществляться в узкой связи с процессами оценки, обучения и улучшения персонала. Видимо, что организация системы стажировок (наставничества) и обучения персонала будет играть значимую роль в реализации целевого движения кадров в логистических карьерных цепочках (матрицах).

При планировании улучшения персонала значим личный подход к работникам, адекватная оценка надобностей в стадии развития, а еще стимулирование персонала к возрастанию профессиональных и лидерских качеств.

Также результативное функционирование системы кадровой логистики нереально без образования адекватной системы мотивации персонала. Понижение трудовой мотивации и увольнение работников из-за неудовлетворительного уровня оплаты труда и неудовлетворенности работой могут свести на нет все усилия по результативному управлению кадровыми потоками.

3. Описание технологий управления исходящими потоками кадров.

Снижению уровня текучести персонала при формировании эффективной системы логистики персонала должно уделяться достаточное внимание. Комплексный и регулярный анализ уровня текучести, а также его причин позволит своевременно выявить основные «слабые» места системы управления персоналом в целом и системы логистики персонала в частности.

В идеале высвобождение работников должно являться крайней мерой. Высвобождению подлежат, во-первых, работники, нарушающие планы индивидуального развития и явно не вписывающиеся в принятую корпоративную культуру.

Во-вторых, должны высвобождаться работники, которые достигли потолка карьеры внутри организации и накопили существенный «излишний» запас квалификации. Для формирования положительного бренда работодателя, с целью сохранения совокупного кадрового потенциала следует способствовать трудоустройству таких работников на другие предприятия холдинга или отрасли.

И в-третьих, должны подлежать высвобождению работники, выходящие на пенсию, не способные продолжать профессиональную деятельность в силу состояния здоровья и другое.

С целью снижения потенциальных потерь при формировании и функционировании системы логистики персонала необходимо проанализировать возможные риски.

Оценка эффективности функционирования системы логистики персонала строится на основе количественной и качественной оценки экономических и социальных результатов для предприятия, а также оценке влияния системы логистики персонала на увеличение кадрового потенциала организации, оценке вклада системы логистики персонала в достижение стратегических целей предприятия в целом.

Показатели оценки эффективности управления логистикой персонала можно разделить по направлениям, в зависимости от объекта оценки (таблица 4).

Таблица 4 - Показатели эффективности системы логистики персонала

№ п/п	Наименование группы показателей оценки эффективности	Наименование показателя оценки эффективности
1	2	3
1	Оценка эффективности системы логистики персонала	<ul style="list-style-type: none"> – расходы на функционирование системы логистики персонала; – расходы на персонал, процент от выручки; – проведение анкетирования и опросов работников с целью проведения качественного анализа эффективности системы логистики персонала (уровня удовлетворённости персонала системой логистики персонала); – наличие жалоб от линейных руководителей по функционированию системы логистики персонала (качеству и срокам закрытия вакансий и т.д.) и др.
2	Оценка эффективности управления входящими потоками кадров	<ul style="list-style-type: none"> – сравнение источников закрытия ключевых вакансий (привлечение кандидатур со стороны или внутренние перемещения); – среднее время заполнения вакансии, дней; – средняя стоимость заполнения вакансии; – текучесть среди работников в течение первого года работы и др.

Продолжение таблицы 4

3	Оценка эффективности управления внутренними потоками кадров	<ul style="list-style-type: none"> – сравнение источников закрытия ключевых вакансий (привлечение кандидатур со стороны или внутренние перемещения); – процент сотрудников, переведенных на следующее звено логистической карьерной матрицы (цепочки); – процент сотрудников, переведенных на вышестоящую должность (сделавших вертикальную карьеру); – процент текучести среди резервистов и др.
4	Оценка эффективности управления исходящими потоками кадров	<ul style="list-style-type: none"> – проведение анкетирования и собеседований с сотрудниками, увольняющимися по собственному желанию целью анализа причин текучести кадров; – сравнение показателей текучести персонала по годам, по категориям работников; – уровень нежелательной текучести кадров и др.

Комплекс показателей оценки эффективности должен быть достаточным, но не чрезмерным. Излишнее количество показателей сделает систему оценки громоздкой и ресурсозатратной. Таким образом, оптимальный состав показателей эффективности должен корректироваться на конкретном предприятии в зависимости от наличия данных, ресурсов для осуществления оценки, а также необходимой глубины анализа [30].

Формирование эффективной системы логистики персонала на современных отечественных предприятиях позволит сохранить существующий кадровый потенциал за счёт развития преемственности поколений на предприятии и повышения уровня стабильности кадров (снижения текучести), повысить эффективность использования кадрового потенциала за счёт наиболее оптимальной расстановки персонала, повышения качества работы и производительности труда персонала, совершенствовать кадровый потенциал через полноценную реализацию профессионального и управленческого потенциала персонала.

Также реализация логистических принципов к управлению кадровыми потоками позволит повысить уровень удовлетворённости персонала трудом, повысить уровень мотивации и лояльности кадров, повысить привлекательность бренда работодателя на рынке труда, улучшить морально-психологическую обстановку на предприятии, сформировать более сильную

организационную культуру, а также оптимизировать (снизить до приемлемого уровня) затраты на функционирование процесса логистики персонала и другое.

Эффективность предложенной модели системы логистики персонала формируется на основе ряда факторов.

Во-первых, использование системного логистического подхода к управлению потоками кадров позволяет оптимизировать издержки на персонал и при этом сохранять и целенаправленно развивать кадровый потенциал.

Во-вторых, стратегический подход к определению целей и приоритетов управления логистикой персонала позволяет обеспечить достижение текущих и долгосрочных целей управления персоналом и предприятия в целом.

В-третьих, анализ основных факторов риска и путей их устранения служит основой для выявления наиболее «узких» мест при внедрении и функционировании системы логистики персонала, позволяет избежать распространённых ошибок при реализации проекта внедрения.

В-четвертых, достаточная степень гибкости в вопросе определения конкретных технологий управления персоналом, реализуемых при функционировании системы логистики персонала, обеспечит каждому предприятию возможность сформировать наиболее эффективную систему управления кадровыми потоками, оптимизировать издержки на её функционирование до приемлемого уровня. К тому же степень разработанности модели позволит на её основе формировать систему логистики персонала отечественных предприятий различных отраслей.

Рассмотрев в данной главе основные понятия логистических подходов, а также практики и модели применения на различных предприятиях, можно сказать, что управление логистикой персонала является сложным, многогранным и достаточно ресурсозатратным процессом. Его наличие не является абсолютным залогом успеха в достижении всех целей предприятия,

и отнюдь не гарантирует всем работникам реализации их потребностей. Тем не менее, формирование эффективной системы логистики персонала несёт в себе существенные выгоды для работников, общества в целом, работодателей и экономики страны.

Разработка модели системы логистики персонала позволит отечественным предприятиям повысить эффективность не только управления персоналом, но и деятельности предприятий в целом.

Далее будет рассмотрена хозяйственная деятельность исследуемого предприятия, ее персонал и существующая в настоящее время логистическая система управления персоналом.

2 Формирования системы управления человеческими ресурсами в ООО «ТомПринт»

2.1 Характеристика деятельности организации

В данной главе будет проведен анализ деятельности, системы управления персоналом и системы логистики персонала ООО «ТомПринт», определены основные «зоны развития» системы логистики персонала, а также сформированы рекомендации по дальнейшему развитию системы.

ООО «ТомПринт» организовано 04.02.2011 г. Несмотря на то, что организация существует сравнительно недавно, она уже завоевала довольно успешные позиции на рынке товаров и услуг как в Томске, так и по всей Томской области.

В рамках каждого из целевых сегментов ООО «ТомПринт» осуществляет:

1. Производство и реализация:

— печатно-полиграфической продукции (визитки, плакаты, календари и прочее), рекламной продукции (баннеры, фотовывески, информационные стенды);

— знаков безопасности (пожарных, предупреждающих, информационных, эвакуационных и т.п.) согласно действующих ГОСТов, норм и правил охраны труда и техники безопасности.

— таблиц перевозки опасных грузов и маркировки транспортных средств согласно ГОСТ Р и предписаний ГИБДД.

— дорожных знаков по ГОСТ Р 52290-2004.

— информационных стендов и прочее.

2. Выполнение работ и услуг:

— установка дорожных знаков, информационных щитов, информационных стендов.

— дорожная разметка в рамках субподрядов дорожных организации, установка и окраска барьерных ограждений, установка сигнальных средств

(катафотов барьерных), обустройство автопарковок и пешеходных переходов.

— переоборудование и технический ремонт машин дорожной разметки.

3. Торговля:

— рекламными материалами (красители, пленки для широкоформатной печати, баннерная ткань и тому подобное);

— средства ограждения и сигнализации (конуса оградительные, лента оградительная, катафоты барьерные и тому подобное).

Например, одними из выполненных организацией работ (конец 2013 – начало 2014 гг.) являются:

1. Обустройство автопарковки ТЦ «МираМикс» (г. Томск, пр.Мира, 36).

2. Производство и установка информационных щитов в Лагерном саду, в Тимирязевском бору в рамках акций Департамента природных ресурсов, ОГБУ «Облкомприрода» и ТРДЮОО «Улей», «Стриж» и пр.

Основными клиентами (заказчиками) ООО «ТомПринт» являются предприятия следующих отраслевых сегментов:

1. Предприятия нефтегазодобывающего и обслуживающего комплекса, такие как ООО «Газпром трансгаз Томск», ОАО «Томскгазстрой», ЗАО «СУ Томскгазстрой», ООО «Томскнефтехим», ООО «Империал Транссервис», ООО «Норд Империл» и пр.

2. Организации сферы дорожного хозяйства и грузоперевозок, такие как ГУП ТО «Областное ДРСУ», ОГУП «Первомайское ДРСУ», ОГУП «Кожевниковское ДРСУ», ООО «Строительная компания «Спец-СП», МКУ «Горсвет» г. Новосибирска, ООО «АТП-Транссервис», ОАО «ДЭП№230» и пр.

3. Рекламные компании, такие как АртСмайл, Рекламное агентство «Максимум», Рекламный дайджест, Компания «Механика» и пр.

4. Прочие хозяйствующие субъекты, для выполнения задач которых требуется продукция или услуги ООО «ТомПринт».

Основными организационными подразделениями предприятия являются:

— архитектурно-строительный отдел. Руководителем подразделения является главный инженер;

— финансовый отдел (найм и увольнение работников, финансовая часть). Руководителем отдела является главный бухгалтер. В подчинении у главного бухгалтера находятся экономист, который, помимо экономических функций, выполняет и функцию кадровика;

— дорожный отдел (осуществление работ). Руководителем отдела является начальник производства. В их подчинении находятся рабочие, аппаратчики, водители.

Организационная структура предприятия представлена на рисунке 5.

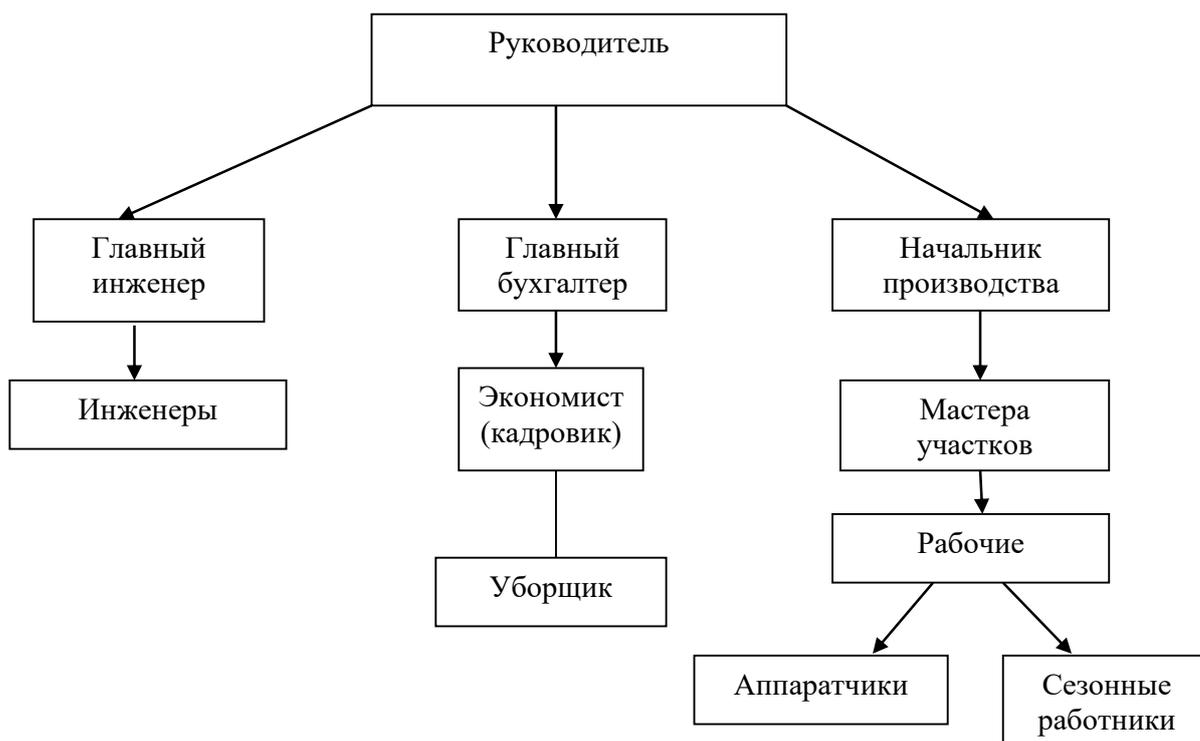


Рисунок 5 - Организационная структура предприятия

По своей структуре организационная форма деятельности предприятия напоминает функциональную. По мнению руководства, данная форма организации является наиболее целесообразной.

К преимуществам данной формы организации можно отнести:

- уменьшенное время прохождения информации;
- специализация деятельности руководителей;
- высшее руководство менее загружено, чем при линейной структуре.

К недостаткам данной формы организации можно отнести:

- возможность получения противоречивых показателей;
- сложность разделения взаимосвязанных функций;
- сложность контроля;
- недостаточная гибкость управления.

Численность персонала предприятия на конец 2020 года - 39 человек.

По критерию численности предприятие относится к категории малых.

Организация находится на упрощенной системе налогообложения.

Приведенный в данном отчете анализ финансового положения и эффективности деятельности ООО "ТомПринт" выполнен за период с 01.01.2018 по 31.12.2020 г. (3 года).

Качественная оценка значений финансовых показателей ООО "ТомПринт" проведена с учетом отраслевых особенностей деятельности организации (отрасль – "Деятельность полиграфическая и копирование носителей информации", класс по ОКВЭД 2 – 18).

Начнем с формирования и рассмотрения структуры имущества и источников его формирования (таблица 5, 6)

Таблица 5 – Бухгалтерский баланс предприятия

Показатель	Код показателя	31.12.2020	31.12.2019	31.12.2018	31.12.2017
Актив					
Материальные внеоборотные активы	1150	6 497	8 949	5 253	6 493
Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы	1170	142	0	15	0
Запасы	1210	3 822	3 905	1 420	38
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	4 190	6 389	8 261	151
Финансовые и другие оборотные активы	1230	15 990	6 908	5 709	11 517
Задолженность учредителей по взносам в уставный капитал	1231	0	0	0	0
БАЛАНС	1600	30 641	26 151	20 658	18 199
Пассив					
Капитал и резервы	1300	18 615	17 157	15 017	13 690
уставный капитал	1310	0	0	0	0
Долгосрочные заемные средства	1410	0	0	0	0
Другие долгосрочные обязательства	1450	0	0	0	-143
Краткосрочные заемные средства	1510	5 500	5 600	4 038	2 900
Кредиторская задолженность	1520	6 526	3 394	1 603	1 752
Другие краткосрочные обязательства	1550	0	0	0	0
Доходы будущих периодов, возникшие в связи с безвозмездным получением имущества и государственной помощи	1531	0	0	0	0
БАЛАНС	1700	30 641	26 151	20 658	18 199

Таблица 6 – Структура имущества и источники его формирования

Показатель	Значение показателя						Изменение за анализируемый период	
	в тыс. руб.				в % к валюте баланса		тыс. руб. (гр.5-гр.2)	± % ((гр.5-гр.2) : гр.2)
	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020	на начало анализируемого периода (31.12.2017)	на конец анализируемого периода (31.12.2020)		
Актив								
Внеоборотные активы	6 493	5 268	8 949	6 639	35,7	21,7	+146	+2,2
Оборотные, всего	11 706	15 390	17 202	24 002	64,3	78,3	+12 296	+105
в том числе: запасы	38	1 420	3 905	3 822	0,2	12,5	+3 784	+100,6 раза
денежные средства и их эквиваленты	151	8 261	6 389	4 190	0,8	13,7	+4 039	+27,7 раза
Пассив								
Собственный капитал	13 690	15 017	17 157	18 615	75,2	60,8	+4 925	+36
Долгосрочные обязательства	-143	–	–	–	-0,8	–	+143	↑
Краткосрочные обязательства*, всего	4 652	5 641	8 994	12 026	25,6	39,2	+7 374	+158,5
в том числе: заемные средства	2 900	4 038	5 600	5 500	15,9	17,9	+2 600	+89,7
Валюта баланса	18 199	20 658	26 151	30 641	100	100	+12 442	+68,4

* Без доходов будущих периодов, включенных в собственный капитал.

Структура активов организации на 31 декабря 2020 г. характеризуется соотношением: 21,7% внеоборотных активов и 78,3% текущих. Активы организации за весь анализируемый период увеличились на 12 442 тыс. руб.

(на 68,4%). Отмечая значительный рост активов, необходимо учесть, что собственный капитал увеличился в меньшей степени – на 36%.

Отстающее увеличение собственного капитала относительно общего изменения активов является негативным показателем. На диаграмме (рисунок 6) ниже представлена структура активов организации в разрезе основных групп.

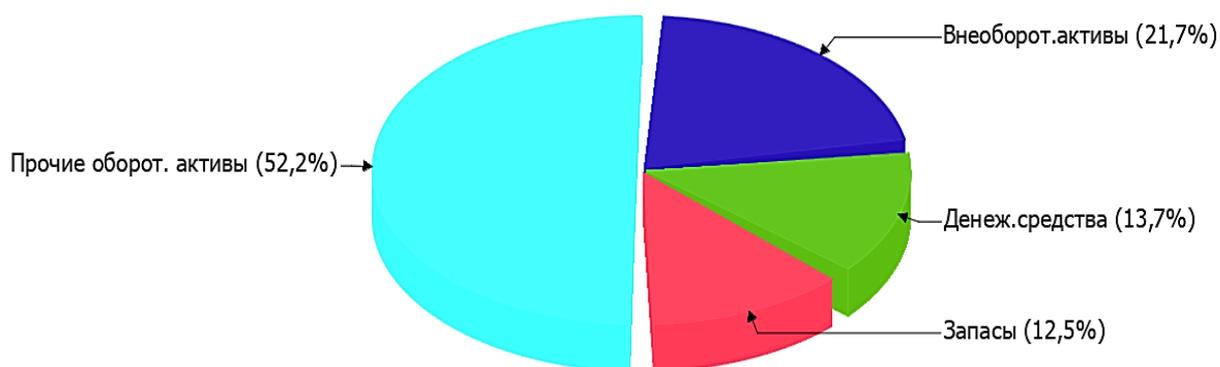


Рисунок 6 – Структура активов организации на 31 декабря 2020 года

Рост величины активов организации связан, в основном, с ростом следующих позиций актива бухгалтерского баланса (в скобках указана доля изменения статьи в общей сумме всех положительно изменившихся статей):

- финансовые и другие оборотные активы – 4 473 тыс. руб. (36%);
- денежные средства и денежные эквиваленты – 4 039 тыс. руб. (32,5%);
- запасы – 3 784 тыс. руб. (30,4%).

Одновременно, в пассиве баланса наибольший прирост наблюдается по строкам:

- капитал и резервы – 4 925 тыс. руб. (39,6%);
- кредиторская задолженность – 4 774 тыс. руб. (38,4%);
- краткосрочные заемные средства – 2 600 тыс. руб. (20,9%).

Собственный капитал организации на 31.12.2020 составил 18 615,0 тыс. руб. Собственный капитал организации значительно вырос за рассматриваемый период (31.12.17–31.12.20) (на 4 925,0 тыс. руб.). Далее проведем оценку стоимости чистых активов предприятия (таблица 7).

Таблица 7 – Чистые активы предприятия

Показатель	Значение показателя						Изменение	
	в тыс. руб.				в % к валюте баланса		тыс. руб. (гр.5-гр.2)	± % ((гр.5-гр.2) : гр.2)
	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020	на начало анализируемого периода (31.12.2017)	на конец анализируемого периода (31.12.2020)		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чистые активы	13 690	15 017	17 157	18 615	75,2	60,8	+4 925	+36

Имеющаяся величина чистых активов положительно характеризует финансовое положение, полностью удовлетворяя требованиям нормативных актов к величине чистых активов организации. Более того следует отметить увеличение чистых активов на 36% за 3 года. Превышение чистых активов над уставным капиталом и в то же время их увеличение за период говорит о хорошем финансовом положении организации по данному признаку.

Ниже на графике (рисунок 7) представлено изменение чистых активов организации.

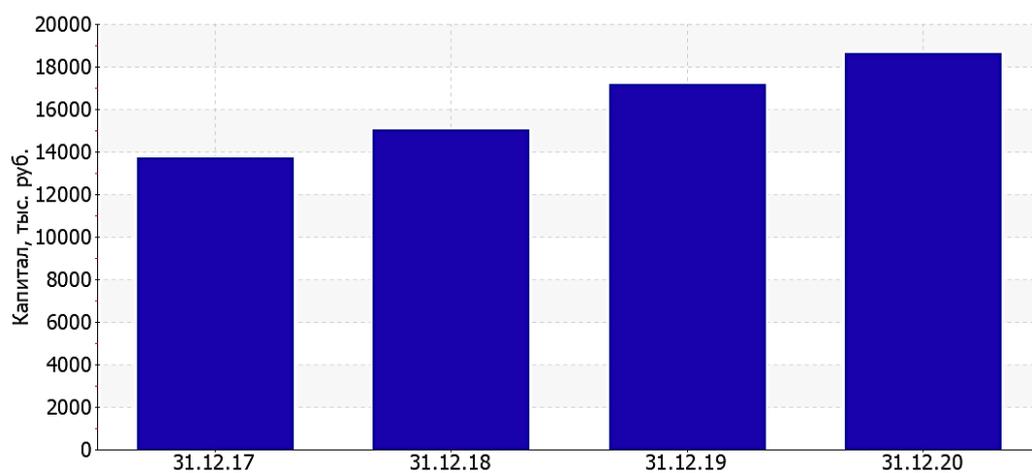


Рисунок 7 – Динамика чистых активов

Более полно оценить финансовую сторону деятельности ООО «ТомПринт» можно с помощью отчета о финансовых результатах (таблица 8).

Таблица 8 – Отчета о финансовых результатах предприятия

Показатель	Код показателя	За год 2020	За год 2019	За год 2018
Выручка	2110	50 377	37 092	27 390
Расходы по обычной деятельности	2120	45 277	34 028	25 536
Проценты к уплате	2330	90	413	132
Прочие доходы	2340	11	79	4
Прочие расходы	2350	3 131	54	58
Налоги на прибыль (доходы)	2410	434	535	343
Чистая прибыль (убыток) (стр.2110-2120-2330+2340-2350-2410)	2400	1 456	2 141	1 325

Основные финансовые результаты деятельности ООО "ТомПринт" за весь рассматриваемый период приведены ниже в таблице 9.

Таблица 9 – Анализ отчета о финансовых результатах предприятия

Показатель	Значение показателя, <i>тыс. руб.</i>			Изменение показателя		Средне-годовая величина, <i>тыс. руб.</i>
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	<i>тыс. руб.</i> (гр.4 - гр.2)	\pm % (((4-2): 2)	
1. Выручка	27 390	37 092	50 377	+22 987	+83,9	38 286
2. Расходы по обычным видам деятельности	25 536	34 028	45 277	+19 741	+77,3	34 947
3. Прибыль (убыток) от продаж (1-2)	1 854	3 064	5 100	+3 246	+175,1	3 339
4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	-54	25	-3 120	-3 066	↓	-1 050
5. ЕВИТ (прибыль до уплаты процентов и налогов) (3+4)	1 800	3 089	1 980	+180	+10	2 290
6. Проценты к уплате	132	413	90	-42	-31,8	212
7. Налоги на прибыль (доходы)	343	535	434	+91	+26,5	437
8. Чистая прибыль (убыток) (5-6-7)	1 325	2 141	1 456	+131	+9,9	1 641

Годовая выручка за 2020 год равнялась 50 377 тыс. руб., однако за 2018 год годовая выручка была намного меньше – 27 390 тыс. руб. (то есть имело место изменение +22 987 тыс. руб.).

За период 01.01–31.12.2020 прибыль от продаж составила 5 100 тыс. руб. За 3 года наблюдался стремительный рост финансового результата от продаж – на 175,1%.

Ниже на графике (рисунок 8) наглядно представлено изменение выручки и прибыли ООО "ТомПринт" в течение всего анализируемого периода.

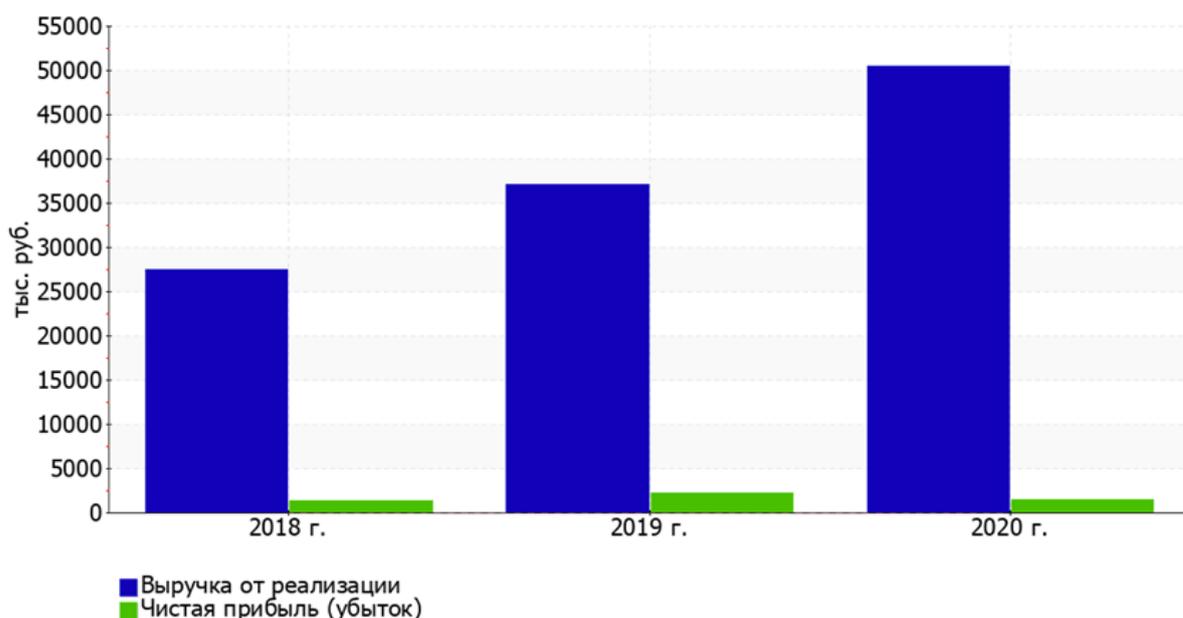


Рисунок 8 – Динамика выручки и чистой прибыли предприятия

По результатам проведенного анализа можно сделать следующие выводы:

— чистые активы превышают уставный капитал, к тому же они увеличились за анализируемый период;

— абсолютная финансовая устойчивость по величине излишка собственных оборотных средств;

— за 2020 год получена прибыль от продаж (5 100 тыс. руб.), причем наблюдалась положительная динамика по сравнению с предшествующим годом (+2 036 тыс. руб.).

Положительно результаты деятельности ООО "ТомПринт" характеризует следующий показатель – чистая прибыль за 2020 год составила 1 456 тыс. руб.

Можно сказать, что финансовое положение характеризуется как хорошее; финансовые результаты за 3 года как нормальные. Итоговая оценка финансового состояния предприятия – положительное состояние. Это говорит о ее способности отвечать по своим обязательствам в краткосрочной (исходя из принципа осмотрительности) перспективе.

Далее перейдем к рассмотрению динамики и структуры персонала ООО «ТомПринт».

2.2 Персонал организации

Анализ динамики и структуры персонала ООО «ТомПринт» проведем в таблице 10.

Таблица 10 - Динамика и структура персонала

Категории	Год			Отклонение, + / -			Удельный вес, %		
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2019	2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2019
Администрация	1	1	1	-	-	-	3,45	2,94	2,56
Служащие	1	2	2	1	-	1	3,45	5,88	5,13
Основные рабочие	26	30	35	4	5	9	89,66	88,24	89,74
в том числе сезонные рабочие *	13	15	16	2	1	3	44,83	44,12	41,03
Обслуживающий персонал	1	1	1	-	-	-	3,45	2,94	2,56
Итого	29	34	39	5	5	10	100	100,00	100,00

* Период работ - с апреля по октябрь

По результатам расчетов видно, что на конец 2021 года численность персонала предприятия составляет 39 человек (рисунок 9).

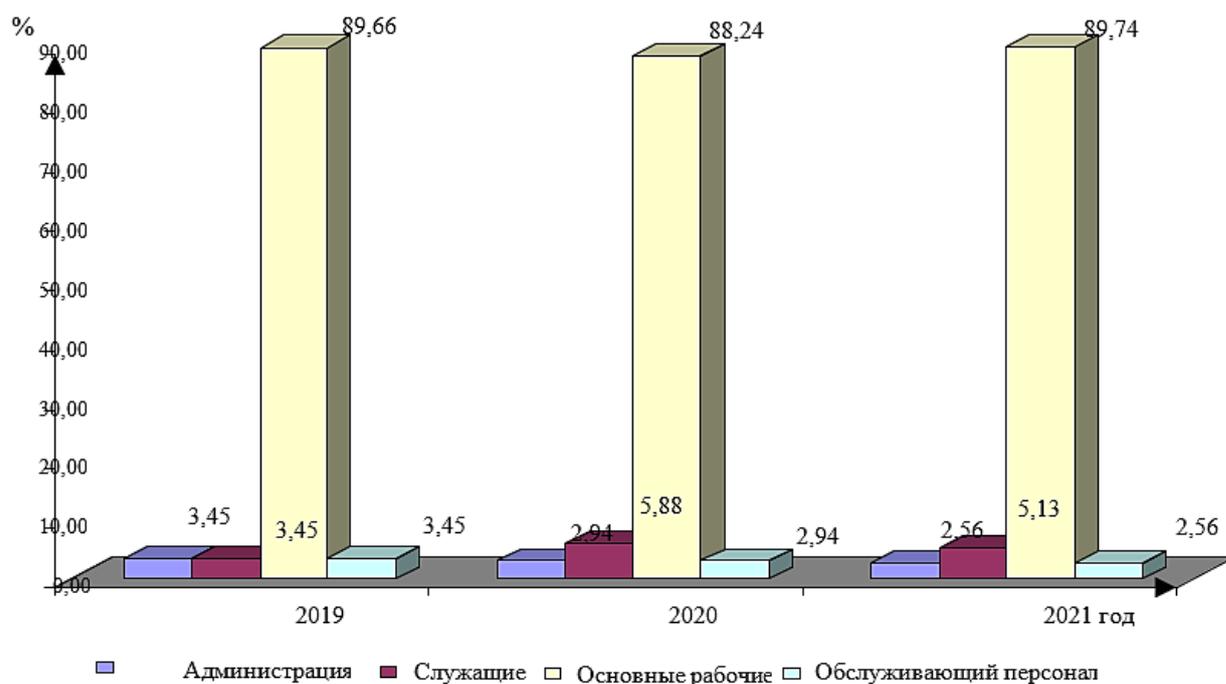


Рисунок 9 - Динамика и структура персонала организации

В структуре персонала организации есть следующие категории работников: административный персонал, служащие, обслуживающий персонал и основные работники. Категория «основные рабочие» включает в себя как штатный персонал организации, так и сезонных работников, привлекаемых ООО «ТомПринт» на период с мая по октябрь для выполнения сезонных работ.

В целом, за рассматриваемый период численность персонала возросла на 10 человек (по 5 человек в 2020 и 2021 гг.).

При этом численность административного и обслуживающего персонала не изменились. Практически весь прирост работников связан с наймом основного персонала – 9 человек, в том числе сезонные работники – 3 человека.

Анализ структуры персонала ООО «ТомПринт» по полу, возрасту, стажу работы и образованию в 2021 году представлен в таблице 11.

Таблица 11 - Анализ структуры персонала по полу, возрасту, стажу работы и образованию в 2021 году

Показатели	Данные по респондентам				
	Мужчины			Женщины	
Пол (39 чел.)	35 чел.			4 чел.	
Возраст (39 чел.)	До 30 лет	До 40 лет	До 50 лет	До 60 лет	До 70 лет
	13 чел.	11 чел.	14 чел.	1 чел.	- чел.
Образование (39 чел.)	Начальное		Среднее	Высшее техническое	Высшее экономическое
	16		15 чел.	6 чел.	2 чел.
Должность (39 чел.)	Руководитель	Служащий	Основные работники		Младший персонал
	1 чел.	2 чел.	35 чел.		1 чел.
Стаж работы (39 чел.)	До 1 года	1 год	2 года	3 года	4 года
	17 чел.	2 чел.	2 чел.	3 чел.	15 чел.

Из таблицы 11 (рисунок 10) видно, что работники ООО «ТомПринт» занимают различные должности - от руководящих постов до обслуживающего персонала. Большая часть коллектива – основные работники.

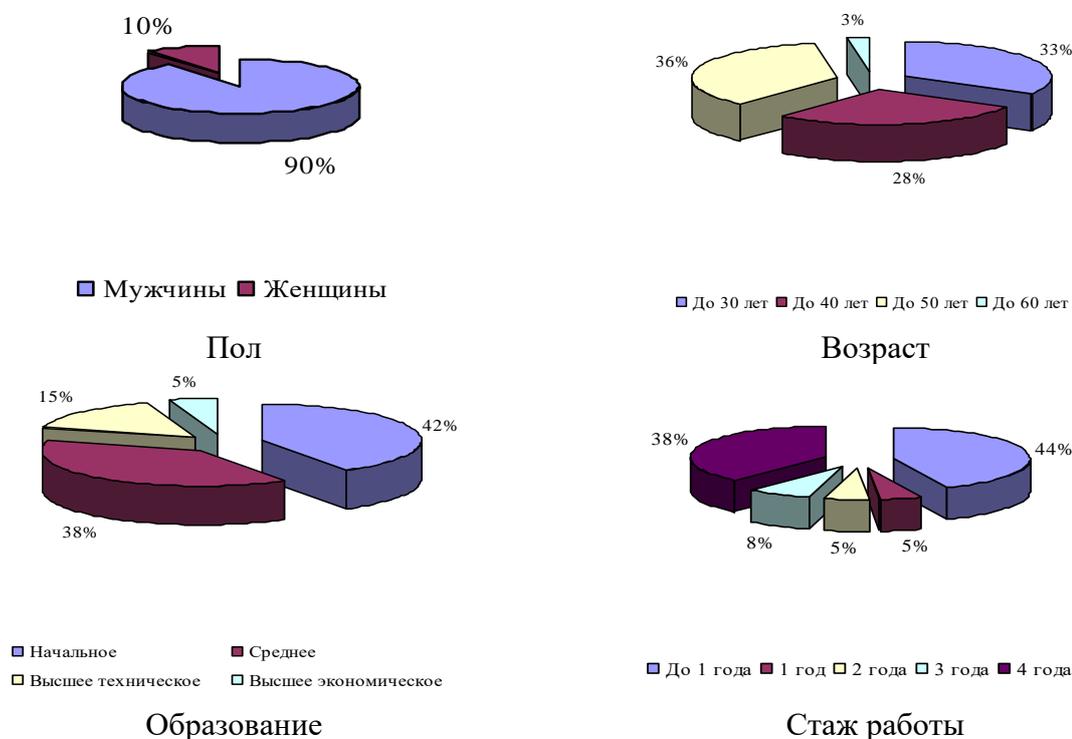


Рисунок 10 – Структура персонала организации

Стаж работы персонала колеблется в интервалах - от 1 года и до 25 лет. Основная часть коллектива компании - мужчины (35 человек из 39). Средний возраст в коллективе (по формуле средней арифметической взвешенной) - 32 года. Размах вариации возрастов - 30 лет (от 30 до 60 лет). Движение и основные числовые показатели, связанные с эффективностью кадрового менеджмента, представлены в таблице 12.

По результатам расчетов видно, что в сравнении с началом рассматриваемого периода численность персонала к концу периода возросла на 10 человек.

Таблица 12 - Анализ движения и эффективности использования персонала

Показатель	Формула для расчета	Год			Отклонение, + / -		
		2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2019
Численность на начало года	---	29	29	34	-	5	5
Поступило, чел.	---	14	22	23	8	1	9
Выбыло, чел.	---	14	17	18	3	1	4
В том числе по собственному желанию и инициативе администрации, чел.	---	1	2	2	1	-	1
Численность на конец года, чел.	---	29	34	39	5	5	10
Среднегодовая численность, чел.	(Числ-сть на начало + числ-сть на конец) / 2	29	32	37	3	5	8
Показатель	Формула для расчета	Год			Отклонение, + / -		
		2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2019
Коэффициент поступления	Числ-сть поступивших / Среднегодовая числ-сть	0,48	0,70	0,63	0,22	-0,07	0,15
Коэффициент выбытия	Числ-сть выбывших / Среднегодовая числ-сть	0,48	0,54	0,49	0,06	-0,05	0,01

Продолжение таблицы 12

Коэффициент текучести кадров	Числ-сть выбывших по собственному желанию и инициативе администрации/ Среднегодовая числ-сть	0,03	0,06	0,05	0,03	-0,01	0,02
Индекс численности персонала	Числ-сть на конец / Числ-сть на начало года	1,00	1,17	1,15	0,17	-0,03	0,15

Высокие коэффициенты обновления и выбытия персонала связаны с приемом в течение сезона временных (сезонных) рабочих, прием которых осуществляется в апреле, а увольнение – в октябре каждого года.

В реальности же коэффициент текучести кадров невелик (рисунок 11), и колеблется от 3 до 6 % от всей численности персонала. Значения индекса численности персонала говорят о том, что в 2020 году численность персонала возросла на 17 %, а в 2021 – дополнительно еще на 15 %.

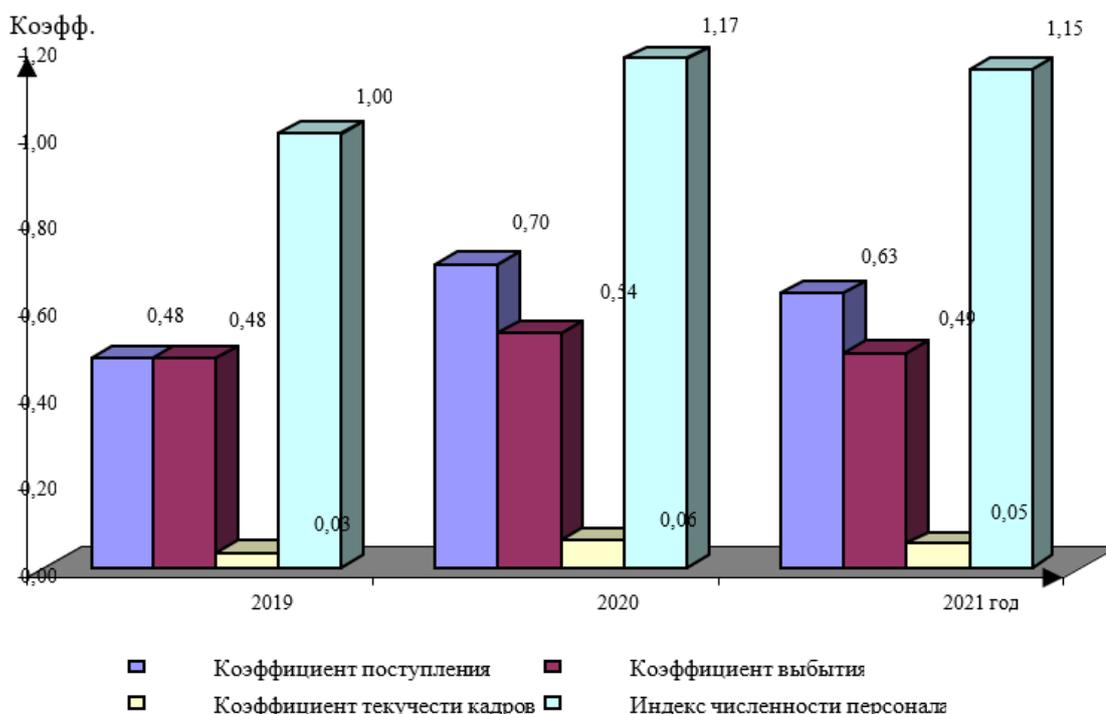


Рисунок 11- Динамика показателей движения персонала компании

Далее проанализируем существующую систему управления персоналом в ООО «ТомПринт».

2.3 Система управления персоналом и оценка ее эффективности

Рассмотрение системы управления персоналом компании начнем с визуального представления, которое изображено на рисунке 12.

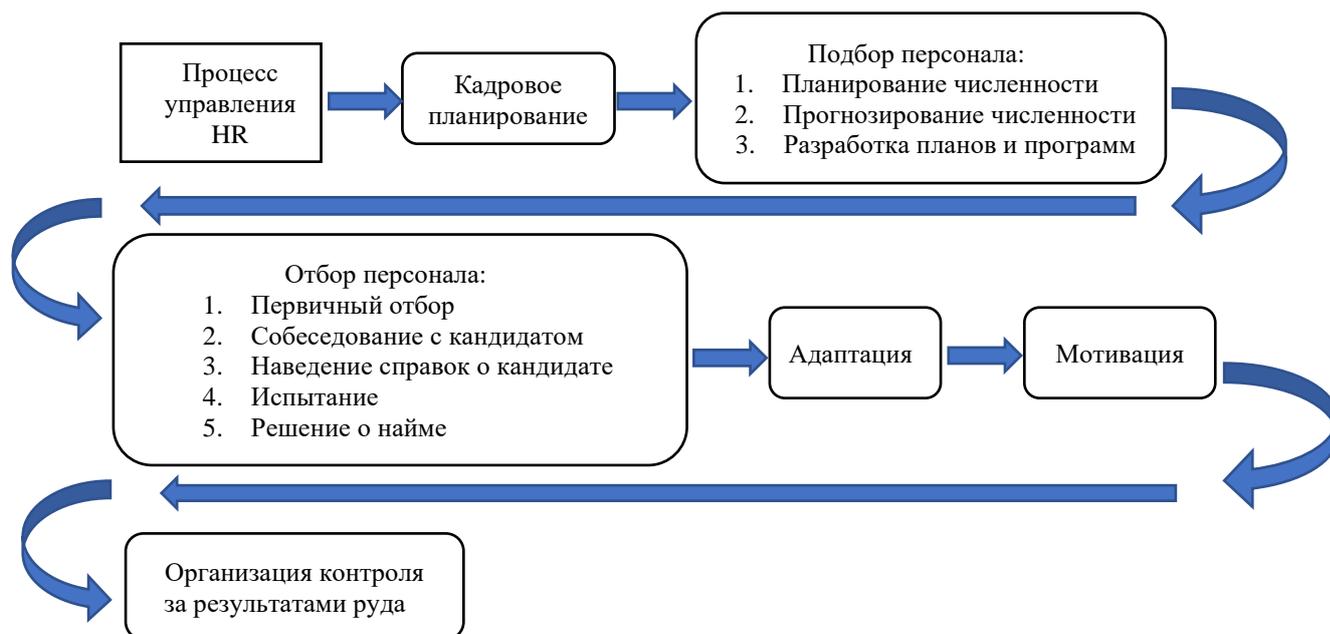


Рисунок 12 - Система управления персоналом в ООО «ТомПринт»

Далее опишем каждый процесс при формировании системы управления персоналом. Все начинается с анализа порядка планирования.

Планирование численности персонала в организации можно разделить на несколько этапов. Первым этапом планирования численности персонала является его анализ и оценка, базирующиеся на:

— объективных характеристиках (возраст, пол, общий стаж и другое) и структуре (распределение по уровню квалификации, стажу в организации и другое);

— перечне задач, решаемых в процессе работы, и требованиях, предъявляемых к исполнителям (что, когда, почему, где и как делается);

— ответственности за людей, материальные и финансовые ресурсы (с кем осуществляется взаимодействие, необходимые опыт, навыки,

специальная подготовка, способности, физические данные, уровень результативности, мобильность);

- потерях времени (по каким причинам);
- характере занятости (полная или частичная, временная или постоянная);
- режиме работы (односменная, многосменная);
- основной и дополнительной заработной плате, премиях;
- социальных выплатах;
- рабочих местах (виды, количество, технические характеристики);
- физических, экономических, социальных условиях труда и прочее.

Вторым этапом является его прогнозирование, в рамках которого составляются прогнозы: потребности (валовой и чистой) в персонале и их наличия в будущем (всего, по специальностям, квалификационным группам); источников покрытия потребности (к примеру, высвобождение, перераспределение); необходимых затрат.

Выявление реальной потребности в персонале является основой ее оптимизации и в общем виде происходит путем деления времени, необходимого объема товарооборота, на годовой фонд рабочего времени сотрудников.

При расчете потребности в персонале четко определяется, нужны ли данные работники, нельзя ли осуществить данные функции другими средствами (перераспределение работников, внутреннее перемещение, объединение функций).

Необходимо отметить, что особенностью системы управления персоналом ООО «ТомПринт» является наличие значительного количества сезонных рабочих, поэтому планирование в потребности в персонале рассчитывается по следующей схеме (таблица 13).

Таблица 13 - Расчет потребности ООО «ТомПринт» в персонале

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.
1. Штатные должности, всего:	39	40	42
- занятые должности;	39	39	40
- вновь привлекаемые кадры	-	1	2
Текущая потребность или избыток персонала	-	1	2
2. Необходимость замены работников в связи с:			
- уходом на пенсию;	-	-	-
- среднестатистической текучестью	-	1	1
Потребность в замене на перспективу вследствие естественных причин	-	1	1
2.1 Потребность в персонале в связи с расширением деятельности	-	1	1
2.2 В том числе: потребность в сезонных рабочих	16	17	18
3. Потребность в персонале в связи с совершенствованием деятельности	-	-	1
4. Высвобождение персонала в связи с сокращением должностей	-	-	-
Всего потребность или избыток персонала	-	3	5

Потребность в персонале делится на общую и дополнительную. Общая потребность равна числу работников, необходимых для решения задач, поставленных в инвестиционных, производственных, финансовых, маркетинговых и иных планах и программах, и прогнозируется на основе их анализа. Она дифференцируется в разрезе профессий, специальностей, профилей и уровней подготовки.

При прогнозировании потребности в персонале учитываются имеющиеся и готовящиеся к вводу рабочие места, предстоящие организационные изменения, программы технических преобразований, замещения штатных должностей. При этом необходимо отдельно учитывать потребность в работниках нового профиля. При этом, количество контрактов на очередной финансовый год напрямую влияет на плановый объем сезонных рабочих.

Возможности прогнозирования потребности в персонале приведены ниже (таблица 14).

Таблица 14 - Факторы, влияющие на потребность в персонале

Причины возникновения потребности в персонале	Возможности прогнозирования
1. Выбытие по возрасту 2. Выбытие по непредвиденным обстоятельствам 3. Уход с должности из-за несоответствия 4. Уход по собственному желанию 5. Увеличение потребности в персонале в связи с расширением деятельности	1. В большинстве случаев точно 2. Не прогнозируемо 3. Прогнозируемо для непродолжительного периода при наличии данных аттестации 4. Частично прогнозируемо на основе анкет и иных опросных данных 5. Предсказуемо на основе стратегических планов и научно-технических программ

Третий этап планирования персонала состоит в разработке конкретных планов и программ, в частности:

- привлечения, высвобождения, эффективного использования персонала;

- введения в должность, адаптации;

- действий на рынке труда;

- повышения заработной платы и иных выплат;

На основе кадрового планирования в организации должен решаться вопрос управления движения персонала, в рамках которого решаются следующие практические задачи:

1. Ориентация вновь поступающих работников на занятие тех должностей и рабочих мест, овладение теми профессиями и специальностями, к которым они наиболее пригодны.

2. Укомплектование вакансий с учетом специфики кадрами требуемой квалификации.

3. Создание системы профессионального продвижения, учитывающей возраст, состояние здоровья и интеллектуальные возможности личности.

Но руководство ООО «ТомПринт» старается избегать таких действий, как:

- кадровые перетряски;

- локальные, частичные, второстепенные изменения вместо реформ, если последние незрели;

- сохранения устаревших методов работы с персоналом;
- замены руководящего персонала без наличия соответствующего резерва;
- коренного обновления персонала на низовом уровне при сохранении старого на высшем;
- ослабление роли специалистов и уменьшения их удельного веса в общей массе персонала.

Определив требования к кандидату, руководство организации приступает к поиску кандидатов на вакантные места.

Далее рассмотрим действующую в организации систему подбора и адаптации на рабочем месте. Для привлечения кандидатов ООО «ТомПринт» использует, в основном, методы, представленные в таблице 15.

Таблица 15 - Используемые организацией методы поиска персонала

Метод	Сущность метода
Поиск внутри организации	Объявление о вакантном месте во внутренних средствах информации, а также обращение к руководителям подразделений с просьбой выдвинуть кандидатов и анализ личных дел с целью подбора сотрудников с требуемыми характеристиками. Метод не требует значительных финансовых затрат, способствует укреплению авторитета руководства в глазах сотрудников. Однако внутренний поиск часто наталкивается на сопротивление со стороны руководителей подразделений, стремящихся скрыть лучших сотрудников («для себя»). Кроме того, при поиске кандидатов внутри организации возможности выбора ограничены числом ее сотрудников, среди которых может не оказаться нужных людей
Объявления в СМИ	Основное преимущество данного метода - широкий охват населения при относительно низких издержках. Недостаток данного метода - огромный наплыв кандидатов, большинство из которых не обладают необходимыми навыками
Само проявившиеся кандидаты	Это телефонные звонки и другие обращения людей, занятых поиском работы. Не имея потребности в персонале в настоящее время, организация не отказывается от их предложений – ведется база данных на этих людей (их знания и квалификация могут пригодиться в дальнейшем)
Подбор с помощью сотрудников	Руководитель обращается к сотрудникам организации с просьбой содействия в поиске кандидатов. Этот метод привлекателен низкими издержками и достижением высокой степени совместимости кандидатов с организацией за счет их тесных контактов с его представителями. Однако здесь имеются и свои недостатки - рядовые сотрудники не являются профессионалами в области подбора кадров, не всегда владеют достаточной

Метод	Сущность метода
	информацией о рабочем месте, не всегда компетентны и объективны. Использование исключительно этого метода может привести к развитию семейственности и кумовства - явлений, не способствующих прогрессу организации
Государственные центры (агентства) занятости	В РФ — это федеральная служба занятости, филиал которой существует и в Северске, где имеется база данных о зарегистрированных там людях (возраст, образование, опыт работы и др.). организация, в период поиска сотрудников, имеет доступ к этой базе данных (при этом абсолютно бесплатно). Использование этого метода дает возможность сфокусировать поиск кандидатов при незначительных издержках. Однако данный метод редко обеспечивает широкий охват потенциальных кандидатов (поскольку в данные агентства обращаются, в основном, определенные категории населения - безработные, женщины, возвращающиеся из декретного отпуска, вчерашние студенты, домохозяйки и др.)
Частные агентства по подбору персонала	Каждое агентство имеет собственную базу данных, а также осуществляет специальный поиск кандидатов в соответствии с требованием клиентов (организаций или лиц, занятых поиском работы). Оплата услуг производится, как правило, при успешном подборе кандидата. Данный метод сопряжен с достаточно высокими издержками.

Для более успешной организации поиска кандидатов в организации руководствуются следующими правилами: всегда начинать поиск кандидатов внутри организации; использовать, по меньшей мере, два метода привлечения кандидатов со стороны. После подбора кандидатов на вакантное место начинается следующий этап процесса поиска сотрудников - отбор имеющихся кандидатов.

В общем виде отбор кандидатов в организации можно представить следующей последовательностью действий: первичный отбор; собеседование с кандидатом; наведение справок о кандидате; испытание; решение о найме.

Для облегчения выбора кандидата из числа отобранных соискателей в организации составляется таблица, пример заполнения которой приведен в таблице 16.

Таблица 16 - Пример аналитической таблицы сопоставления кандидатур на вакантное место экономиста

Данные	Кандидат 1	Кандидат 2	Кандидат 3
Возраст, лет	23	39	27
Стаж работы, лет	1	17	5
Число организаций, в которых работал кандидат	1	2	4
Образование	Высшее экономическое	Среднее специальное	Высшее (специальность «Менеджмент»)
Специальность	Экономист	Экономист	Менеджер
Семейное положение	Не замужем	Не замужем, 2 детей	Замужем, 1 ребенок
Прочие данные, интересующие организацию	Коммуникабельность	Опыт, ответственность, умение работать с людьми	Коммуникабельность, аккуратность

В качестве основных критериев, по которым производится отбор кандидатов на вакантные должности, можно назвать: уровень образования; ответственность и желание «болеть» за дело организации; коммуникабельность; мобильность персонала (готовность к командировкам, смене графика работы и прочее).

После окончательного выбора кандидата руководитель организации: знакомит его со всеми аспектами работы; вселяет в него уверенность, что он справится с работой; вводит его в коллектив; объясняет потенциальные сложности (для того, чтобы с ними было легче справиться); старается сделать это как можно более быстро и плавно. Конечным этапом подбора сотрудников является заключение с ним трудового договора.

Для отбора сезонных рабочих значительное влияние на принятие решения оказывает знакомство постоянного персонала с набираемым сезонным персоналом, а также положительные отзывы с предыдущих мест работы и места предыдущих работ. Существенными этапами управления персоналом, как и общего менеджмента, являются этапы мотивации и контроля.

Мотивирование персонала производится с помощью системы внутреннего и внешнего воздействия. Внутреннее воздействие «рождает» внутреннее вознаграждение, которое дает сама работа — это положительные чувства, которые человек испытывает в процессе работы. К ним относятся самоуважение, дружба, сознание значимости выполненной работы, дух коллективизма и др. Внешнее вознаграждение дается организацией. Это оплата труда (в том числе премии), символ служебного статуса и другое. В ООО «ТомПринт» применяются следующие правила эффективного применения поощрений:

- поощрения необходимо увязывать с производительностью труда работника;
- поощрение полезно выражать публично людям, чьи результаты работы выше средних;
- человек должен получать свою долю от повышения производительности труда (а значит, и прибыли);
- интересы сотрудников не должны входить в противоречие с целями повышения доходов организации;
- нельзя поощрять того, кто этого не заслужил;
- не должно быть разрыва между декларацией руководителя о системе поощрений и реальной системой поощрения;
- система поощрения индивидуальна для каждого работника (для этого выясняют, что работник считает ценным для себя и на этой основе строят систему поощрения).

Вместе с тем, как уже отмечалось, особенностью системы управления персоналом ООО «ТомПринт» является значительное количество сезонных работников, система оплаты труда и материального поощрения которых имеет свои различия – таблица 17.

Таблица 17 – Система оплаты труда и материального поощрения работников

Параметры сравнения	Постоянные работники	Сезонные работники
Форма оплаты труда	Повременная	Сдельная
Возможность премирования	Да	Да
Квартальные доплаты	Да	Нет
Средняя заработная плата, тыс. руб.	20 - 23	25 - 35
Материальное стимулирование	Да	Да
Нематериальное стимулирование	Да	Нет

Необходимо отметить, что в части постоянного персонала действует как материальное, так и нематериальное стимулирование. Для сезонного персонала применяется только материальное стимулирование.

Необходимым элементом управления персоналом организации является организация контроля за результатами труда. Руководство организации считает, что необходимо так организовать работу персонала, чтобы каждый работник прилагал максимум усилий для выполнения поставленных задач, независимо от своих личных проблем.

В настоящее время контроль в ООО «ТомПринт» за деятельностью его сотрудников сводится, как правило, к контролю за соблюдением дисциплины и обязанностей работника.

Дисциплинарные отношения — это вторичная форма трудовых отношений. Эта форма присутствует в любом трудовом отношении по поводу исполнения обязанностей и реализации прав, по поводу распределения прав и обязанностей сторон.

По содержанию дисциплинарные отношения в ООО «ТомПринт» имеют следующий вид (таблица 18).

Таблица 18 - Виды дисциплинарных отношений в организации

Виды отношений	Сущность отношений
Охранительные	Возникают при наличии одного или нескольких юридических фактов: невыполнение (некачественное исполнение) обязанностей, превышение прав, ущерб другим работникам и др. Одна из сторон этих отношений - администрация (руководитель) организации (наделена дисциплинарной властью); другая сторона - работник предприятия. Содержанием правоотношений являются право и обязанность администрации (руководителя) применить к нарушителю меры воздействия.
Воспитательные	Право и обязанность администрации (руководителя) воспитывать работника, используя (в том числе) методы убеждения. целью развития данных отношений является повышение уровня образования, формирование личности, привитие необходимых навыков и умений и др.
Организационные	Складываются из деятельности, направленной на создание и поддержание дисциплинарных отношений: а) определение прав, обязанностей и ответственности; б) распределение их среди работников и др.

На основе рассмотрения системы управления персоналом, существующего в настоящее время на предприятии «ТомПринт» можно выделить два основных механизма управления дисциплиной в организации:

— прямой механизм управления - использование методов, средств убеждения (воспитания), поощрения, принуждения;

— косвенный механизм - управление (изменение) условиями организации труда. К числу этих условий (которые наиболее тесно связаны между собой и влияют на дисциплинарные отношения) относятся: организационные, социально-экономические, уровень управления (самоуправления), правовые и другое.

В части контроля за сезонным персоналом позиция руководства предприятия более жесткая, нежели по отношению к постоянному персоналу. Так, за нарушения трудовой дисциплины со стороны сезонных работников, как правило, наказанием будет либо лишение премии, либо увольнение. При этом на предприятии четко придерживаются требований ТК РФ.

Развивая и совершенствуя эти отношения руководство организации косвенно способствует повышению уровня дисциплины и мотивации персонала.

Можно сказать, что в рассматриваемой организации осуществляется комплекс мероприятий, влияющих на процесс управления человеческими ресурсами. В действующую систему управления персоналом входят следующие элементы:

- 1) планирование и прогнозирование численности персонала;
- 2) поиск кандидатов на вакантные рабочие места;
- 3) подбор и адаптация на рабочем месте;
- 4) мотивация и контроль за деятельностью персонала.

Особенностью и большим недостатком системы управления персоналом в ООО «ТомПринт» является отсутствие главного звена, для эффективной работы с кадрами.

В каждой организации должен быть кадровик (специалист отдела кадров, менеджер по персоналу или инспектор по кадрам) – это сотрудник компании, который занимается кадровым делопроизводством и несет ответственность за формирование кадровой политики предприятия.

В ООО «ТомПринт» на данный момент за формирование кадровой политики отвечает экономист, который, помимо экономических функций, выполняет и функцию кадровика.

Также проведенный анализ позволил сделать вывод о том, что существующая система управления персоналом имеет еще ряд недостатков, а именно:

- стимулирование персонала однобоко, и включает только материальные стимулы;
- нет системы аттестации (оценки) персонала;
- нет полноценной вовлеченности персонала в деятельность компании;
- нет обучения и повышения квалификации;

— отсутствуют логистические подходы движения кадров по карьерной лестнице.

Визуально, со всеми определенными недостатками логистическая система представлена на рисунке 13.

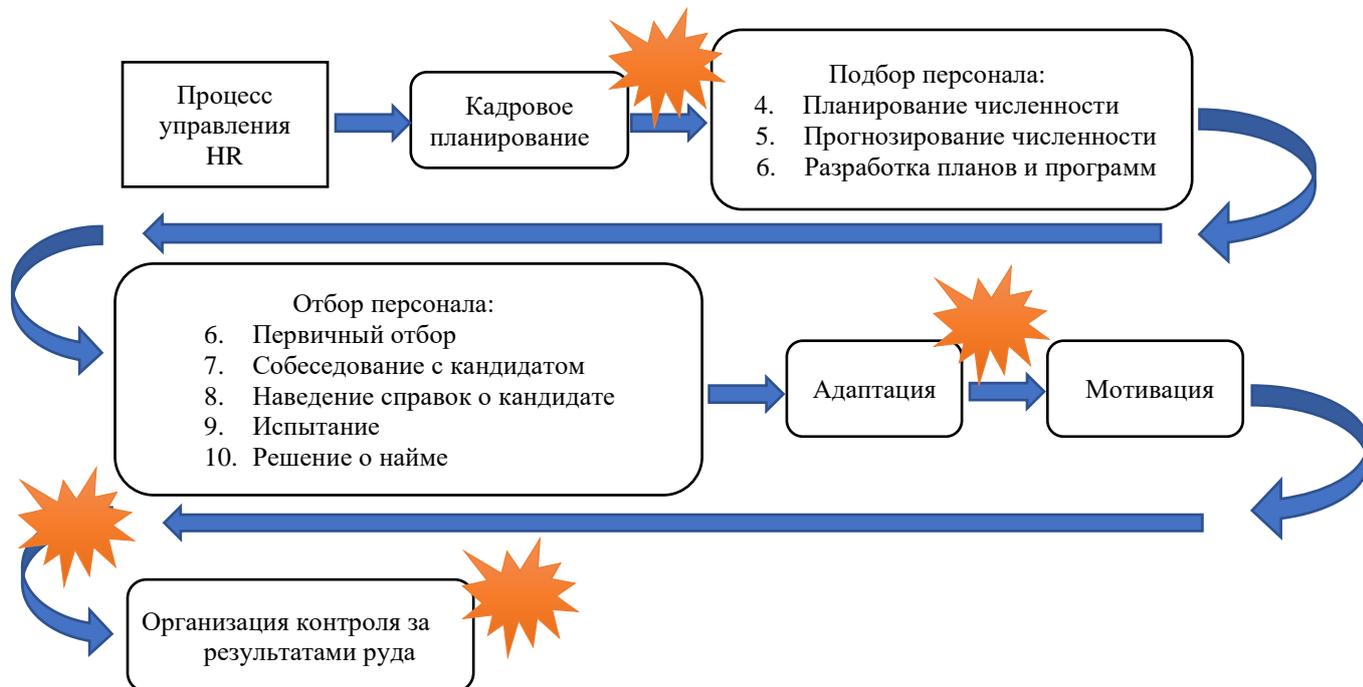


Рисунок 13 - Система управления персоналом в ООО «ТомПринт» с выявленными недостатками

Основными проблемами в данной системе является отсутствие:

1. Горизонтов планирования потребностей в персонале.
2. Обучение, оценка и аттестация персонала.
3. Кадровое движение персонала (управление карьерой).
4. Кадровый резерв.

Учитывая результаты анализа деятельности системы управления персоналом, а также структуры и динамики движения кадров, основным путем повышения эффективности всей системы управления человеческими ресурсами является формированием действенной системы логистики персонала ООО «ТомПринт», которая поможет с устранением всех недостатков.

3 Разработка системы логистики персонала ООО «ТомПринт»

На сегодняшний день наблюдается тенденция к большой текучести кадров в малых организациях. Есть такие работодатели, которые не стремятся пробуждать в человеке желание работать на него, что чаще всего и становится причиной халатности на работе со стороны членов персонала.

В связи с большим переизбытком желающих устроиться на работу, начальнику намного проще найти себе нового сотрудника, чем обучать уже имеющегося. Собственно, таким образом, и формируется круг из работодателя, который терпит убытки, и вечно безответственных, халатных, опаздывающих работников.

Ошибками многих руководителей становится и то, что они пытаются проводить совершенствование системы управления персоналом на основе своих собственных убеждений и видении того, что происходит вокруг. Однако данная информация не всегда является достоверной. Большинство начальников даже не пытается спросить у самих подчиненных: чего же они сами хотят.

Также необходимо помнить, что каждый человек индивидуальная личность и для каждого такого существует своя стимуляция, пробуждающая его к деятельности. Поэтому начальнику необходимо обратить свое внимание на свой коллектив не как на одну цельную массу, а как на общую сумму отдельных личностей. Иногда достаточно просто поговорить «по душам» с человеком для того, чтобы он чувствовал себя незаменимым, важным элементом компании.

Есть исследования, которые подтвердили, что авторитарный процесс управления снижает продуктивность процесса работы. К числу ошибок можно также отнесены переработки и отсутствие карьерного роста сотрудников. Если учитывать данный фактор и остальные, то можно создать по-настоящему эффективную картину успешной мотивации сотрудников, на

основе которой будет четко определен список методов, которые способны дать стопроцентный результат.

Формирование эффективной системы кадровой логистики – важный шаг на пути повышения эффективности современных отечественных предприятий. Успешное управление персоналом позволяет организации целенаправленно обучать и развивать человеческие ресурсы для достижения краткосрочных и стратегических целей.

Если говорить о новых методах, направленных на повышение эффективности деятельности ООО «ТомПринт», то применение в его системе управления персоналом логистических принципов очень перспективно. Дело в том, что перемещение кадров в организации невозможно без систематизации.

Соответственно, следует говорить о потоке человеческих ресурсов. А если есть поток, то им можно эффективно управлять, применяя логистику и основанные на ней технологии.

В пользу этого подхода говорит также определение самой логистики, которая рассматривается как планирование, выполнение и контроль движения и размещения людей и/или товаров, а также поддерживающие действия, связанные с таким движением и размещением, в пределах экономической системы, созданной для достижения своих специфических целей.

Основные принципы логистики можно адаптировать к системе управления персоналом в ООО «ТомПринт» следующим образом:

1. Нужный продукт — это нужный персонал.
2. Требуемое качество — это требуемая квалификация и необходимые профессиональные навыки.
3. Нужное количество — это необходимая численность персонала.
4. В должном месте - на конкретном рабочем месте.
5. В расчетное время.
6. С минимальными издержками.

Приведенные принципы хорошо характеризуют эффективность системы управления персоналом и, соответственно, влияют на эффективность всей экономической системы.

Для формирования системы логистики персонала ООО «ТомПринт» необходимо усовершенствовать основные направления кадровых потоков: управление входящими потоками кадров, управление потоками персонала внутри организации и управление исходящими потоками персонала.

Особое внимание в процессе формирования логистической системы будет уделено правильного построения внутренних кадровых перемещений.

Далее рассмотрим более детально предложения по улучшению системы управления персоналом.

1. Управление входящими потоками кадров.

В ООО «ТомПринт» предлагается сделать планирование потребности в персонале на периоды в соответствии с рисунком 14.

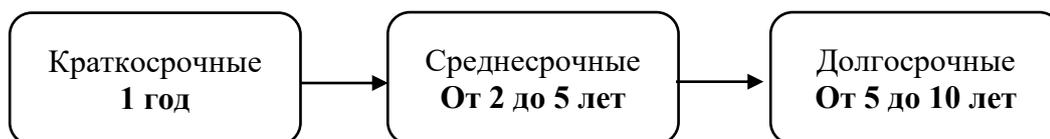


Рисунок 14 – Горизонты планирования потребностей в персонале

Говоря о краткосрочных горизонтах, планирования персонала здесь необходимо сделать акцент на быстрое удовлетворение потребности в персонале.

В среднесрочном планировании предлагается профориентационная работа по привлечению выпускников образовательных организаций для работы в организации, а именно организация практик студентов в ООО «ТомПринт», в том числе распределение их по подразделениям. А также обязательное формирование планов по повышению квалификации и переподготовке уже работающего персонала.

Если говорить о самом долгом горизонте планирования, здесь речь идет о профориентационной навигации учащихся, а точнее об обеспечении

целевого приема в интересах ООО «ТомПринт» для дальнейшего продвижения и удержания молодых специалистов.

Утвержденные долгосрочные и среднесрочные потребности в персонале ежегодно могут пересматриваться и при необходимости дополняться и изменяться.

Краткосрочное планирование – это создание плана приема на текущий год, исходя из загруженности структурных подразделений, выбытия сотрудников, количества «целевых студентов», которые будут выпускаться в планируемом году.

Система подбора персонала ООО «ТомПринт» должна быть направлена на обеспечение подразделений работниками достаточного уровня квалификации для выполнения задач, указанных в должностных инструкциях.

В соответствии с планами приема структурные подразделения организации могут оформлять заявки на подбор персонала с приложением требований к кандидатам. Также заявления могут быть оформлены сверх плана, например, если необходимо заменить выбывшего работника, необходимо подготовить работника к будущей замене работника пенсионного возраста или если необходимо расширить штат объем работ в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе и так далее.

При подборе сотрудников по заявкам структурных подразделений HR-специалист (которого необходимо включить в штат) будет использовать как внешние, так и внутренние источники поиска кандидатов:

- прием выпускников организаций образования, прошедших обучение по направлению подготовки по профилю организации (специальности);
- просмотр поступающих анкет и резюме кандидатов, в том числе поиск по уже существующей базе кандидатов;
- самостоятельный поиск резюме в открытых источниках сети Интернет;
- поиск кандидатов «по рекомендации» коллег и знакомых;

— анализ существующего штатного расписания и возможностей внутренних перемещений внутри организации и во вспомогательных службах.

Новый алгоритм для системы персонала представлен на рисунке 15. Именно такой подход поможет решить проблемы с неквалифицированными кадрами и в дальнейшем создаст надежный кадровый резерв для предприятия.

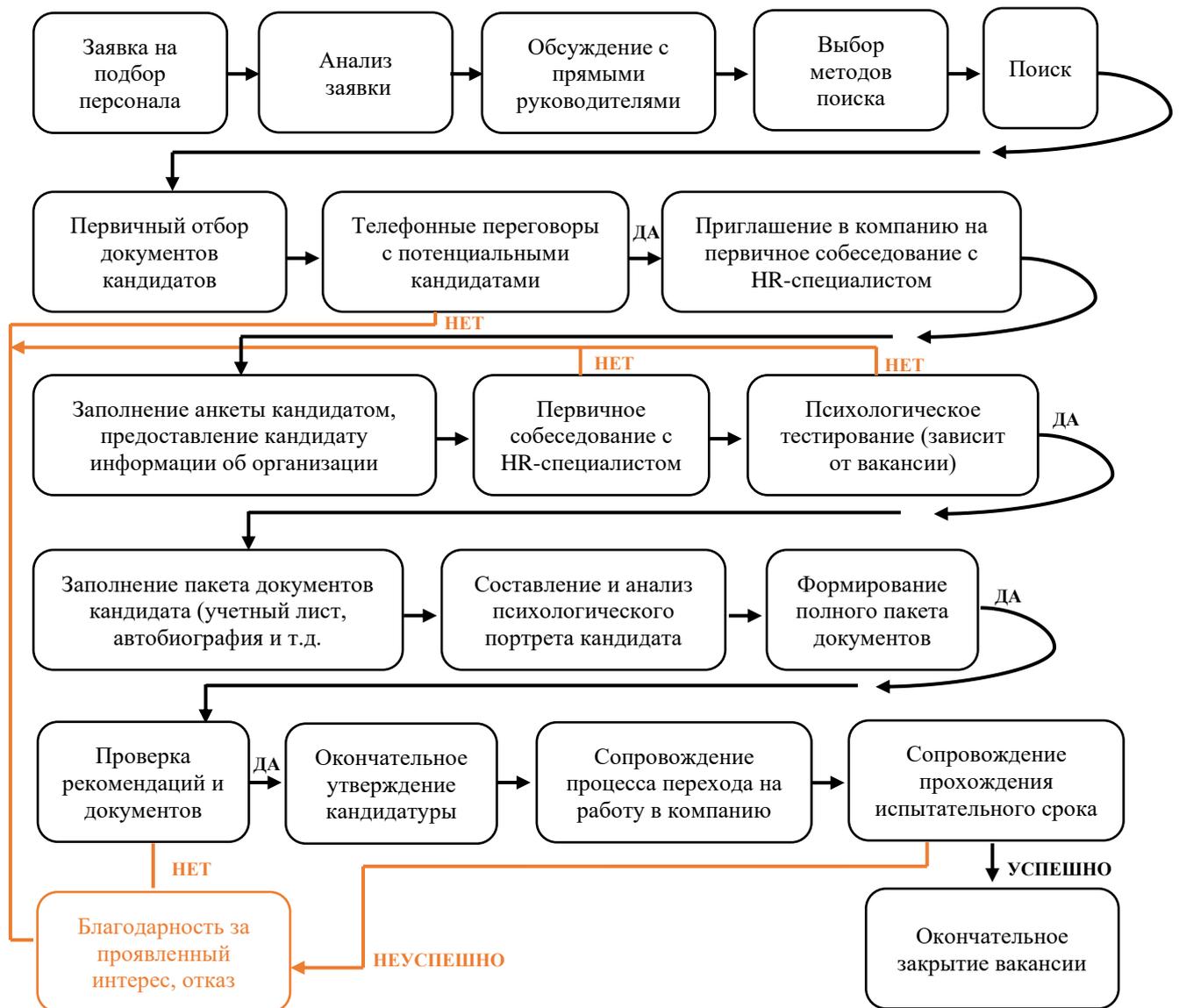


Рисунок 15 – Алгоритм подбора персонала для ООО «ТомПринт»

Процедура оценки кандидатов на вакантные места предполагает выполнение следующих шагов. Первоначально проводится оценка

соответствия формальным требованиям (проводится специалистом по кадрам по резюме, документам об образовании и тому подобное) опыта и уровня квалификации. Затем проводится оценка профессиональных и личностных качеств кандидата, его мотивационного профиля и так далее (выполняется будущим руководителем совместно со специалистом по кадрам). По результатам оценки принимается решение о соответствии кандидата установленным требованиям, после чего будущий руководитель готовит обоснование выбора кандидата (прилагается к заявке).

Кандидатам предлагается (особенно внутренним кандидатам на вышестоящие должности) проходить дополнительные процедуры оценки: психологические тесты, собеседования по компетенциям и так далее.

Планирование потребности в персонале будет осуществляться с учетом как краткосрочных планов подразделений, так и долгосрочных целей компании в целом.

Внешний набор можно осуществлять в основном на рабочие должности, а также на должности первоначального трудоустройства в профессиональной категории. Это определяет особую важность управления внутренним движением для эффективного функционирования системы кадрового обеспечения и системы управления персоналом в целом.

2. Управление потоками персонала внутри

В составе ООО «ТомПринт» система управления внутренними потоками человеческих ресурсов на данный момент совсем не реализована.

В настоящее время требуется усовершенствовать процесс целенаправленного управления внутренними перемещениями работников организации, не подлежащих кадровому резерву.

Модель процесса управления потоками внутри организации ООО «ТомПринт» выглядит очень просто и понятно (рисунок 16) и никогда не менялась. Такая схема относится как к новым поступившим сотрудникам, так и к тем, кто уже должно трудиться на данном предприятии. В нем

«кадровая цепочка» — это определенный набор рабочих мест, связанных друг с другом технологически. Обычно в деятельности предприятий она изначально проектируется производственным подразделением в тесном сотрудничестве со службой управления персоналом. При этом «кадровая цепочка» может быть вертикальной, горизонтальной или смешанной - в зависимости от того, каким образом растет при этом ответственность работника.

2. В случае получения дополнительного базового образования, например высшего после среднего, работник попадает в другую «кадровую цепочку» и продолжает развиваться и двигаться по ней. Также «кадровая цепочка» может быть спроектирована с учетом перемещения в другие филиалы компании и/или в другие организации отрасли, связанные технологическими процессами. Однако, для этого необходимо тесное сотрудничество данных организаций.

При этом, необходимо отметить, что данные «кадровые цепочки» руководство ООО «ТомПринт» предполагает применять только для постоянной части персонала. Для сезонных работников данное нововведение применяться не будет. Единственное, если работник из состава сезонных будет принят в состав постоянных работников.

3. ООО «ТомПринт» практически отказывается принимать персонал на рабочие места, которые находятся в середине производственной цепочки, и принимает сотрудников только на рабочие места на ее «входе». При этом вся цепочка кадровых перемещений приходит в движение. Так, в ООО «ТомПринт» хорошими техническими специалистами становятся только те, кто прошел работу на производстве в цехе. При этом есть примеры, когда сезонный работник, проработав два сезона на самых низовых работах, получив за этот период соответствующее образование, смог стать, сначала рабочим на постоянной основе, а затем – помощником руководителя по производству и кадровым вопросам.

4. Прием на работу в середину «кадровой цепочки» должен выполняться в ООО «ТомПринт» только в крайнем случае.

В качестве примера выделим ситуацию, когда главный бухгалтер случайно и срочно выбывает из рабочего процесса (например, в связи с тяжелой болезнью) или сотрудник на месте бухгалтера еще не выполнил план индивидуального развития и не готов перейти на следующую ступень «кадровой цепочки» - главного бухгалтера.

5. При приеме на работу нового сотрудника вся «кадровая цепочка» приходит в движение. Для этого процессы личного развития работников должны быть согласованы по времени. Для этого в ООО «ТомПринт» необходимо для каждой должности разработать и утвердить карту профессионального развития.

При этом понятно, что на разных рабочих местах, входящих в «кадровую цепочку», время подготовки сотрудников разное. Чтобы нивелировать данный временной разрыв, необходимо вводить «горизонтальные участки» цепочки. Иными словами, пока мастер ООО «ТомПринт» развивается до уровня бригадира, дорожный рабочий, который должен его со временем заменить, отрабатывает «горизонтальный» ряд рабочих мест в своем подразделении.

6. Перемещение на другое рабочее место происходит только после того, как сотрудник прошел некоторую подготовку и стал соответствовать определенным квалификационным требованиям. При этом данные требования должны включать в себя уровень базового образования (профильное высшее, среднее), уровень специального образования (курсы повышения квалификации для сотрудников, работающих на данных рабочих местах), освоенные профессиональные навыки, стаж работы, а также соответствующие личные психологические особенности.

На каждом рабочем месте ООО «ТомПринт» должны быть созданы карты компетенций персонала, а по каждому работнику - личная карта развития (карта карьеры) (Приложение Б).

7. ООО «Томпринт» осознанно расторгает трудовые договоры с теми работниками, которые не выполняют личный план развития и своевременно не двигаются по «кадровой цепочке».

Предлагаемый подход, конечно же, не лишен недостатков и требует критического осмысления, теоретической доработки и практического апробирования. Однако для повышения эффективности деятельности ООО «ТомПринт» он может быть очень полезен.

Цели логистического подхода к процессу должны исходить из общих целей системы управления персоналом, но вместе с этим иметь особенность данной сферы деятельности организации в области управления человеческими ресурсами и могут включать:

- формирование, развитие и подходящее использование профессионального потенциала каждого сотрудника и организации в целом;
- обеспечение преемственности профессионального опыта и культуры организации;
- достижение взаимопонимания между организацией и сотрудником;
- вопросам его развития и продвижения;
- создание благоприятных условий для развития и продвижения персонала в рамках организационного пространства.

На мой взгляд наиболее проблемной категорией персонала в ООО «ТомПринт» являются дорожные рабочие. Данная должность может позволить молодым и неопытным сотрудникам дать дальнейшее продвижение по карьерной лестнице в организации.

На данную должность могут быть привлечены студенты техникумов, университетов, которые специализируются на инженерно-строительном направлении.

Предлагается построить движение кадров по данной должности. Это послужит разработке индивидуальных планов развития карьеры.

Движение кадров будет отражать не только должностные продвижения, но и процесс повышения образовательного уровня

сотрудников. Можно описать несколько путей продвижения по карьерной лестнице. При разработке очень важно опираться на следующие вопросы:

- какие навыки и знания необходимы кандидату для успешного исполнения данной должности, где он их может приобрести;
- какой опыт необходим;
- какие деловые качества нужны.

Для правильного выстраивания цепочки движения кадров в организации нет типовой методики. Но есть важные блоки, которые точно должны быть:

1. Маршрут профессионально-должностных перемещений работника.
2. Направление и этапы его профессиональной карьеры.
3. Примерные сроки перевода на должность.
4. Квалификационные требования и условия для допуска.

Далее в Приложениях В и Г представлены карьерограммы дорожного рабочего ООО «ТомПринт». Где можно будет увидеть несколько путей развития карьеры начиная с должности дорожного рабочего.

Разработанная таблица движения кадров должна быть предоставлена для ознакомления новым работникам в период прохождения испытательного срока, а также уже работникам, находящимся в штате, чтобы у них появилось представление о дальнейшем будущем в данной организации.

3. Управление исходящими потоками персонала.

Высвобождению персонала в ООО «ТомПринт» нужно уделить тоже особое внимание. Служба управления персоналом должна ежегодно проводить мониторинг персонала 55 лет и старше. Эти данные служат основой для планирования потребностей в персонале, связанных с естественным выбытием работников организации.

Также со всеми работниками предпенсионного и пенсионного возрастов необходимо проводить работы по постепенной передаче их опыта более молодым сотрудникам. Для стажировки под руководством опытного работника могут приниматься молодые специалисты после окончания вузов.

Если сотрудник относится к категории руководителей, то его должность официально включается в перечень резервируемых позиций.

Благодаря организации целенаправленной передачи опыта следующим поколениям, при принятии работником пенсионного возраста решения об увольнении по собственному желанию не происходит потеря кадрового потенциала. Молодое поколение активно включается в работу и успешно принимает на себя обязанности ушедшего сотрудника.

Таким образом, в целом работа по управлению выходящими потоками кадров ведется системно и целенаправленно. Специалистами по персоналу должна проводиться разноплановая работа по анализу причин текучести, планированию высвобождения персонала, предотвращению нежелательной текучести, а также обеспечению преемственности поколений.

Согласно разработанной модели системы логистики персонала процесс управления перемещениями персонала внутри организации должен осуществляться в тесном взаимодействии с процессами оценки, мотивации, обучения и развития персонала.

3.1 Работа по усилению вовлеченности и мотивации персонала

Вовлеченность представляет собой степень участия сотрудников в жизни и деятельности компании, совпадение интересов организации с интересами работников, позитивное отношение каждого к своей работе, приводящее к повышению производительности труда.

Вовлеченность персонала - комплексный показатель, характеризующий состояние корпоративной культуры компании и потенциал ее развития за счет того, насколько равнодушно сотрудники относятся к работе и делам ООО «ТомПринт». Особую роль при этом играет кадровая политика, определяющая систему управления персоналом. Грамотно выстроенная работа в этой области позволит повысить степень вовлеченности работников в дела организации и эффективность деятельности ООО «ТомПринт», а также увеличить ее прибыль.

Вовлеченность характеризуется степенью совпадения интересов ООО «ТомПринт» и ее сотрудников.

Кадровая политика организации должна обеспечивать вовлеченность персонала: наибольшее влияние на уровень последней оказывают такие ее составляющие, как система подбора кадров и система карьерного продвижения.

Грамотно выстроенные системы отбора, адаптации, мотивации, развития и оценки сотрудников, в совокупности представляющие собой систему управления, позволят решать корпоративные задачи, стоящие перед бизнесом, повысят удовлетворенность и инициативность персонала, сократят число нелояльных сотрудников. Все вышеперечисленное и входит в число основных составляющих вовлеченности (рисунок 18).



Рисунок 18 - Индикаторы вовлеченности персонала

Для ООО «ТомПринт» можно предложить следующую программу повышения вовлеченности персонала:

Этап I. Анализ отчетов (чтение и анализ полученных результатов, выявление тенденций).

Этап II. План действий (определение приоритетов, общение с сотрудниками, разработка инструментария и составление критериев).

Этап III. Разработка программ и тренингов в соответствии с определенными критериями.

Программа повышения вовлеченности персонала включает в себя следующие аспекты:

— Вдохновляющее лидерство. Руководители не должны ограничиваться пустыми словами о том, что сотрудники являются самым значимым активом компании - в это необходимо по-настоящему верить и доказывать истинность подобных утверждений реальными делами.

— Развитие корпоративной культуры. Творческий потенциал корпоративной культуры определяет возможности раскрытия индивидуальных талантов каждого сотрудника, простор для нестандартного подхода к выполнению профессиональных обязанностей.

— Фокусировка на вопросах развития талантов. Система развития талантов должна быть интегрирована в HR-технологии. В качестве показателя данного уровня вовлеченности можно использовать процент персонала, участвующего во внедрении инноваций.

— Сильное чувство ответственности. Сотрудники должны чувствовать свой личный вклад в общее дело, осознавать свою ответственность за достижение не только личного успеха, но и процветания компании в целом.

— Наличие и исполнение HR-политик и процедур, соответствующих целям компании.

Модель вовлеченности персонала для ООО «ТомПринт» можно представить следующим образом (рисунок 19).

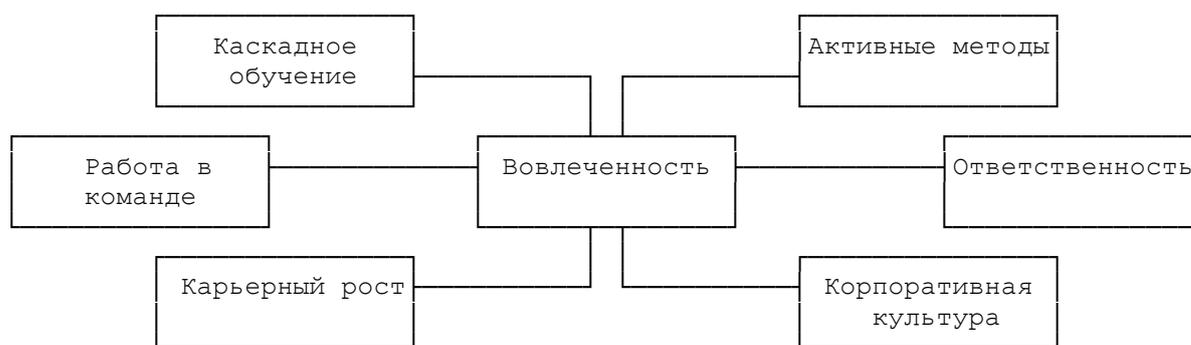


Рисунок 19 - Модель вовлеченности персонала ООО «ТомПринт»

Для ООО «ТомПринт» перечисленные на рисунке 19 направления будут иметь следующие значения:

1. Каскадное обучение. Например, для простого рабочего: первоначально – обучение в среднем специальном учреждении, затем – обучение в ВУЗе, после – курсы повышения квалификации.

2. Активные методы вовлечения персонала – наделение большими полномочиями, перспективы получения дополнительных бонусов и льгот (например, получение возможности дополнительных дней отпуска, оплачиваемых за счет ООО «ТомПринт» и прочее).

3. Ответственность – планируется усиление ответственности за принимаемые решения, в том числе материальную - для служащих, материальную ответственность за результаты некачественного труда – для рабочих.

4. Корпоративная культура – планируется разработка Кодекса корпоративной культуры для ООО «ТомПринт». Затем будет презентация этого кодекса. Затем все работники ООО «ТомПринт» будут обязаны строго его придерживаться. При этом, данный кодекс основной функцией будет иметь не карательную, а мотивирующую.

5. Карьерный рост – каждый работник ООО «ТомПринт» должен видеть, что у него есть шанс из простого рабочего выйти в служащие, или даже в руководство компанией.

6. Работа в команде – предполагается создавать проекты, выполнение которых будет возможно только при четкой и слаженной работе команды, ответственной за выполнение данного проекта. Этот принцип также перекликается с принципом ответственности.

В целом, процесс вовлечения персонала может происходить по следующей схеме (рисунок 20).

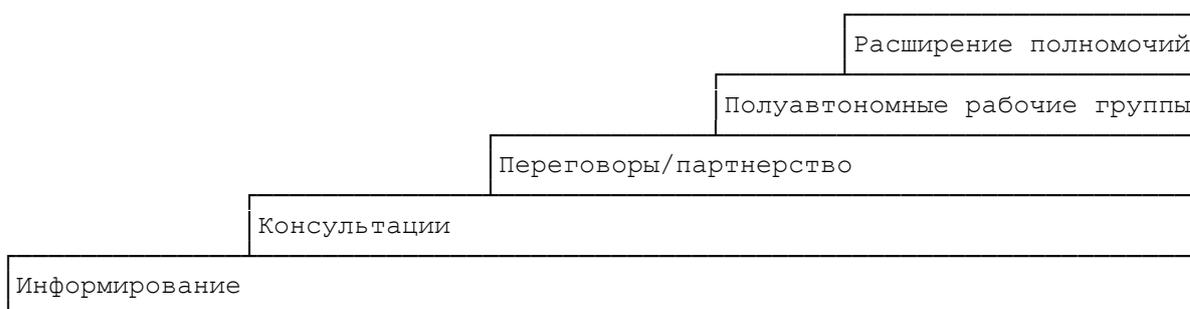


Рисунок 20 - Лестница вовлечения персонала в деятельность ООО «ТомПринт» и расширения полномочий

Следует также отметить, что добиться вовлеченности абсолютно всего персонала в проблемы и управление ООО «ТомПринт» невозможно, а главное — это не нужно.

Практика применения подобных моделей четко показывает, что оптимальнее и эффективнее всего - создать высокорезультативные команды из наиболее подготовленных работников.

Процесс начинается с информирования персонала о появлении в компании в рамках системы управления персоналом новой возможности – возможности перехода по карьерной лестнице от более низовых должностей к более высоким.

При этом на каждом этапе проходит отсев так называемой «нецелевой аудитории» - персонала (людей), которые в силу своих личностных и профессиональных качеств никогда не смогут иметь «вертикальную» профессиональную карьеру.

3.1.1 Применение нематериальных методов стимулирования и мотивации персонала

К нематериальным методам стимулирования и мотивации относят:

— комплименты сотрудникам за их работу. Обычные слова вроде «спасибо» или «вы блестяще справились с этой задачей» способны окрылить любого работника. Не стоит избегать и публичных поощрений:

— разработка и внедрение корпоративных правил компании (миссия, философия, корпоративная культура);

— регулярное информирование о достижениях компании и сведения о сотрудниках посредством корпоративной газеты. Рубрики корпоративной газеты могут быть самые разные: «Колонка гендиректора», «Наши новости», «Наши новые продукты», «Наши новые сотрудники», «Наши поздравления», «Звездные клиенты». Можно сделать рубрику «Один день из жизни», в которой сотрудники разных отделов описывают, буквально по минутам, как проходит их рабочий день, с какими ситуациями они сталкиваются, какие вопросы решают. Подобная газета поможет превратить коллектив в большую семью и поспособствует объединению коллектива;

— формирование чувства причастности сотрудников к общему делу. Каждый сотрудник должен ощущать себя важной и неотъемлемой частью компании, в связи, с чем необходимо привлекать всех сотрудников к решению общих задач, ведь абсолютно у любого человека может родиться интересная идея, способная принести успех. Каждый месяц можно выносить на обсуждения вопросы общего характера. Например, как увеличить выручку предприятия? Лучшие идеи достойны специального приза;

— корпоративные праздники (день компании, совместное празднование Нового года, важные события в жизни предприятия). Подобные мероприятия заряжают всех сотрудников энергией, помогают преодолеть недопонимание между ними и забыть о проблемах. Можно устраивать праздники, на которые сотрудники могут прийти со своими семьями. Важно оформить подобное

мероприятие соответствующим образом, чтобы было понятно – это праздник данной компании, а не любой другой.

Также можно заказать мелкие сувениры с логотипом ООО «ТомПринт» – ручки, брелки, ежедневники и тому подобное. Таким же целям может служить фирменная одежда.

Также важным методом является борьба с негативными слухами и домыслами, которые рано или поздно появляются внутри коллектива. Например, со слухами о том, что в этом месяце произойдет задержка зарплаты или, что будет сокращение штата.

3.2 Ежегодная оценка персонала компании

Помимо всех перечисленных действий, необходимо отметить, что для эффективного управления персоналом ООО «ТомПринт» особенно важна оценка его работников (постоянной части персонала). Оценка персонала — это процесс сбора, анализа и оценки информации о том, как работник выполняет порученную работу, и выяснение того, в какой степени его рабочее поведение и рабочие показатели отвечают требованиям предприятия и руководства.

Оценка персонала - определение эффективности деятельности сотрудников в реализации стратегических задач организации с целью последовательного накопления информации, необходимой для принятия дальнейших управленческих решений.

Здесь необходимо отметить различные аспекты оценки работников организации. В настоящее время в российской практике утвердились следующие существенно различающиеся процедуры: оценка достижений, оценка персонала, комплексная оценка личности.

Критерии оценки должны соответствовать целям организации, содержанию работы и удовлетворять стремление сотрудников быть успешными. Критерии могут быть выражены в виде количественных,

временных, финансовых показателей, качественной оценки, соблюдения процедур, исполнения и т.п., могут быть представлены через позитивные или негативные показатели. Поскольку успешность сотрудников часто зависит от нескольких факторов, то, как правило, используется комплексная система критериев оценки. В этом случае определяется вес или важность каждого из критериев. Необходимо отметить, что данное предложение, в основном, рассчитано для служащих компании. Основных рабочих, работающих как на постоянной, так и на сезонной работах, данное предложение не касается.

Основные положения ежегодной оценки персонала компании представлены в Приложении Д. По результатам оценки персонала руководителем составляется и заполняется следующая оценка компетенций (таблица 19).

Таблица 19 - Оценка компетенций

Основные компетенции	Оценка	Комментарии
Ориентация на результат	А Очень высокий уровень В Требуемый уровень С Недостаточный уровень D Компетенция не проявляется	
Стрессоустойчивость	А Очень высокий уровень В Требуемый уровень С Недостаточный уровень D Компетенция не проявляется	
Планирование и организация деятельности	А Очень высокий уровень В Требуемый уровень С Недостаточный уровень D Компетенция не проявляется	
Эффективная коммуникация	А Очень высокий уровень В Требуемый уровень С Недостаточный уровень D Компетенция не проявляется	
Работа в команде	А Очень высокий уровень В Требуемый уровень С Недостаточный уровень D Компетенция не проявляется	
Результативность труда	А Очень высокий уровень В Требуемый уровень С Недостаточный уровень D Компетенция не проявляется	
Профессионально-технические знания и навыки	А Очень высокий уровень В Требуемый уровень С Недостаточный уровень D Компетенция не проявляется	

3.3 Эффективность разработки алгоритма формирования логистического подхода к управлению персоналом

Разработка логистического подхода к управлению персоналом в организации позволяет упорядочить деятельность организации по управлению карьерным ростом и развитием персонала и одновременно придать целенаправленный характер продвижения сотрудников. Важно, что планированием и внедрение логистического подхода требует большого внимания со стороны руководства, как самого главного, так и руководителей подразделений и конечно же сотрудника по кадрам. Планирование данного подхода оказывает большое влияние на уровень мотивации, текучесть кадров, лояльность персонала. После предложениях всех мероприятий, которые помогут усовершенствовать систему управления персоналом ООО «Том Принт», система управление персоналом будет выглядеть следующим образом (рисунок 21).



Рисунок 21 – Система управления персоналом ООО «ТомПринт» после внедрение логистического подхода

Экономический эффект от предлагаемых для реализации мероприятий представлен в таблице 20.

Таблица 20 – Ожидаемый экономический эффект от предлагаемых мероприятий

Мероприятия / показатели	Создание системы логистического управления персоналом	Создание системы вовлеченности персонала и применение методов нематериального стимулирования	Ежегодная оценка персонала
Выручка	Возрастет (прогноз 7 %)	Возрастет (прогноз 10 %)	Возрастет (прогноз 5 %)
Затраты на мероприятие (услуги сторонних организаций по разработке системы)	217 тыс. руб.*	56 тыс. руб.**	Нет***
Себестоимость	Значительно не изменится	Значительно не изменится	Значительно не изменится
Производительность труда	Возрастет (прогноз 7 %)	Возрастет (прогноз 10 %)	Возрастет (прогноз 5 %)
Средний размер оплаты труда	Возрастет (прогноз 10 %)	Не изменится	Не изменится

* Стоимость разработки согласована с консалтинговой компанией

** Стоимость разработки согласована с консалтинговой компанией

*** Разработано руководством ООО «ТомПринт»

Для создания системы логистического управления персоналом предполагается привлечь сотрудников консалтинговой фирмы ООО «ЮНИТИ». Для работы будут привлечены два специалиста данной компании. Нормо-часы выполнения заказанных работ – 217. Стоимость одного нормо-часа – 500 руб. (включая НДС). Итого общая стоимость заказанных работ составит:

$$= 2 \text{ чел.} * 217 \text{ н/час} * 500 \text{ руб./час} = 217\,000 \text{ руб.}$$

В дальнейшем необходимо взять в штат сотрудника по работе с кадрами, чтобы постоянно не обращаться к сторонним фирмам. Тогда и процесс буде идти постоянно и будет меньше изъянов.

Для создания системы вовлеченности персонала и применение методов нематериального стимулирования будут также задействованы сотрудники

указанной выше консалтинговой фирмы. При этом в работах будет задействован один человек. Нормо-часы выполнения заказанных работ – 112. Стоимость одного нормо-часа – 500 руб. (включая НДС). Итого общая стоимость заказанных работ составит:

$$= 1 \text{ чел.} * 112 \text{ н/час} * 500 \text{ руб./час} = 56\,000 \text{ руб.}$$

Вся необходимая работа по созданию системы ежегодной оценки персонала будет поручена помощнику руководителя ООО «ТомПринт», поэтому никаких дополнительных затрат компания в связи с разработкой данного направления не несет.

Как видно из таблицы 20 внедрение предлагаемых мероприятий позволит:

- увеличить выручку от реализации (в таблице 20 представлены прогнозные значения руководства по каждому направлению);
- повысить производительность труда (в таблице 20 представлены прогнозные значения руководства по каждому направлению).

Общая сумма затрат на внедрение всех трех направлений составит 273 тыс. руб. При этом сумма затрат на ведение дела изменится незначительно, а средний размер оплаты труда может возрасти на 10%, для каждого сотрудника, кто будет проходить ежегодную оценку персонала и двигаться по «кадровой цепочке».

Необходимо отметить, что наибольший эффект по росту эффективности системы управления персоналом ООО «ТомПринт» может быть достигнут при комплексном применении указанных мероприятий.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
ЗАМ01	Клименко Елизавете Александровне

Школа	Школа инженерного предпринимательства	Отделение (НОЦ)	
Уровень образования	магистратура	Направление/специальность	38.04.02 Менеджмент

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p><i>1. Описание организационных условий реализации социальной ответственности</i></p> <p>– заинтересованные стороны (стейкхолдеры) программ социальной ответственности организации, проекта, инновационной разработки, на которых они оказывают воздействие;</p> <p>– стратегические цели организации, проекта, внедрения инновации, которые нуждаются в поддержке социальных программ;</p> <p>– цели текущих программ социальной ответственности организации</p>	<p><i>Заинтересованные стороны программ корпоративной социальной ответственности:</i></p> <p>органы областной власти, наемные работники, местное население.</p> <p><i>Стратегическая цель организации:</i></p> <p>Увеличение доли рынка за счет снижения стоимости и сроков выполняемых дорожно-строительных работ.</p> <p><i>Цели программ социальной ответственности организации:</i></p> <p>1. Развитие собственного персонала; 2. Рост производительности труда в компании.</p>
<p><i>2. Законодательные и нормативные документы</i></p>	<p>ГОСТ Р ИСО 26000–2010, ГОСТ ИСО 14-644-1-2002, ГОСТ Р 56228—2014, ФГОС</p>

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p><i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <p>– принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</p> <p>– системы организации труда и его безопасности;</p> <p>– развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</p> <p>– системы социальных гарантий организации;</p> <p>– оказание помощи работникам в критических ситуациях.</p>	<p><i>Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <p>– принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</p> <p>– системы организации труда;</p> <p>– развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации.</p>
<p><i>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <p>– содействие охране окружающей среды;</p> <p>– взаимодействие и местной властью;</p> <p>– влияние разработки, проекта, инновации на стейкхолдеров</p> <p>– влияние разработки, проекта, инновации на окружающую среду, возможное содействие охране окружающей среды;</p> <p>– ответственность перед потребителями услуг;</p> <p>– готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</p>	<p><i>Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <p>– взаимодействие с органами власти;</p> <p>– обеспечение населения достоверными статистическими данными.</p>
<p><i>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</i></p> <p>– анализ правовых норм трудового законодательства;</p> <p>– анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов;</p> <p>– анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</p>	<p>Анализ уровня развития КСО и применимости стандартов ISO 9001, ISO 14001</p>

Перечень графического материала:

<p><i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i></p>	<p>Рисунок 22 – Компоненты социальной ответственности корпорации</p> <p>Таблица 21 – Определение целей КСО на предприятии</p> <p>Таблица 22 – Определение</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	стейкхолдеров программы КСО Таблица 23 – Определение элементов программы КСО Таблица 24 – Затраты на мероприятия КСО, тыс. руб.
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	20.04.2022
-------------------------------------------------------------	------------

Задание выдал:

Руководитель ООП, должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ШИП	Никулина Ирина Евгеньевна	доктор экономических наук, профессор		

Консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Черепанова Наталья Владимировна	кандидат философских наук, доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ01	Клименко Елизавета Александровна		20.04.2022

4 Корпоративная социальная ответственность

4.1 Сущность корпоративной социальной ответственности

Корпоративная социальная ответственность (КСО) — реализация интересов компании (корпорации) посредством обеспечения социального развития ее коллектива и активного участия компании в развитии общества. Корпоративная социальная ответственность – ответственность организации за воздействие ее решений и деятельности на общество и окружающую среду через прозрачное и этическое поведение, которое: содействует устойчивому развитию, включая здоровье и благосостояние общества; учитывает ожидания заинтересованных сторон; соответствует применяемому законодательству и согласуется с международными нормами поведения; введено во всей организации.

Корпоративная социальная ответственность представляет собой определенную концепцию, согласно которой государственными и негосударственными структурами учитываются интересы общества. Причем все обязательства по своей деятельности они возлагают на себя. Это применительно к акционерам, поставщикам, работникам, местным сообществам, а также заинтересованным лицам. Подобное поручительство обычно выходит за рамки фиксированных в законном порядке норм и предполагает добровольное принятие дополнительных мер, ориентированных на улучшение качества жизни. Здесь затрагиваются интересы как работников с их семьями, так и целых социальных групп.

Понятие КСО включает:

- соблюдение требований законодательства: налогового, экологического, трудового и др.;
- производство качественной продукции и услуг для потребителей;
- ответственность организации перед партнерами;
- социальные аспекты взаимодействия с поставщиками покупателями продукции и услуг;

- корпоративное развитие — проведение реструктуризации и организационных изменений с участием представителей менеджмента компаний, персонала и общественных организаций;
- здоровье и безопасность персонала на рабочем месте;
- ответственную политику в отношении работников, управление развитием персонала;
- создание привлекательных рабочих мест, выплата легальных зарплат;
- экологическую ответственность, экологическую политику и использование природных ресурсов;
- взаимодействие с местными органами власти, государственными структурами и общественными организациями для решения социальных проблем;
- вклад в формирование гражданского общества через партнерские программы и проекты развития местного сообществ;
- ответственность организации перед обществом в целом.

Любой анализ программ корпоративной социальной ответственности предполагает изучение уровней КСО. Согласно позиции, А. Керолла, корпоративная социальная ответственность является многоуровневой, ее можно представить в виде пирамиды (рисунок 22). Лежащая в основании пирамиды экономическая ответственность непосредственно определяется базовой функцией компании на рынке как производителя товаров и услуг, позволяющих удовлетворять потребности потребителей и, соответственно, извлекать прибыль. Правовая ответственность подразумевает необходимость законопослушности бизнеса в условиях рыночной экономики, соответствие его деятельности ожиданиям общества, зафиксированным в правовых нормах.



Рисунок 22 – Компоненты социальной ответственности корпорации

Этическая ответственность, в свою очередь, требует от деловой практики созвучности ожиданиям общества, не оговоренным в правовых нормах, но основанным на существующих нормах морали. Филантропическая ответственность побуждает компанию к действиям, направленным на поддержание и развитие благосостояния общества через добровольное участие в реализации социальных программ.

В практике российского бизнеса КСО регламентируется следующими положениями и рекомендациями:

1. ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности». Настоящий стандарт идентичен международному стандарту ISO 26000-2010 «Guidance on social responsibility».

2. Серией международных стандартов систем экологического менеджмента ISO 14000. Центральным документом стандарта считается ISO 14001 «Спецификации и руководство по использованию систем экологического менеджмента». Здесь установлены требования к системе экологического менеджмента любого предприятия. В стандарте приведены основные термины и определения, а также изложены рекомендации в

области экологической политики, планирования, целей и задач, программы и системы экологического менеджмента.

3. GRI (Global Reporting Initiative) – всемирная инициатива добровольной отчетности. Отчет по устойчивому развитию – это отчет, раскрывающий информацию о деятельности организации в экономической, экологической, и социальной области, а также в области управления.

4. SA 8000 – устанавливает нормы ответственности работодателя в области условий труда.

В приведенных выше стандартах можно найти основные определения КСО и элементов.

4.2 Определение целей и задач программы КСО

Исследуемая в данной работе небольшая некоммерческая организация ООО «ТомПринт», осуществляет деятельность в дорожно-транспортной сфере, штат сотрудников не превышает 40 человек. У организации отсутствуют: разработанная программа корпоративной социальной ответственности, миссия и стратегия.

Предлагается определить миссию, стратегию и цели в ООО «ТомПринт», опираясь на специфику их деятельности (таблица 21).

Таблица 21 – Определение целей КСО на предприятии

Миссия компании	Максимально удовлетворение потребности жителей города, способность развития рынка транспортных услуг и реформирование транспортной отрасли
Стратегия компании	Увеличение доли рынка за счет снижения стоимости и сроков выполняемых дорожно-строительных работ
Цели КСО	1. Развитие собственного персонала. 2. Рост производительности труда в компании.

Выбранные цели КСО обусловлены тем, что цели должны быть интегрированы в стратегию и миссию компании. Так, программа КСО

сможет стать органическим вспомогательным элементом деятельности компании.

Существует две модели КСО – традиционная и стратегическая.

Традиционная модель предполагает периодическое участие организации в КСО, в зависимости от существующих возможностей. Если у предприятия есть в данный момент потребность в КСО и деньги, то оно выделяет финансы, если нет – то программа КСО может быть заморожена.

Стратегическая модель КСО предполагает разработку долгосрочной программы, с учетом миссии и стратегии предприятия, интеграцию корпоративной социальной ответственности в повседневную работу компании. В этом случае финансирование на программы КСО выделяют не от случая к случаю, как в традиционной модели, а на постоянной основе.

Для ООО «ТомПринт» выбрана стратегическая модель КСО, так как от профессионализма сотрудников и своевременности выполнения заказов появляется возможность быстрого удовлетворения жителей города и грамотного принятия управленческих решений руководителями органов власти для дальнейшего развития дорожно-транспортной сферы.

4.3 Определение стейкхолдеров программы КСО

После разработки ключевых целей новой программы корпоративной социальной ответственности определим главных стейкхолдеров программы в таблице 22.

Стейкхолдерами или заинтересованными лицами называют любое сообщество внутри организации или вне ее, предъявляющее определенные требования к результатам деятельности организации и характеризующееся определенной скоростью реакции.

Таблица 22 – Определение стейкхолдеров программы КСО

№	Цели КСО	Стейкхолдеры
1	Развитие собственного персонала	Органы областной власти, наемные работники, местное население
2	Рост производительности труда в компании	Органы областной власти, наемные работники

Стейкхолдерами программы КСО являются органы областной власти, наемные работники, местное население так как:

- органы областной власти заинтересованы в наиболее оперативном получении качественно выполненных заказов от города;

- наемные работники заинтересованы в профессиональном и карьерном росте;

- местное население, являющееся косвенным стейкхолдером, заинтересовано в том, чтобы органы власти в сфере дорожно-транспортной сфере принимали решения, основанные на максимально точных данных; кроме того, местное население читает СМИ, в которых желает видеть достоверную статистику и интересную аналитику.

4.4 Определение элементов программы КСО

Следующим этапом разработки программы корпоративной социальной ответственности организации является определение элементов программы КСО. Это будет зависеть от множества факторов, таких как: сфера деятельности компании; финансовые возможности; размер компании; приверженность сотрудников компании; сотрудничество с местными органами самоуправления и местными экологическими организациями; ожидаемые результаты реализации программ.

Перечень возможных элементов программ КСО:

1. Благотворительные пожертвования – форма адресной помощи, выделяемой компанией для проведения социальных программ, как в

денежной, так и в натуральной форме (продукция, административные помещения, транспорт, оборудование и т.д.).

2. Социальные инвестиции – вид инвестирования, нацеленный на поддержку социально одобренных проектов, к которым не применяется нормальная рыночная доходность. Рассматриваются социальные, экологические последствия.

3. Эквивалентное финансирование – форма адресной помощи, которая заключается в совместном финансировании компаниями, органами государственного управления и некоммерческим сектором социальных программ.

4. Денежные гранты – форма адресной помощи, выделяемой компанией на реализацию определенных социальных программ. Гранты, как правило, связаны с основной деятельностью компании, ее основными стратегическими целями.

5. Социально-ответственное поведение – форма работы компании, которая представляет разнонаправленные инвестиции, основанные на соблюдении правил этического поведения.

В рассматриваемом случае необходимо будет выделить деньги самостоятельно из организации, а также получить финансирование программ КСО из областного бюджета. Результат определения элементов программы КСО представлен в таблице 23.

Таблица 23 – Определение элементов программы КСО

№	Стейкхолдеры	Описание элемента	Ожидаемый результат
1	Наемные работники	Корпоративные инвестиции	Профессиональный и карьерный рост
2	Органы областной власти	Социальные инвестиции	Увеличение качества получаемых данных, снижение сроков выполнения заказов, получение дополнительной аналитики
3	Местное население	Социальные инвестиции	Достоверные, полные статистические данные, удобная аналитика

4.5 Затраты на программы КСО

Ранее нами было определено, что в рамках разработки программ КСО будет применяться стратегическое планирование. Это значит, что затраты на программы КСО станут частью ежемесячных или ежеквартальных отчислений. План затрат на мероприятия КСО представлен в таблице 24.

Таблица 24 – Затраты на мероприятия КСО, тыс. руб.

№	Мероприятие	Средняя цена обучения на 1 сотрудника	Стоимость реализации на планируемый период (1 год)
1	Социальные инвестиции	15	$15 \cdot 39 = 585$
2	Корпоративные инвестиции	5	$5 \cdot 39 = 195$

Всего в штате ООО «ТомПринт» 39 человека. Средняя цена обучения составляет от 5 до 20 тыс. руб. Общая стоимость реализации мероприятий обучения составит 780 тыс. руб. на год.

Были определены 2 наиболее важные цели программ КСО, однако обе эти цели взаимосвязаны и могут быть решены с помощью одного набора мероприятий – проведения обучений.

С целью направления работников на обучение бюджетному учреждению следует заключить договор с организатором курсов. Как правило, в договоре прописываются условия оказания услуг, а также способы и сроки их оплаты, с которыми важно очень внимательно ознакомиться.

4.6 Ожидаемая эффективность программ КСО

Каждая реализуемая программа КСО связана с целями деятельности предприятия, ее миссией и стратегией. Поэтому необходимо определить эффект от реализации программ не только для общества, но и для организации.

Эффект программ КСО по отношению к предприятию может выражаться в: улучшении имиджа компании; снижении текучести кадров; повышении морального духа персонала; повышении квалификации персонала; установление связи с органами местного самоуправления; привлечении инвестиций и т.д.

Эффект программ КСО по отношению к обществу может выражаться в: улучшении благополучия жителей; решение социальной проблемы; улучшение экологической обстановки в регионе.

Заключение

Система управления персоналом — это совокупность приемов, методов, технологий организации работы с персоналом. Сущность управления персоналом заключается в том, что люди рассматриваются как конкурентное богатство компании, которое надо размещать, развивать, мотивировать вместе с другими ресурсами, чтобы достичь ее стратегических целей.

Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформировать главную цель системы управления персоналом - обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития. В соответствии с этими целями формируется система управления персоналом организации с логистическим подходом.

Данная магистерская работа посвящена изучению проблем управления процессами кадровой логистики в современных организациях. Проведенное исследование показывает, что тема исследования актуальна.

Актуальность изучения проблемы управления кадровой логистикой обусловлена как низкой степенью теоретической разработанности данной темы, так и отсутствием практических подходов к формированию системы кадровой логистики на современных предприятиях.

Согласно исследованию, использование логистических подходов к системе управления персоналом создает возможность для реализации личного профессионального потенциала сотрудников, а также позволяет компаниям получить дополнительные конкурентные преимущества и, следовательно, положительно скажется на состоянии предприятия и российской экономике в целом.

В рамках магистерской диссертации было сформировано общее представление о понятиях логистического подхода в управлении персоналом, сформулированы соответствующие определения.

В первой главе исследования также был рассмотрен современный опыт формирования кадровой логистической системы на предприятиях. Основная

задача системы – обеспечить организацию кадровым потенциалом, необходимым для реализации текущих и стратегических задач предприятия, затрачивая при этом минимум ресурсов. Для достижения основной цели системы кадровой логистики необходимо придерживаться логистических принципов при управлении человеческими ресурсами и кадровыми потоками.

Анализ зарубежного опыта формирования системы кадровой логистики в организациях показал, что новый тип управления «Z», описанный американским ученым У. Оучи, в большей степени соответствует требованиям эффективного управления потоками персонала. Российская практика управления кадровыми потоками в настоящее время недостаточно развита, отсутствует системный подход к управлению кадровой логистикой, на многих предприятиях до сих пор применяются устаревшие технологии управления и так далее.

В работе была рассмотрена деятельность системы управления персоналом, а также структура и динамика движения кадров малого коммерческого предприятия г. Томска ООО «ТомПринт». Проведенный анализ позволил сделать вывод, что основным путем повышения эффективности всей системы управления человеческими ресурсами является формированием действенной системы логистики персонала ООО «ТомПринт», которая поможет с устранением всех недостатков.

Разработанный алгоритм формирования логистического подхода к управлению персоналом позволит предприятию повысить стабильность, квалификационный уровень кадров, то есть, принесет явный экономический эффект организации в случае, если экономия от снижения текучести и роста производительности труда превысит затраты на мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом с помощью логистики: для расчета экономической целесообразности предложенных мероприятий мою была выработана методика расчета.

По результатам рассмотренного материала следует отметить, что наибольший эффект по росту эффективности системы управления персоналом ООО «ТомПринт» может быть достигнут при комплексном применении всех предложенных мероприятий. В результате предлагаемых мероприятий произойдет качественное улучшение результативности деятельности предприятия. При этом численность персонала может увеличиться, но незначительно, а также возможно увеличение фонда оплаты труда.

Таким образом, принципы планирования карьеры в условиях кризиса должны быть пересмотрены, нужно сохранять высокую результативность работников, лояльность посредством поддержания их профессионального роста даже при оптимизации затрат организации на персонал, ведь от того, насколько они удовлетворены развитием своей профессиональной карьеры, зависит их эффективность.

Список использованных источников

1. Алексахина Ю.В. Технология управления человеческими ресурсами в организации. –М.: МГОУ – М, 2016. – 187 с.
2. Апенько С. Эффективность системы оценки персонала. Статья.: Омск – 2016. – 225 с.
3. Архипова Н. И., Кульба В. В., Косяченко С. А. Организационное управление – М.: ПРИОР - М, 2016. – 448 с.
4. Базарова Т. Ю, Еремина Б.Л. Управление персоналом: учеб. для вузов. - М.: ЮНИТИ – М, 2016. – 554 с.
5. Барков С.А. Теоретические подходы к управлению персоналом. - М.: РГОТУПС – М, 2017. – 228 с.;
6. Безадзе Н.Г. Сущность, цели и задачи кадрового планирования //Упр-е персоналов в сфере наукоемкого бизнеса –М.: Инфра – М, 2016. – С. 32.
7. Бизюкова И. В. Кадры управления: подбор и оценка. – М.: ОАО «Изд-во «Экономика» - М, 2016. – 150 с.
8. В каком возрасте сложнее всего искать работу. Журнал «Компетенции», 2016. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://hr-media.ru/v-kakom-vozhraсте-slozhnee-vsego-iskat-rabotu/> (дата посещения: 19.05.2022).
9. Виханский, О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 5-е изд. стереотип. – Москва: Магистр: ИНФРА-М, 2014. – 576 с.
10. Герчикова, И.Н. Менеджмент: Учебник для вузов. – 4-е изд., перераб. и доп. / И. Н. Герчикова – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 511 с. – (Серия «Золотой фонд российских учебников»).
11. Голубицкая, И. Г. Методы и средства управления кадровой логистикой / И.Г. Голубицкая // Сборник научных статей студентов, магистрантов, аспирантов. Вып. 9: в 3-х т. Т. 3 / сост. С. В. Анцух. Минск: Издательство «Четыре четверти», 2012. – С. 175–177.

12. Грибов, В.Д. Менеджмент: учеб, пособие/ В.Д. Грибов. - М.: Кнорус, 2016. – 280 с.
13. Добровинский, А.П. Управление персоналом в организации: учебное пособие / А.П. Добровинский; Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2011. – 416 с.
14. Егоршин, А.П. Основы управления персоналом/ А.П. Егоршин. - Москва «Инфра-М», 2015. – 352 с.
15. Егоршин А.П. Управление персоналом. Н. Новгород.: НИМБ, 2016. - 482 с.
16. Ельдештейн, Ю.М. Введение в логистику: учебное пособие / Ю.М. Ельдештейн; Краснояр. гос. аграр. ун-т – Красноярск, 2015. – 392 с.
17. Есенькин Б.С., Коган А.Ф. Работа с персоналом – М.: МГУП-М, 2016. – С. 17.
18. Зайцев, Г.Г., Черкасская Г.В. Управление деловой карьерой/ Г.Г. Зайцев, Г.В. Черкасская. - М., 2015. – 163 с.
19. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент. Учебник и практикум / А.Т. Зуб; Юрайт – Москва, 2015. – 376 с.
20. Иванова С.В. Искусство подбора персонала / С.В. Иванова. - М., 2012. – 256 с.
21. Иванова С.В. Кандидат, новичок, сотрудник / С.В. Иванова. - М., 2014. – 97 с.
22. Кибанов А. Я. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом; Проспект/ А.Я. Кибанов, Е.В. Каштанова. - Москва, 2013. – 378 с.
23. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: практикум. – М.: ИНФРА – М, 2016. – 638 с.
24. Кибанова А.Я. Управление персоналом организации: учебник для вузов. - М.: ИНФРА) М, 2017. – 638 с.

25. Коломыц, О. Н. Кадровая логистика в системе предприятия / О.Н. Коломыц, И.О. Вознюк, В.В. Нестеров // Научный вестник ЮИМ, 2019. – №1. – С. 53 – 58.
26. Корпоративная логистика в вопросах и ответах / Под общ. и науч. ред. проф. В.И. Сергеева. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2014. – 634 с.
27. Коротков Э. М. Исследование системы управления: учебник. – М.: Дела - М, 2016. – 285 с.
28. Кормин, Н. Г. Особенности кадровой логистики современной организации / Н. Г. Кормин // Бизнес, менеджмент и право, 2007. – № 1 (13). – С. 13 – 15.
29. Костенко, Е.П. Институционализация практики управления персоналом в России / Е.П. Костенко / JOURNAL OF ECONOMIC REGULATION (Вопросы регулирования экономики) Том 8, 2017. – № 3. – С. 90 – 102.
30. Ксенчук, Е.В. Технология успеха / Е. В.Ксенчук, М. К. Киянова. - М., 2015. – 192 с.
31. Левкин, Г.Г. Основы логистики: учебник / Г.Г. Левкин, А.М, Попович – Москва – Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 387 с.
32. Лоутон, А. Развитие кадрового потенциала / А. Лоутон, Э. Роуз. - М., 2014. – 293 с.
33. Лукашевич, В.В. Основы управления персоналом (со структурно-логическими схемами): учебное пособие / В.В. Лукашевич – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва: КноРус, 2019. – 256 с. – (Бакалавриат).
34. Максимцев, И.А. Управление человеческими ресурсами: учебник для вузов / И. А. Максимцев [и др.]; под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 467 с. – (Высшее образование).

35. Мансуров, Р.Е. Концепция логистического управления персоналом [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <http://www.aup.ru/articles/personal/24.htm> (дата посещения 20.05.2022).

36. Маслова, В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / В.М. Маслова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2015. – 492 с. – Серия: Бакалавр. Академический курс.

37. Митин, А.Н. Логистический подход к управлению персоналом организации / А.Н. Митин, Н.Г. Кормин // Известия Уральского государственного экономического университета, 2007. – N 1. – С. 46 – 52.

38. Николайчук, О. А. Японская система подготовки управленческих кадров и возможности её использования в современной России [Электрон. Ресурс] / О.А. Николайчук // E-Scio, 2018. – №5 (20). Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/yaponskaya-sistema-podgotovki-upravlencheskih-kadrov-i-vozmozhnosti-ee-ispolzovaniya-v-sovremennoy-rossii> (дата посещения: 10.05.2022).

39. Одегов, Ю. Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход: Учебно-практическое пособие / Ю.Г. Одегов, К.Х. Абдурахманов, Л.Р. Котова. – Москва: Издательство «Альфа-Пресс», 2011. – 752 с.

40. Поколение Z и рынок труда в России [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://hays.ru/wp-content/uploads/Generation-Z_web.pdf (дата посещения 10.05.2022).

41. Покровский, А.К. Управление персоналом в условиях логистического менеджмента: Учебное пособие / А.К. Покровский / МАДИ (ГТУ). – Москва, 2007. – 132 с.

42. Полищук, И. Применение логистической концепции кадрового менеджмента / И. Полищук // Украинская наука: прошлое, настоящее, будущее, 2014. – № 18. – С. 186 – 191.

43. Полякова, Э.И. Влияние трудового потенциала на результаты деятельности предприятия / Э.И. Полякова, Т.Б. Быстрицкая // Вестник Института экономических исследований, 2018. – №3 (11). – С. 54 – 58.
44. Распределение населения по возрастным группам [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.gks.ru/folder/12781> (дата посещения 10.05.2022).
45. Силин, А.К. Кадровые службы и методы оценки работников/ А.К. Силин. - М., 2015. – 451 с.
46. Сотникова, С. И. Карьерная логистика / С.И. Сотникова, В.П. Осипов // Кадровик. Кадровый менеджмент, 2008. – N 5. – С. 30 – 38.
47. Сотникова, С.И. Методологические подходы к исследованию карьеры работника: возможности и ограничения / С.И. Сотникова // Вестник НГУЭУ, 2014. – №2. – С. 142 – 154.
48. Сотникова, С.И. Стратегическое управление карьерой как инструмент достижения конкурентоспособности персонала / С.И. Сотникова, Н.З. Сотников // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика, 2014. – №1. – С. 60 – 65.
49. Сотникова, С.И. Управление персоналом: деловая карьера: Учебное пособие – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: РИОР, ИНФРА-М, 2016. – 328 с.
50. Софронов, Д.Н. Система кадрового планирования организации / Д.Н. Софронов // Вестник науки и образования, 2020. – №2-1 (80). – С. 28 – 31.
51. Шапиро, С.А. Основы управления персоналом: учебное пособие / С.А. Шапиро, О.В. Шатаева – Москва: КНОРУС, 2016. – 208 с. – (Бакалавриат).
52. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие. Изд. 4-е, перераб. и доп. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2017.- 199с.
53. Чемяков, В.П. Кадровая логистика – взгляд на карьеру / В.П. Чемяков // Технология управления, 2012. – № 12. – С. 25 – 28.

Приложение А

(справочное)

The concept of logistic approaches in personnel management

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ01	Клименко Елизавета Александровна		

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Черепанова Наталья Владимировна	к.ф.н., доцент		

Консультант-лингвист отделения иностранных языков ШБИП

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Коротченко Татьяна Валериевна	к.ф.н., доцент		

1.1 The concept of logistic approaches in personnel management

The current economic situation forces scientists and company managers to constantly search for options and ways to increase productivity. To solve problems related to effective business management in general and HR management in particular, borrowing effective methods from related fields of science is increasingly used. There is no doubt that in order to solve current and strategic tasks of the company, it is necessary to adjust methods to the specifics and peculiarities of personnel management.

Obviously, there is a close connection between personnel management and such sciences as psychology, economics, conflictology and many other branches of scientific knowledge. Scientists have recently begun to investigate the applicability of logistics principles to personnel management. However, this direction in the development of the science and practice of personnel management can be considered one of the most promising ones.

From the definition of V.I. Sergeev «Logistics - is the science of managing material and related information and financial flows in a particular micro-, meso- or macroeconomic system to achieve its objectives with the optimal cost of resources».

It is obvious that many principles of logistics to a certain extent can be applied to personnel management in general and to the management of personnel flows in particular. As part of personnel management, material flows will be the direct employees of the enterprise, financial flows will be the flows of financial costs for personnel (salaries, training costs, etc.), and information flows will be the flows of personal data on employees, information about the work done and much more.

Scientists who study the applicability of logistics principles in the management of modern business, focus on various subsystems of personnel management. In addition, researchers have no consensus on the very essence of the concept of personnel logistics.

For example, A.K. Pokrovsky considers the whole personnel management system of an organization as a whole through the prism of logistics management. The author gives the following definition of personnel logistics management – «a specific type of managerial activity, which includes the development and implementation of the concept and strategy of personnel policy, principles and methods of personnel management: optimality, hierarchy, additionality, determinism, integrity».

The applicability of the provisions of logistics to the personnel management system as a whole is also confirmed by N.G. Kormin, focusing on the concept of «logistics personnel system". According to the author, this is "the system of material and technical support of human resources is a socio—economic subsystem that exerts control and regulatory effects on qualitative and quantitative indicators of human resources, on the sphere of management of this work and human resources, and the resources themselves are integrated into a comprehensive analysis of the effectiveness of the organization as a whole».

I.G. Golubitskaya explores a narrower concept – «personnel logistics». According to the author, «personnel logistics in the broad sense is a section of logistics, which studies the optimization of labor flows of enterprises and industry as a whole. In personnel logistics management it is possible to distinguish such trends as a choice of the most suitable method of development of employees, study of motivational sphere of each employee, career planning, assessment of competences of employees».

According to O.N. Kolomiets, «personnel logistics - one of the areas of logistics, which studies the formation, distribution and movement of personnel in the logistics systems in order to maximize human potential, optimize the flow of work processes and ensure the effective functioning of the system as a whole».

O.N. Kolomyts presents the directions of personnel logistics in the form of managerial tasks presented in Table 1.

Table 1 - Tasks of management according to personnel logistics

Optimization of incoming flows	Optimization of internal flows		Optimization of outgoing flows
	Training	Development	
1. Analysis of staffing 2. Personnel planning 3. Selection 4. Recruitment 5. Adaptation	1. Organization of work 2. Motivation 3. Remuneration of labor 4. Control 5. Employee evaluation	1. Training 2. Career planning 3. Social development 4. Formation of culture and image	1. Planning for the release of personnel 2. Dismissal 3. Analysis of staffing levels

V.P. Chemekov considers the concept of personnel logistics in the strict sense as a set of "techniques and procedures for moving employees within the company". In this approach, personnel logistics concerns only internal personnel flows and the emphasis in personnel policy is shifted from the reception of ready specialists from the outside to the growth of staff at the enterprise.

The topic investigated in the scientific literature topic allows us to draw the following conclusions. The transformation of the entire human resource management system into a unified logistic system, as proposed by N.G. Kormina, the ultimate goal is the introduction of logistic approaches in modern human resource management of companies.

Application of system logistic approach in all human resource management allows establishing transparent, regulated, scientifically grounded business processes even in those areas where there are no explicit human flows (in terms of evaluation and attestation, motivation, organization of human resources, work, etc.).

However, the implementation of key logistics solutions for all HR subsystems simultaneously is an extremely resource-intensive process. The original implementation of logistics principles within a number of subsystems responsible for the management of personnel flows seems more appropriate for most modern organizations.

For some companies, it may make sense to test the logistic approach to people management from an even narrower perspective, for example, simply in

terms of a system for managing people's careers. However, combining all personnel flows into a single system would have a much more positive effect.

At present, science practically does not distinguish separate terms for a set of processes of human resources management at the enterprise and for the system that unites all these processes and acts as a subsystem of human resources management for the organization as a whole. Modern scientists primarily use the term "human resources logistics", that is, a specific sub-branch of logistics as a science.

In this sense, to achieve the goals of this master's thesis the following definitions will be introduced:

— personnel logistics is a business process for managing the personnel flows of a company, which is a set of processes for managing the incoming, internal and outgoing personnel flows of a given company.

— personnel logistics system is a set of personnel management subsystems responsible for the management of interrelated personnel flows and ensuring the effective use of human resources at the level of an individual company.

The goal of the system of personnel logistics can be formulated by paraphrasing the logistic rule "7R" (Figure 1): the right employees of the required level of skills in the right quantity at the right time, performing the necessary function (that is, in the right place) for the required structural unit of the enterprise, with the required level of costs.

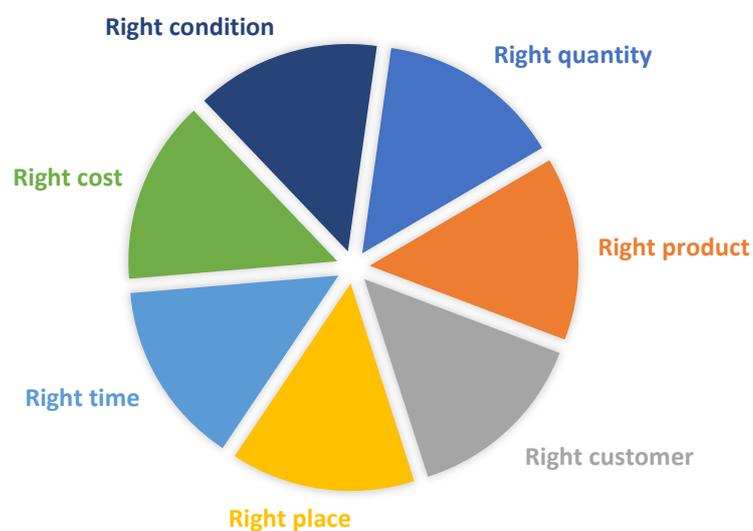


Figure 1 - The ideal model of logistics processes

In other words, the main objective of the HR logistics system is to provide the organization with personnel potential (that is, the necessary "goods" of the required quality and quantity), required to implement the current and future objectives of the company, using minimum resources.

The main elements of the personnel logistics system mainly correspond to the main areas of personnel logistics:

- management of incoming employee flows (personnel analysis, workforce needs planning, hiring, recruitment);
- management of human resource flows in the organization (personnel placement and utilization, personnel career management);
- management of the flow of dismissed personnel (release of personnel).

Each of the elements of the system of personnel logistics is closely interconnected with other subsystems of personnel management, such as adaptation, motivation, assessment of personnel and others. It is possible to fully realize the potential of each employee, to achieve the tactical and strategic goals of the entire enterprise only if all the subsystems of personnel management function effectively as a whole.

When forming the HR logistics system, it is necessary to be guided by the following basic principles: consistency, global optimization, logistic coordination of integration, hierarchy, sustainability and adaptability, and others.

The principle of coherence implies that in order to achieve the goals of the personnel logistics system, the study and optimization of the various elements of the personnel logistics system as a whole should be carried out in their interconnection and interaction.

The principle of global optimization makes it necessary to coordinate the goals of the smaller elements of the human resource logistics system in order to achieve the maximum possible positive result within the overall system.

In addition, the goals of the human resource management system should be coordinated with the goals of other human resource management subsystems, the goals of the human resource management system and the organization as a whole.

The principle of coordination and logistic integration says that in order to achieve the goals of the system it is necessary to achieve coordinated functioning of all elements of the system at each stage of personnel management and related financial and information flows.

The principle of hierarchy implies that the system of personnel logistics should have a certain structure, the interaction between the individual levels vertically and horizontally should be regulated. According to the principle of stability and adaptability, the personnel logistics system should maintain a sufficient degree of efficiency under permissible deviations of external environment factors.

However, when implementing the theses of logistics in personnel management, it is necessary to consider the significant differences between physical and personnel sources. Personnel sources, unlike other types of sources, have their own freedom and motivational profile, their functioning and reactions are not constantly amenable to planning and forecasting. Employees of the enterprise interact with the organization and among themselves not only on a formal level, but also on an informal level, forming a socio-psychological microclimate in the team.

Personnel sources are not the property of the enterprise, which limits the possibility of managerial impact on them, they have a high potential of self-organization. In addition, personnel sources are inherent in the long-term nature of application, they have the probability of improvement in the process of application. Also, implementation of logistic approach to personnel management causes increased requirements for qualification of personnel administrators and heads of the enterprise as a whole.

The formation of an effective system of personnel logistics gives a significant positive result: increases the level of efficiency and quality of labor, reduces the time and financial costs of closing vacancies, motivates employees to become, increases employee satisfaction, gives a fuller realization of professional

potential and personal career ambitions, and reduces the rate of turnover, and so on.

Within the framework of the newest domestic enterprises there are a number of problematic problems that negatively affect the process of formation of an effective system of personnel logistics.

First, personnel management functions are performed by different units, which makes it difficult to coordinate and integrate them, and there is also no clear separation of powers in making personnel decisions.

Secondly, the personnel management system does not meet the requirements and conditions of the external environment, the basic methods of personnel management are outdated.

Third, many enterprises have an unsatisfactory level of human resources (personnel, including managerial staff, have an unsatisfactory level of qualifications). It should also be noted the unsatisfactory level of remuneration of personnel, and the fact that remuneration does not depend on the results of activity, there is no incentive for employees to implement innovations, and so on.

Currently, a significant part of Russian enterprises is characterized by a specific system of personnel management. The company accumulates employees with qualifications excessive for the position, obtained through accumulation of work experience, as well as in the course of training. In order to move to a new position, these personnel must wait until the next position on the production line is vacated. A long waiting period leads to a loss of motivation and, in the worst case, to employee termination. Losses resulting from the dismissal of qualified personnel can be very serious, especially when key specialists leave.

The formation of an effective system of personnel logistics will allow enterprises to implement a personnel management system based on the minimization of excessive accumulation of employees' qualifications.

The general scheme of such a system is presented in figure 2.

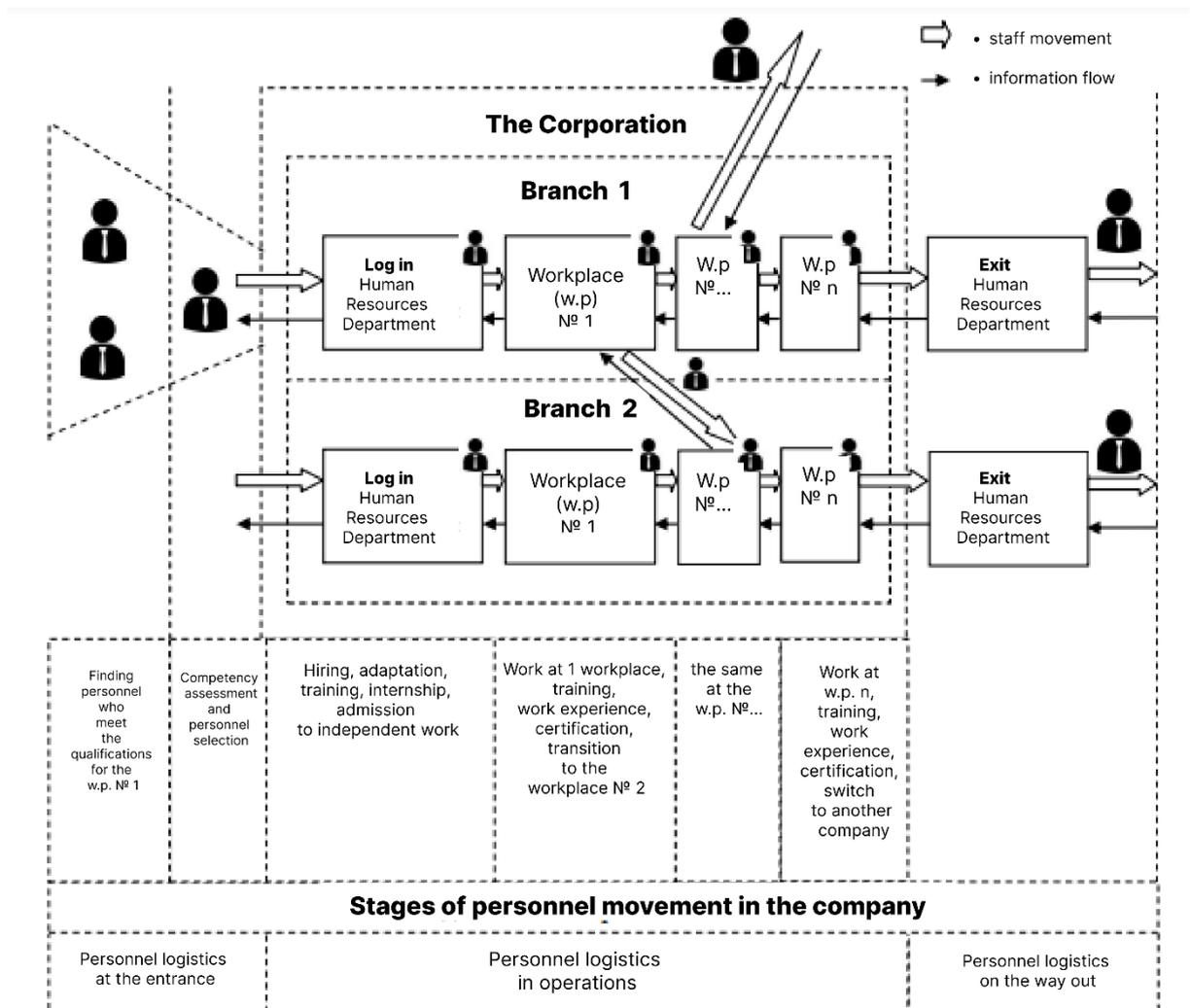


Figure 2 - The scheme of personnel flows in the implementation of an effective system of personnel logistics

The concept of an efficient personnel logistics system dates back to the Japanese system of continuous production with "pull" parts. This system is characterized by the delivery of spare parts and materials to the production site exactly when they are needed, without the creation of excess inventory. The "pull-out" production model, in which a certain reserve (material inventories) is created between operations, is fairly typical of most American companies.

Effective human resource logistics must meet further requirements. The hiring of external personnel should be mainly for "incoming" positions that require a minimum level of qualifications. When selecting personnel, the focus should be on the assessment of the personal-motivational profile, the prospects for

professional improvement and compliance with the organizational culture established in the organization. Targeted career management of personnel should be implemented. Chaotic assignments to positions (especially management) should be eliminated, if it is likely.

The company must develop logistics career chains (matrices), which are the basis for career planning of personnel. In most cases, when hiring an employee to a basic position in the logistics career chain (matrix), all participants of the chain are required to move forward, little by little to the next stage. The company must implement a targeted release of employees who do not meet the requirements of the organization and sabotage the implementation of individual improvement plans.

The development of career chains and matrices is of particular importance for the implementation of an effective system of personnel logistics. To ensure the effectiveness and flexibility of the career management process, it is extremely important that the company designs not only the standard vertical career chains in logistics, but also career matrices that take into account different types of internal human resource flows: professional movement (in one professional sector), interprofessional movement, linear movement (movement of employees between different structural units), administrative movement (standard vertical movement of an employee through the hierarchy of positions), expansion of the workforce.

Obviously, to ensure the simultaneous movement of employees on the links of the logistic career chain, the processes of individual professional development of employees, included in one chain, should be coordinated in time with the highest accuracy. Career matrices allow a flexible response to the emerging time gaps in the level of training of staff of different levels, as well as to eliminate these gaps through rotation - horizontal relocation of employees.

The use of logistic career matrices will allow fully realizing the potential of each employee, increasing productivity and quality of work, increasing the level of motivation and retention of employees and so on.

It should be borne in mind that the full implementation of a personnel logistics system is only possible if there is clear coordination and integration of the activities of all personnel management subsystems as a whole.

Therefore, the system of personnel logistics is a set of personnel management subsystems responsible for managing the interrelated flows of personnel and ensuring the effective use of human resources at the level of an individual company.

The implementation of an effective system of personnel logistics today is one of the important tools for the formation of human resources required for the successful achievement of operational and strategic goals of national companies.

The formation of the system of personnel logistics in interaction with the coordination of its functions with other subsystems of personnel management should, in the final result, lead to the reform of the entire personnel management system in the logistics type, characterized by a particularly effective use of the organization's personnel potential.

Приложение Б

(обязательное)

Пример карты карьеры сотрудника

Должность	Сотрудник
Стаж в компании	0 лет
Квалификация	Высшее образование – бакалавриат. Специальность «Экономика и управление на предприятии»
Дополнительные сертификаты	Курсы «1С.Предприятие»
Профессиональные навыки	<ul style="list-style-type: none">– Знание кадрового делопроизводства.– Умение работать с ТК, оперативность поиска необходимой документации в правовых программах.– Отличное знание Word, Excel.– Умение работать с оргтехникой.
Личные качества	<ul style="list-style-type: none">– активная жизненная позиция;– аналитический склад ума;– быстрая обучаемость;– высокая работоспособность;– готовность брать ответственность;– грамотная речь;– дисциплинированность;– желание работать и зарабатывать;– жизнерадостность;– инициативность;– коммуникабельность;
Желаемая карьерная позиция	Специалист по подбору персонала
Карьерные ступени	Стажер - Специалист по кадровому делопроизводству - Табельщик - Специалист по подбору персонала - Начальник группы по подбору персонала- Заместитель начальника отдела- Начальник отдела

Приложение В

(обязательное)

Логистическая карьерная матрица должности «дорожный рабочий»

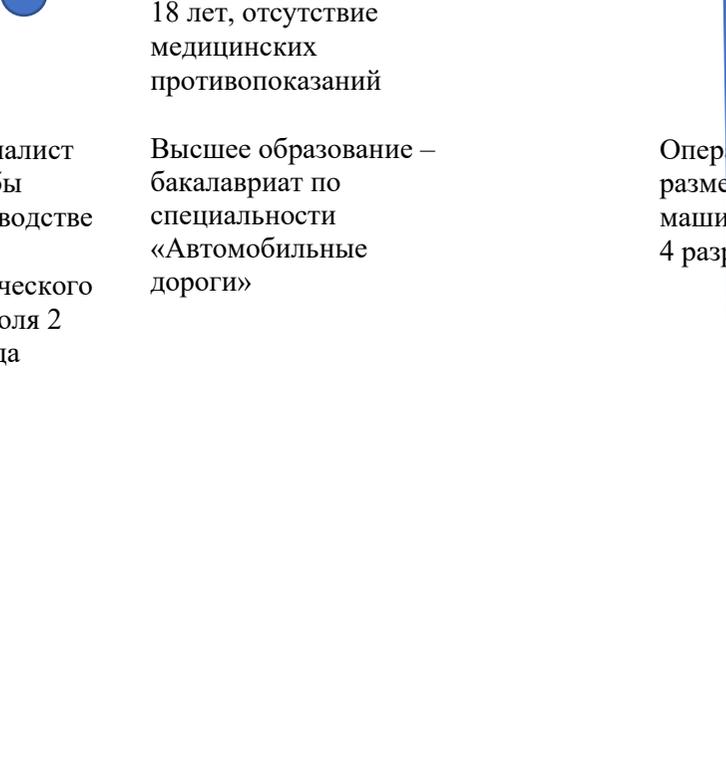
№ уров ня	Вариант ротации № 1		Траектории возможного перемещения работника	Вариант ротации № 2		Траектории возможного перемещения работника	Вариант ротации № 3	
	Наименование должности	Квалификационные требования (образование)		Наименование должности	Квалификационные требования (образование)		Наименование должности	Квалификационные требования (образование)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Дорожный рабочий	Основное общее образование, краткосрочное обучение или инструктаж на рабочем месте. 18 лет, отсутствие медицинских противопоказаний		Дорожный рабочий	Основное общее образование, краткосрочное обучение или инструктаж на рабочем месте. 18 лет, отсутствие медицинских противопоказаний		Дорожный рабочий	Основное общее образование, краткосрочное обучение или инструктаж на рабочем месте. 18 лет, отсутствие медицинских противопоказаний
2	Специалист службы производственно-технического контроля 2 разряда	Высшее образование – бакалавриат по специальности «Автомобильные дороги»		Оператор разметочной машины 4 разряда	Среднее профессиональное образование. Обучение и повышение квалификации на предприятии		Водитель разметочной машины 4 разряда	Среднее профессиональное образование. Обучение и повышение квалификации на предприятии. Наличие водительского удостоверения категории В и С. Отсутствие медицинских показаний

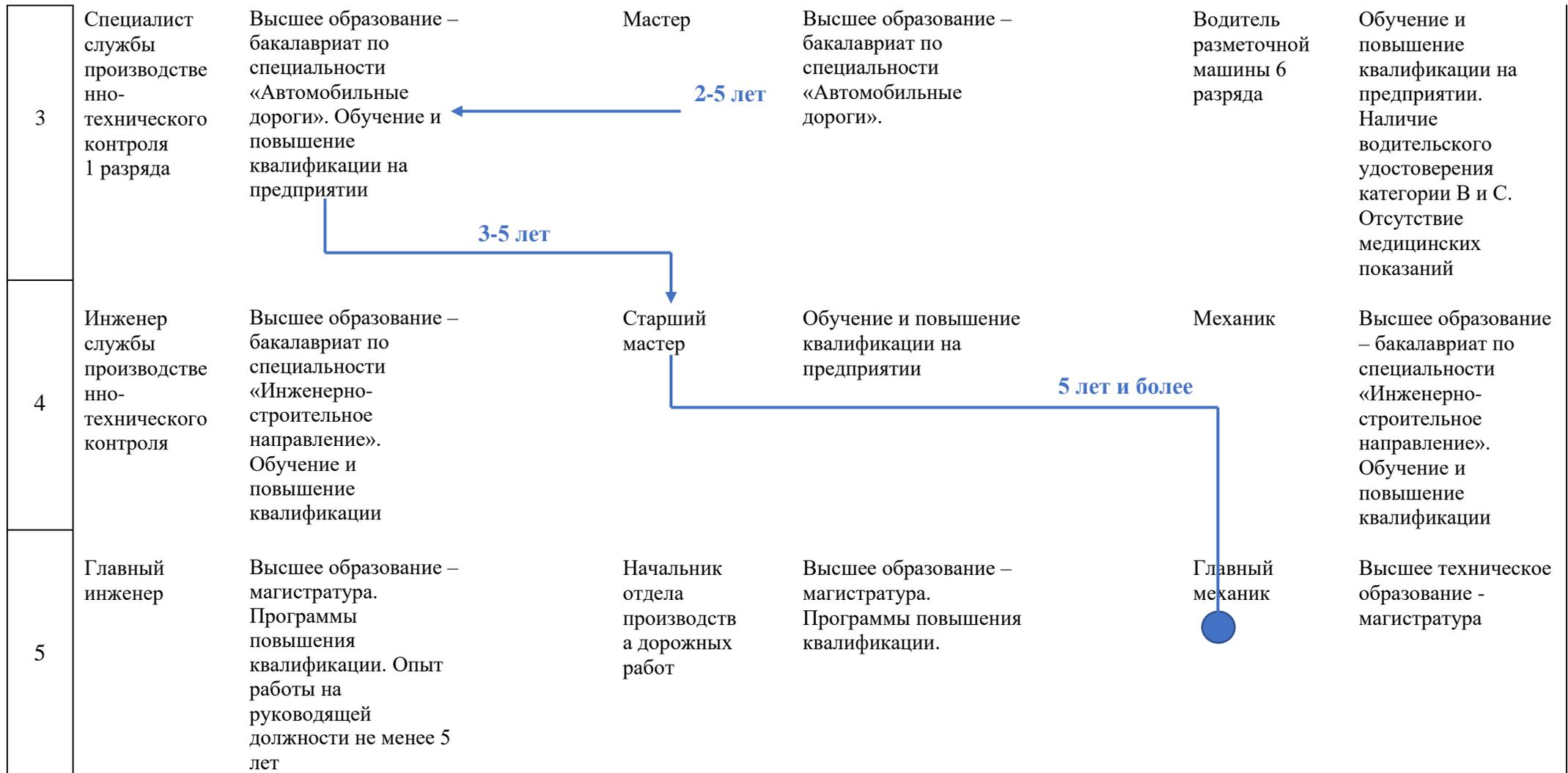
3	Специалист службы производственно-технического контроля 1 разряда	Высшее образование – бакалавриат по специальности «Автомобильные дороги». Обучение и повышение квалификации на предприятии		Мастер	Высшее образование – бакалавриат по специальности «Автомобильные дороги».		Водитель разметочной машины 6 разряда	Обучение и повышение квалификации на предприятии. Наличие водительского удостоверения категории В и С. Отсутствие медицинских показаний
4	Инженер службы производственно-технического контроля	Высшее образование – бакалавриат по специальности «Инженерно-строительное направление». Обучение и повышение квалификации		Старший мастер	Обучение и повышение квалификации на предприятии		Механик	Высшее образование – бакалавриат по специальности «Инженерно-строительное направление». Обучение и повышение квалификации
5	Главный инженер	Высшее образование – магистратура. Программы повышения квалификации. Опыт работы на руководящей должности не менее 5 лет		Начальник отдела производств а дорожных работ	Высшее образование – магистратура. Программы повышения квалификации.		Главный механик	Высшее техническое образование - магистратура

Приложение Г

(обязательное)

Пример движения работника по карьерной матрице должности «дорожный рабочий»

№ уров ня	Вариант ротации № 1		Траектории возможного перемещения работника	Вариант ротации № 2		Траектории возможного перемещения работника	Вариант ротации № 3	
	Наименование должности	Квалификационные требования (образование)		Наименование должности	Квалификационные требования (образование)		Наименование должности	Квалификационные требования (образование)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Дорожный рабочий	Основное общее образование, краткосрочное обучение или инструктаж на рабочем месте. 18 лет, отсутствие медицинских противопоказаний	 1-2 сезона	Дорожный рабочий	Основное общее образование, краткосрочное обучение или инструктаж на рабочем месте. 18 лет, отсутствие медицинских противопоказаний	 1-2 года	Дорожный рабочий	Основное общее образование, краткосрочное обучение или инструктаж на рабочем месте. 18 лет, отсутствие медицинских противопоказаний
2	Специалист службы производственно-технического контроля 2 разряда	Высшее образование – бакалавриат по специальности «Автомобильные дороги»		Оператор разметочной машины 4 разряда	Среднее профессиональное образование. Обучение и повышение квалификации на предприятии		Водитель разметочной машины 4 разряда	Среднее профессиональное образование. Обучение и повышение квалификации на предприятии. Наличие водительского удостоверения категории В и С. Отсутствие медицинских показаний



Приложение Д

(обязательное)

Порядок проведение ежегодно оценки персонала

1. Общие положения

- 1.1. Настоящий Порядок (далее - Порядок) определяет цели и методы проведения ежегодной оценки выполнения индивидуальных целей, уровня развития компетенций, соответствия требованиям к должности и потенциала работников предприятия.
- 1.2. Используемые термины, определения, сокращения:
- 1.3.1. Работник - работник предприятия, зачисленный в штат, как на постоянной основе, так и на условиях срочного трудового договора или по совместительству.
- 1.3.2. Непосредственный руководитель (Руководитель) — это руководитель, которому Работник подчиняется непосредственно (в соответствии с организационной структурой управления).
- 1.3.3. Ключевые показатели эффективности (КПЭ) - показатели результативности работы, измеряющие цели руководителей/специалистов и служащих критерием оценки эффективности деятельности за отчетный период (1 год).
- 1.3.4. Индивидуальные цели Работника — это цели, устанавливаемые конкретному Работнику и отличные от КПЭ, которые входят в карту КПЭ Работника. Индивидуальные цели учитывают специфику деятельности конкретного Работника и конкретные задачи, стоящие перед Работником в отчетном периоде. Примерами индивидуальных целей являются подготовка преемника на свою должность; выполнение функций наставника для одного или нескольких Работников; участие в проекте, если внедрение данного проекта не включено в карту КПЭ.
- 1.3.5. Компетенция - личное качество или управленческий навык, которые могут быть описаны в поведенческих терминах и к которым можно отнести поведение людей на работе логичным и надежным образом.
- 1.3.6. Перечень корпоративных компетенций — это набор ключевых компетенций, необходимых Работникам для успешного достижения стратегических целей предприятия.
- 1.3.7. Поведенческие индикаторы — это стандарты эффективного поведения, которые наблюдаются в действиях Работника, обладающего конкретной компетенцией.
- 1.3.9. Потенциал развития Работника - уровень результативности профессиональной деятельности и уровень развития компетенций Работника, определяющие возможность для горизонтального и вертикального перемещения Работника.
- 1.3.10. Горизонтальное перемещение Работника — это перемещение Работника на другую должность того же уровня (ротация).
- 1.3.11. Вертикальное перемещение Работника — это перемещение Работника на вышестоящую должность (на один или несколько уровней выше).
- 1.3.12. Кадровый резерв — это Работники предприятия, обладающие потенциалом развития, и

планируемые для горизонтальных или вертикальных перемещений.

2. Общие принципы проведения ежегодной оценки

2.1. Цели и задачи ежегодной оценки Работников.

2.1.1. Ежегодная оценка Работников является основополагающим процессом в достижении цели управления эффективностью Работников и выполняет следующие задачи:

- предоставление Работникам обратной связи по эффективности их деятельности, стилю работы и достижению индивидуальных целей / КПЭ;
- оценка уровня развития компетенций Работников и подготовка плана развития компетенций;
- планирование целей на предстоящий год;
- идентификация кандидатов для горизонтальных и вертикальных карьерных перемещений и для включения в кадровый резерв предприятия;
- изменение зарплаты и выплата премий по КПЭ в соответствии с индивидуальными результатами и компетенциями.

2.2. В соответствии с основными целями оценки персонала оценка Работника осуществляется по следующим направлениям:

- оценка достижения индивидуальных целей Работника и целей, включенных в карту КПЭ,
- оценка уровня развития компетенций,
- итоговая оценка соответствия требованиям к должности,
- оценка потенциала работника для дальнейшего карьерного роста.

2.3. Во время ежегодной оценки должны быть разработаны:

- план развития компетенций на предстоящий год,
- индивидуальные цели Работника на предстоящий год,

2.4. Участниками ежегодной оценки являются Работники, относящиеся к категории руководителей. Ежегодно, в срок до 31 декабря генеральный директор предприятия утверждает перечень уровней должностей, для которых участие в ежегодной оценке в предстоящем году является обязательным. Руководители структурных подразделений предприятия вправе самостоятельно принять решение о расширении перечня уровней должностей, участвующих в ежегодной оценке.

3. Процедура проведения ежегодной оценки

3.1. Процесс ежегодной оценки состоит из следующих этапов:

Этап 1. Подготовка Работника к ежегодной оценке.

Этап 2. Выставление Руководителем предварительной оценки, подготовка индивидуальных целей для Работника на предстоящий год.

Этап 3. Согласование предварительной оценки на «круглом столе».

Этап 4. Обсуждение итоговой оценки и согласование индивидуальных целей на предстоящий год с Работником.

Этап 5. Консолидация результатов ежегодной оценки.

3.2. Этап 1. Подготовка Работника к ежегодной оценке заключается в следующем:

3.2.1. В случае если Работнику были поставлены индивидуальные цели на год, Работник оценивает выполнение целей, выставляя в оценочной форме отметку о выполнении или невыполнении целей. Если цель не была выполнена или выполнена не полностью, Работник указывает причины невыполнения этой цели.

3.2.2. В случае если Работнику не были установлены цели за прошедший год, Работник готовит отчет о результатах своей работы за прошедший год.

3.2.3. Заполненную оценочную форму или подготовленный отчет о результатах работы за прошедший год Работник передает своему Руководителю.

3.3. Этап 2. Выставление Руководителем предварительной оценки, подготовка индивидуальных целей для Работника на предстоящий год включает следующие шаги:

3.3.1. Руководитель знакомится с оценкой Работником выполнения индивидуальных целей и, если считает необходимым, вносит коррективы в оценку выполнения индивидуальных целей.

3.3.2. Руководитель оценивает уровень развития всех компетенций, входящих в перечень корпоративных компетенций, на основе наблюдений за деятельностью Работника в течение отчетного периода. В перечень корпоративных компетенций входят следующие компетенции:

- системное / стратегическое мышление;
- ориентация на результат;
- управление изменениями / инновационность;
- планирование и организация деятельности;
- эффективная коммуникация;
- работа в команде;
- лидерские качества.

Кроме поведенческих компетенций Руководитель оценивает профессионально-технические знания и навыки.

Существуют следующие уровни оценки компетенций:

- очень высокий уровень;
- требуемый уровень;
- недостаточный уровень;
- компетенция не проявляется.

Оценка компетенций производится с учетом требований к уровню компетенций, необходимых для выполнения работы на конкретной должности.

При оценке компетенций Руководитель руководствуется описанием поведенческих индикаторов.

При заполнении оценочной формы Руководитель не только вносит отметку об уровне развития компетенций, но и приводит конкретные примеры поведенческих индикаторов, которые Руководитель наблюдал в поведении Работника.

При оценке профессионально-технических знаний и навыков Руководитель указывает в оценочной форме, какие конкретно знания и навыки были оценены.

Оценка компетенций производится только по отношению к поведению Работника, связанному его профессиональной деятельностью и влияющему на эффективность его работы. Деятельность Работника вне его профессиональной сферы не оценивается.

Если Работник был принят на работу позднее 1 октября текущего года, оценка компетенций для этого Работника не производится.

Если Руководитель назначен на должность позднее 1 октября текущего года, оценку Работника проводит Вышестоящий руководитель.

3.3.3. Руководитель выставляет итоговую оценку соответствия требованиям к должности.

Итоговая оценка соответствия требованиям к должности является интегрированным показателем, который учитывает как оценку результативности профессиональной деятельности (оценку выполнения индивидуальных целей и КПЭ), так и оценку уровня развития компетенции.

Существуют следующие уровни итоговой оценки:

- оценка А - превосходит требования к должности;
- оценка В - соответствует требованиям к должности;
- оценка С - частично соответствует требованиям к должности;
- оценка D - не соответствует требованиям к должности.

При выставлении итоговой оценки следует учитывать, что оценку А получают Работники, демонстрирующие исключительно высокий уровень профессионализма и качество работы. Доля Работников, получивших оценку А, обычно не должна превышать 5-10% от количества Работников, участвующих в оценке.

3.3.4. Руководитель оценивает потенциал развития Работника. Потенциал развития Работника может быть оценен следующим образом:

- потенциал соответствует текущему уровню;
- потенциал к горизонтальному перемещению;
- краткосрочный потенциал к повышению на следующий уровень (в течение года);
- долгосрочный потенциал к повышению на следующий уровень (в течение 2-3-х лет).

В случае если Работник имеет потенциал к горизонтальному или вертикальному перемещению, необходимо указать, какие должности Работник может занять, или в какой области деятельности Работник может развиваться.

3.3.5. Руководитель устанавливает индивидуальные цели Работнику на предстоящий год.

Если Работник был принят на работу после того, как был проведен процесс ежегодной оценки, но не позднее 1 октября текущего года, Руководитель должен установить Работнику индивидуальные цели на текущий год.

3.3.6. Руководитель составляет план развития компетенций Работника на предстоящий год. При этом Руководитель указывает в оценочной форме:

- одну или несколько компетенций, которые необходимо развивать;

- метод развития (тренинг, семинар, самообучение, проектная работа, прикрепление наставника, дополнительное образование, др.);

- лицо, которое отвечает за развитие компетенций Работника по каждой компетенции. В качестве ответственного лица может выступать как сам Работник, так и его Руководитель или наставник;

- конкретные сроки реализации мероприятий по развитию компетенций.

При выборе компетенций для развития необходимо руководствоваться следующими принципами:

- необходимо выбирать именно те компетенции, которые существенны для эффективной деятельности Работника на конкретной должности или будущей должности, если Работник имеет потенциал к горизонтальному или вертикальному перемещению;

- количество выбранных для развития компетенций, как правило, не должно быть более 3-х.

3.3.7. Результаты оценки, план развития и индивидуальные цели на предстоящий год Руководитель вносит в оценочную форму.

3.4. Этап 3. Согласование предварительной оценки. Руководитель Работника согласует итоговую оценку Работника, оценку потенциала Работника, план развития и индивидуальные цели Работника на предстоящий год. Согласование оценки может быть организовано в форме «круглого стола», где руководители одного уровня совместно обсуждают с Вышестоящим руководителем оценки подчиненных им Работников.

3.5. Этап 4. Обсуждение итоговой оценки и согласование индивидуальных целей на предстоящий год с Работником.

3.5.1. Данное обсуждение проходит в форме беседы Руководителя с Работником.

3.5.2. Руководитель не может делегировать другому должностному лицу проведение беседы со своим подчиненным.

3.5.3. В ходе беседы Работник оценивает выполнение индивидуальных целей, Руководитель, в свою очередь, обсуждает с Работником оценку выполнения Работником индивидуальных целей, уровень оценки по каждой из компетенций, итоговую оценку соответствия требованиям должности, план развития компетенций и индивидуальные цели Работника на предстоящий год.

3.5.4. По результатам обсуждения и предоставления Работником встречных предложений Руководитель может внести изменения в оценочную форму.

3.5.5. Руководитель сообщает Работнику результаты оценки, используя инструменты предоставления обратной связи.

3.5.6. Руководитель своей подписью в оценочной форме подтверждает результаты оценки.

3.5.7. Работник знакомится с результатами оценки. Работник имеет право внести в оценочную форму свои комментарии относительно оценки Руководителем выполнения его индивидуальных целей, уровня развития компетенций, итоговой оценки соответствия требованиям

к должности и индивидуальных целей на предстоящий период.

3.6. Этап 5. Консолидация результатов ежегодной оценки. Руководитель собирает заполненные оценочные формы в бумажном и электронном виде и формирует итоговую отчетность по результатам ежегодной оценки Работников.

4. Сроки проведения ежегодной оценки

4.1. Ежегодная оценка персонала проводится в январе - феврале года, следующего за отчетным.

4.2. Ответственность за соблюдение сроков и порядка проведения ежегодной оценки Работника возлагается на Руководителя.

5. Хранение материалов, полученных по окончании ежегодной оценки

5.1. Заполненная оценочная форма хранится у Руководителя. Копии оценочных форм могут быть переданы Работнику.

6. Промежуточная оценка работников

6.1. Промежуточная оценка является частью ежегодной оценки Работников. Промежуточная оценка может проводиться в течение года по инициативе Руководителя Работника с целью мониторинга выполнения индивидуальных целей и плана развития компетенций, предоставления Работнику обратной связи о качестве его работы. При необходимости могут быть скорректированы план развития компетенций и индивидуальные цели Работника.

6.2. Проведение промежуточной оценки Работника приветствуется, так как способствует повышению эффективности деятельности Работника.