

ТИТУЛЬНЫЙ ЛИСТ

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	6
1.1.Основные категории и концепции управления персоналом предприятия.....	6
1.2 Содержание системы управления персоналом, её основные элементы.....	11
1.3 Направления повышения эффективности управления персоналом.....	26
ГЛАВА 2.АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ ПРОМЫШЛЕННОСТИ.....	32
2.1 Оценка состояния и использования трудовых ресурсов в промышленности РБ. Государственная политика в области управления трудовыми ресурсами.....	
2.2. Оценка эффективности системы управления персоналом в ОАО «ГЗЛиН».....	39
2.3. Анализ состояния и использования персонала в ОАО «ГЗЛиН».....	41
ГЛАВА 3. ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРОМЫШЛЕННОГО ОАО «ГЗЛИН»....	39
3.1 Внедрение новых методов мотивации специалистов в целях избегания проблем утечки кадров на предприятии.....	39
3.2 Улучшение системы управления персоналом на предприятии.....	50
3.3 Рекомендации по совершенствованию развития персонала на предприятии.....	44
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	62
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	66
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	70

ВЕДЕНИЕ

Кадровый потенциал предприятия является важнейшим стратегическим фактором, определяющим ее успех. Качественные и количественные характеристики персонала определяют возможность реализации стратегии развития, структурной перестройки, расширения производства, роста качества продукции и производительности труда. Именно мероприятия, способствующие совершенствованию системы развития персонала, позволяют увеличить кадровый потенциал предприятия.

Актуальность темы исследования. В современных рыночных условиях эффективность деятельности предприятий, рост рентабельности и конкурентоспособности возможен лишь при рациональном использовании персонала предприятия.

Современные условия автоматизации технологического процесса не всегда позволяют обеспечить рост экономики. Именно сотрудники, знания, умения, навыки и квалификация которых определяют социально-экономическое развитие не только предприятия, но и страны в целом. Актуальным на сегодняшний день является эффективное управление трудовыми ресурсами, развитие социального менеджмента. Ведь менеджерам нужна своевременная и достоверная информация о кадрах. Система управления персоналом формируется в финансовом планировании, как система планирования штатного расписания, фонда оплаты труда, системы социального и премиального фондов. В финансовом учете, как состояние расчетов по оплате труда, расчетов по социальному страхованию, расчетов с бюджетом, в управленческом учете, как процесс формирования расходов в разрезе элементов и статей себестоимости, а в статистике (кадровом учете), как количественное и качественное состояние кадров. Актуальность исследования и его практическая ценность велика, так как обеспечить предприятие трудовыми ресурсами и научиться их эффективно использовать - является ключевым фактором успешной работы любого предприятия. В настоящее время, управление может быть конкурентоспособным и эффективным, если в него заложены механизмы готовности к изменениям во внешней и внутренней среде. Можно вывод сделать из результатов производственно-хозяйственной деятельности, динамики выполнения плана производства и прочего, что свидетельствует о степени использования трудовых ресурсов.

Актуальность темы - предприятия должны быть обеспечены трудовыми ресурсами. На сегодняшний день, оценка трудового потенциала работников является актуальной проблемой многих организаций. Нельзя не заметить, что решение данной проблемы это одна из перспективных задач, связанных с повышением качества жизни и улучшения благосостояния населения. Эффективный трудовой потенциал и его формирование - одно из

первенствующих условий борьбы, однако не только за рост производительности труда, но и за качество выпускаемой продукции и предоставляемых услуг. Для того чтобы дать оценку трудовому потенциалу, в первую очередь необходимо составить его качественную модель. Таким образом, выбранная тема отличается своей актуальностью и практической ценностью, поскольку рассматриваемая проблема, как уже было отмечено, является общей практически для всех организаций и предприятий, а разработать подходящую методику анализа использования трудовых ресурсов предприятия заметно улучшит эффективность коммерческой деятельности любого предприятия. Степень разработанности проблемы. Проблема эффективности использования трудовых ресурсов освещена в литературе в достаточной степени. В учебных пособиях описана вся сущность анализа эффективности использования персонала, представлены все методы и виды данного анализа. Методика анализа эффективности использования персонала рассматривается в работах зарубежных и отечественных ученых: О.С. Голубова, Л.К. Корбан, Е.С. Строева, Н.И. Прока, Е.И. Ловчикова, А.А. Полухин, Т.М. Кузнецова, К.П. Каменева. Иванов, С.Ю, Литагент Ридеро, Е. В. Маслов, М. И. Бухалков, А. С. Головачёва, Р.А. Фатхутдинов, И.В. Бизюкова, Г.Я. Гольдштейн, Г.Л. Багиев, В.Б. Зубик, А.И. Ильин, Г.Я., Ю. Г. Одегов и других.

Цель и задачи исследования. Целью магистерской диссертации является исследование системы управления персоналом предприятия и разработка направлений совершенствования системы управления персоналом на примере промышленного предприятия.

Реализация этой цели обусловлена решением следующих задач:

- раскрыть основные категории и концепции управления персоналом предприятия;
- рассмотреть содержание системы управления персоналом, её основные элементы;
- рассмотреть направления повышения эффективности управления персоналом на предприятии;
- дать оценку состояния и использования трудовых ресурсов в промышленности Республики Беларусь. Государственная политика в области управления трудовыми ресурсами
- оценить эффективности системы управления персоналом на исследуемом предприятии;
- провести анализ состояния и использования персонала предприятия;
- предложить новые методы мотивации специалистов в целях избегания проблем утечки кадров на предприятии;
- рассмотреть улучшение системы управления персоналом на предприятии;

–дать рекомендации по совершенствованию развития персонала на предприятии.

Основными методами, применимыми для изучения и раскрытия темы, являются следующие: экономический анализ, к которому относится сравнение, выборка, обследование и др.

Структура магистерской диссертации представлена главами, общей характеристика работы, введением и заключением.

В первом разделе рассматриваются теоретические основы системы управление персоналом предприятия.

Во втором разделе приводится анализ системы управления персоналом предприятия промышленности.

Третий раздел посвящен разработке, путей повышения эффективности системы управления персоналом промышленного предприятия.

Объектом исследования в работе является ОАО «ГЗЛиН».

Информационной основой магистерский диссертации являются бухгалтерская и статистическая отчетность ОАО «ГЗЛиН» за 2018 – 2020 гг.

Объем магистерской диссертации - **страницА**

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Основные категории и концепции управления персоналом предприятия

Управление персоналом (менеджмент персонала) — система взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер по созданию условий для нормального функционирования, развития и эффективного использования потенциала рабочей силы на уровне предприятия (организации).

Управление персоналом выступает в форме непрерывного процесса, направленного на целевое изменение мотивации работников для получения от них максимальной отдачи, следовательно, и достижения высоких конечных результатов в деятельности предприятий.

Управление персоналом представляет собой разнообразную деятельность специальных функциональных служб предприятия и линейных руководителей соответствующих производственных подразделений, с целью формирования личности, обладающей высокой ответственностью, коллективистской психологией, высокой квалификацией, развитым чувством сохозяина предприятия.

В функциональном отношении под управлением персоналом понимаются все задачи и решения, связанные с работой в области кадров (подбор кадров, их использование, повышение квалификации, оплата труда, увольнение).

В организационном отношении этим понятием охватываются все субъекты, несущие ответственность за работу с кадрами (руководящие лица, отдел кадров, производственные советы, профсоюзы).

Персонал предприятия — это сотрудники организации, работающие по найму и обладающие определенными профессиональными и качественными характеристиками [1].

Существенным признаком персонала предприятия (организации) является оформление трудового договора с работодателем. С практической точки зрения персонал организации представляет собой важнейший ресурс предприятия.

В теории менеджмента персонал предприятия рассматривается в качестве ее социальной системы.

Ведущая роль в обеспечении выполнения стратегических целей предприятия принадлежит персоналу предприятия. Требования,

предъявляемые по реализации целей для достижения тех или иных экономических результатов, способность решать и выполнять стратегические задачи по развитию предприятия и повышению ее конкурентоспособности, прямо связаны с уровнем самоорганизации системы.

Социальная система предприятия закономерно разделяется на две основные подсистемы: управляющую и управляемую.

Рассмотрим классификацию персонала по категориям. Дадим определение персонала, человеческих ресурсов, трудового потенциала работника.

Персонал — это личный состав предприятия, 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.

Численность персонала предприятия зависит от характера, масштаба, сложности, трудоемкости производственных и управленческих процессов, степени их механизации, автоматизации, компьютеризации.

Персонал организации подразделяют на управленческий и производственный (рисунок 1.1).

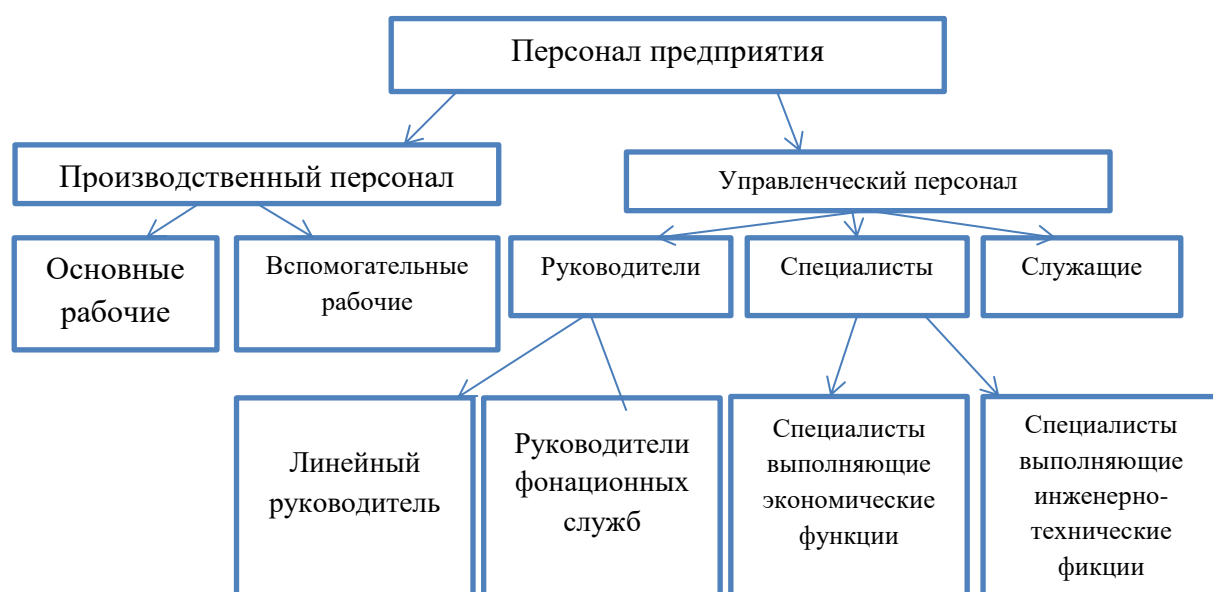


Рисунок 1.2 - Структура персонала организации по категориям

Управленческий персонал — часть персонала предприятия,

выполняющая общие функции управления: планирование, организацию, мотивацию и контроль.

Производственный персонал — занят непосредственно на производстве и участвует в осуществлении технологического процесса.

По характеру трудовых функций персонал подразделяется на рабочих, руководителей, специалистов и служащих.

В зависимости от уровня управления руководители бывают линейные и функциональные. Линейные возглавляют предприятию в целом или её подразделения. Функциональные руководители возглавляют отделы, службы, бюро и т. д.

Линейный руководитель осуществляет непосредственное руководство людьми и производственной деятельностью. Он является связующим звеном между руководством предприятия, которое разрабатывает стратегические задачи управления, и непосредственными исполнителями, которые реализуют эти решения. Правильный подбор линейного руководителя имеет особое значение. Линейный руководитель обязательно должен иметь профессиональную подготовку и опыт деятельности.

Специалисты — лица, осуществляющие экономические, инженерно-технические, юридические и другие функции. Специалисты имеют высшее или среднее специальное образование.

Служащие осуществляют подготовку и оформление документов, учет, контроль, хозяйственное обслуживание.

Квалификационные требования к служащим: среднее профессиональное образование или среднее полное образование, с подготовкой по специальной программе в течение одного или нескольких месяцев.

Работники подразделяются по профессиям, специальностям и квалификации.

Профессия — представляет вид трудовой деятельности, требующий для выполнения задач специальных теоретических знаний и практических навыков, приобретаемых в ПТУ (Профессионально-техническое училище).

Специальность — это одно из направлений профессии (токарь-настройщик, слесарь по ремонту оборудования и т. д.).

Квалификация — работника определяется уровнем специальных знаний, практических навыков и характеризует степень сложности выполняемых работ. Уровень квалификации оценивается разрядами, которые устанавливаются по тарифно-квалификационным справочникам.

Квалификацию работников по статусу в занятости определяют так:

–наемные работники, заключившие трудовой договор об условиях трудовой деятельности, за которую они получают плату наличными деньгами или натурой. К ним относятся лица, избранные, назначенные или

утвержденные на оплачиваемую должность:

- работники, занятые индивидуальной деятельностью, приносящей им доход, но не использующие труд наемных работников;
- работодатели – собственники организаций, которые свои функции могут делегировать наемному менеджеру;
- неоплачиваемые работники семейных предприятий;
- члены коллективных организаций (кооперативов, колхозов и т. д.);
- лица, не поддающиеся квалификации по статусу;

Наемные работники подразделяются на гражданское население и военнослужащих.

По длительности найма их подразделяют на постоянных работников: временных и сезонных.

Классификация работ: основная; дополнительная; и неполную видимую занятость.

Основная работа — та, на которой у администрации находится трудовая книжка работника.

Для более полной классификации персонала необходимо рассматривать:

- профессиональную структуру;
- квалификационную структуру;
- половозрастную структуру;
- структуру персонала по стажу;
- структуру персонала по уровню образования.

Все это в совокупности можно понимать как трудовой потенциал организации, который зависит от принципов управления персоналом.

Принципы управления персоналом — это фундаментальные основы управления. Важнейшими принципами управления персоналом являются:

- системность;
- демократизация;
- индивидуализация;
- информатизация;
- достижение поставленных целей перед организацией;
- подбор работников с учетом их психологической совместимости;
- учет пожеланий сотрудников при выборе форм и методов их переподготовки и повышения квалификации.

Принцип системности в работе с персоналом предполагает, что управление персоналом в организации должно:

- охватывать не отдельные категории работающих, а весь состав персонала;
- решать не одномоментные задачи, а непрерывно возникающие проблемы в деятельности работника: от его приема на работу, в период продвижения по службе и до его последнего дня работы в предприятии;

–использовать разные методы, средства, приемы работы с персоналом, а не случайно принятое под влиянием настроения решение.

Принцип демократизации работы с персоналом означает:

- демократичность в методах управления и стиле руководства;
- участие в оценке каждого работника коллектива того подразделения, в котором он работает;
- регулярное выявление мнения сотрудников по важнейшим проблемам деятельности предприятия и учет этого мнения при разработке мероприятий по решению данных проблем:
- внедрение нововведений с согласия персонала организации;
- партиципативное управление, т. е. вовлечение в процесс управления предприятием рядовых сотрудников через их участие в кружках качества, общественных бюро экономического анализа и др.;
- повышение информированности работников о результатах и перспективах производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Принцип индивидуализации работы с персоналом реализуется:

- в индивидуальном планировании профессионального и должностного роста работников;
- индивидуальном подходе к мотивации труда исполнителей;
- персональном подборе состава работников с учетом способностей и индивидуальных особенностей личности.

Принцип информатизации работы с персоналом предполагает применение современных средств вычислительной техники для процедур сбора, передачи, обработки, хранения, выдачи информации в целях оперативного принятия обоснованных кадровых решений. Этому способствует оснащение кадровых служб персональными компьютерами и создание на их базе автоматизированных рабочих мест работников кадровой службы.

Менеджерам в практической деятельности следует руководствоваться рассмотренными выше принципами управления персоналом. Это позволит в значительной степени повысить эффективность его использования.

Концепция управления персоналом система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организаций.

Основные концепции управления персоналом:

Экономическая концепция. Чаще всего практикуется на предприятиях серийного производства, где не нужна высокая квалификация. Руководство здесь заинтересовано только в полной эксплуатации трудового потенциала своих сотрудников. Их личностные качества на предприятии такого плана не

стоят во главе системы управления, сотрудники оцениваются скорее как факторы производства. Все интересы предприятия подчинены одной общей задаче, что подходит к авторитарному стилю управления. От персонала требуется дисциплинированное выполнение конкретной задачи. Если работа сделана — сотрудники получают установленную заработную плату.

Гуманистическая концепция. В фокусе этого подхода находится личность сотрудника, его развитие. Управление персоналом организации с такой концепцией во многом пересекается с азиатской системой управления. Японцы во главу компании ставят сотрудника, который развивается и, вместе с тем, развивает предприятие. Перед тем, как человек получает должность, он проходит психологические тесты, которые показывают его предпочтения и профессиональные качества. Здесь не сотрудник существует для компании, а компания — для сотрудника. В большей степени гуманистическая концепция управления подходит для сферы искусства или предприятий с частыми изменениями в процессе производства, малому бизнесу. Она основана на самоуправлении, отсутствии жестких рамок и стимулировании команды за счет улучшения качества жизни.

Организационно-социальная концепция. Она предполагает эффективное управление ресурсами персонала. Каждый человек в команде рассматривается как невозобновляемый источник, который максимально развит в своей области и предан компании. Для стимулирования сотрудникам создается максимально комфортная среда. Эта концепция управления персоналом направлена на углубление каждой трудовой единицы в свою специфику. Сотрудники непрерывно обучаются, растут в профессиональном и личностном плане. Руководство здесь внимательно не только к трудовым показателям, но и к микроклимату внутри команды. Такая концепция подходит средним и крупным представителям высокотехнологических отраслей (медицинское производство, нефтяная отрасль, производство пищевой продукции и т.д.). На таких предприятиях необходимы узкие специалисты, знания и навыки которых заточены на конкретные области деятельности.

Организационно-административная концепция. Управление персоналом здесь происходит с целью максимально использовать как трудовые, так и личные качества сотрудника. На конкретную должность подбирается конкретный человек с необходимыми качествами. Эта концепция может быть использована на предприятиях, где есть четкая организационная структура. Сотрудник в этом случае воспринимается как элемент в этой структуре, конкретная позиция в штатном расписании.

1.2 Содержание системы управления персоналом, её основные элементы.

Система управления персоналом представляет собой совокупность приемов, методов, технологий, процедур работы с кадрами.

Существует несколько подходов к формулированию системы управления персоналом. Все зависит от того, какой аспект данного явления рассматривается.

В систему управления персоналом включаются следующие элементы кадровой работы: кадровое планирование, определение потребности в найме, набор, отбор, адаптация, обучение, карьера, оценка, мотивация, нормирование труда.

Это лишь неполный перечень используемых кадровых технологий, но он позволяет представить диапазон работы с персоналом. Все элементы системы управления персоналом условно можно разделить на три блока:

1) технологии формирования персонала к которым относятся кадровое планирование, определение потребности в найме, набор, отбор, найм, высвобождение, иногда сюда включают адаптацию работников;

2) технологии развития персонала, объединяющие обучение, карьеру и формирование кадрового резерва;

3) технологии рационального использования персонала, включающие оценку, мотивацию, нормирование труда.

Одни и те же кадровые технологии могут относиться к различным блокам (например, адаптация вполне может соответствовать технологиям формирования и рационального использования персонала).

Система управления персоналом предприятия является составной частью общей системы управления организацией и в современных условиях от ее успешного построения и эффективности работы зависит достижение главных целей функционирования предприятия на экономическом пространстве. Система управления персоналом предприятия (организации) – система, в которой реализуются функции управления персоналом. Она включает различные подсистемы общего линейного руководства и ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций.

Подсистема общего и линейного руководства — осуществляет следующие функции: управление предприятия в целом, управление отдельными функциональными и производственными подразделениями.

Подсистема планирования и маркетинга персонала — выполняет следующие функции: разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, организацию кадрового планирования, планирование и прогнозирование потребности

в персонале.

Подсистема управления и учета персонала — осуществляет: найма персонала, организацию собеседования, оценки отбора и приема персонала, учет приема, перемещений, поощрений и увольнения работников, профессиональную ориентацию и организацию рационального использования персонала, управление занятостью, делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом.

Подсистема управления трудовыми отношениями — производит: анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений, анализ и регулирование отношений руководства, управление производственными конфликтами и стрессами, социально-психологическую диагностику, управление взаимодействием с профсоюзом.

Подсистема обеспечения нормальных условий труда — выполняет такие функции, как соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, соблюдение требований технической эстетики, охраны труда и окружающей среды.

Подсистема управления развитием персонала — осуществляет: обучение, переподготовку и повышение квалификации, введение в должность и адаптацию новых работников, оценку кандидатов на вакантную должность, текущую периодическую оценку кадров, реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения, организацию работы с кадровым резервом.

Подсистема управления мотивацией поведения персонала — выполняет следующие функции: управление мотивацией трудового поведения, нормирование и тарификация трудового процесса, разработка систем оплаты труда, разработка форм участия персонала в прибылях и капитале, разработка морального поощрения персонала, организация нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.

Подсистема управления социальным развитием — осуществляет: организацию общественного питания, управление жилищно-бытовым обслуживанием, развитием культуры и физического воспитания, обеспечение охраны здоровья и отдыха, организацию социального страхования.

Подсистема развития организационной структуры управления — выполняет такие функции, как анализ сложившейся организационной структуры управления, разработка штатного расписания.

Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом — осуществляет: решение правовых вопросов трудовых отношений, согласование распорядительных и иных документов по управлению персоналом.

Еще одним подходом к определению системы управления персоналом является представление системы управления персоналом с организационной

точки зрения. Исходя из данной позиции, система управления персоналом – совокупность организационных структур, выполняющих функции управления персоналом. Сюда включают руководителей, службу УП, то есть всех так или иначе реализующих функции УП.

В данном случае выделяют: кадровое; нормативно-методическое; делопроизводственное; организационное; информационное; материальное и техническое обеспечение системы управления персоналом.

Кадровое обеспечение системы — управления персоналом представляет собой необходимый качественный и количественный состав работников кадровой службы организации.

Нормативно-методическое обеспечение — системы управления персоналом состоит из следующих элементов:

- 1) документов организационного, организационно-методического, распорядительного, технического, нормативно-технического, технико-экономического и экономического характера;
- 2) нормативно-справочных материалов, устанавливающих нормы, правила и методы, используемые при решении задач организации труда и управления персоналом.

Делопроизводственное обеспечение — системы управления персоналом предусматривает создание условий для осуществления работы с документами, обращающимися в системе управления персоналом, в рамках полного цикла обработки и движения документов с момента их создания (или получения) работниками кадровой службы до завершения исполнения и передачи в другие подразделения.

Организационное обеспечение — системы управления персоналом означает формирование специальных структурных подразделений, выполняющих ряд задач и функций в области работы с кадрами.

Информационное обеспечение — системы управления персоналом представляет собой совокупность реализованных решений по объему, размещению и формам организации информации, циркулирующей в системе управления персоналом при ее функционировании. Оно включает оперативную информацию, нормативно-справочную информацию, технико-справочную информацию. При этом необходимо соблюдать ряд требований: комплексность, оперативность, достоверность, систематичность.

Материальное и техническое обеспечение — системы управления персоналом предусматривает выделение определенных материальных и технических средств на осуществление работы с кадрами.

Таким образом, система управления персоналом включает в себя всю процедуру работы с кадрами – от определения основной идеи взаимодействия администрации и трудового коллектива до высвобождения работников, –

а также совокупность обеспечивающих ее подсистем (информационной, организационной, кадровой, правовой).

Методы построения системы управления персоналом и ее совершенствования

Для построения системы управления персоналом организации существуют две группы методов:

- 1) методы характеризующие требования к формированию системы управления персоналом.
- 2) методы определяющие направления развития системы управления персоналом.

Одним из основных методов построения системы управления персоналом является системный анализ, он служит методологическим средством системного подхода к решению проблем совершенствования системы управления персоналом.

Метод декомпозиции позволяет расчленить: сложные явления на более простые. Чем проще элементы, тем полнее проникновение в глубь явления и определение его сущности. Например, систему управления персоналом можно расчленить на подсистемы, подсистемы – на функции, функции – на процедуры. После расчленения необходимо воссоздать систему управления персоналом как единое целое, синтезировать то, что было расчленено. При этом могут использоваться логические, графические и цифровые модели.

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

Метод сравнений: позволяет сравнить существующую систему управления персоналом с подобной системой передовой организации, с нормативным состоянием в прошлом периоде. Сравнение дает положительный результат при условии сопоставимости исследуемых систем, их однородности.

Динамический метод: предусматривает расположение данных в динамическом ряду и исключение из него случайных отклонений. Этот метод используется при исследовании количественных показателей, характеризующих систему управления персоналом.

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

Экспертно-аналитический метод: совершенствования управления персоналом основывается на привлечении высококвалифицированных специалистов по управлению персоналом, управленческого персонала

предприятия к этому процессу. С помощью метода выявляются основные направления совершенствования управления персоналом, оценки результатов анализа и причины недостатков. Не всегда обладает высокой точностью и объективностью, поскольку у экспертов отсутствуют единые критерии оценок.

Нормативный метод: предусматривает применение системы нормативов, которые определяют состав и содержание функций по управлению персоналом, численность работников по функциям, тип организационной структуры, критерии построения структуры аппарата управления организацией в целом и системы управления персоналом.

Параметрический метод: заключается в установлении функциональных зависимостей между параметрами элементов производственной системы и системы управления персоналом для выявления их соответствия.

Метод главных компонент: позволяет отразить в одном показателе свойства десятков показателей. Это дает возможность сравнить не множество показателей одной системы управления персоналом с множеством показателей другой подобной системы, а только один.

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

Метод функционально-стоимостного анализа: Этот метод позволяет выбрать такой вариант построения системы управления персоналом или выполнения той или иной функции управления персоналом, который требует наименьших затрат и является наиболее эффективным с точки зрения конечных результатов.

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

Морфологический анализ: является средством изучения всевозможных комбинаций вариантов организационных решений, предлагаемых для осуществления отдельных функций управления персоналом. Если записать столбиком все функции, а затем против каждой функции построчно указать всевозможные варианты ее выполнения, то получим морфологическую матрицу. Идея этого метода заключается в том, чтобы сложную задачу разбить на мелкие подзадачи, которые легче решать по отдельности. При этом предполагается, что решение сложной задачи складывается из решений подзадач.

Это далеко не полный перечень методов построения системы управления персоналом и ее совершенствования. Наибольший эффект достигается в том случае, когда все методы применяются в совокупности.

Определение сущности и содержания системы управления персоналом можно встретить у многих авторов. Их содержание зависит, прежде всего, от приверженности исследователя к определенной школе. По этой причине, по нашему мнению, рассматривая сущностную сторону системы управления персоналом и группируя различные трактовки ее определения, необходимо исходить из понимания авторами содержания управления персоналом как элемента производственно-хозяйственной системы.

В научной литературе и практике управления в настоящее время применяются следующие понятия: управление трудовыми ресурсами, управление кадрами, управление трудом, управление персоналом, управление человеческими ресурсами, управление человеческим фактором, организация труда и т.д. Все эти категории в той или иной степени относятся к трудовой деятельности, управлению поведением человека в процессе его труда.

Безусловно, существование разнообразных толкований появилось во многом благодаря переводной научной литературе, в которой присутствует специфическая терминология, присущая различным школам менеджмента. В западной литературе наиболее часто используются следующие термины, которые были обобщены и проанализированы Е.В. Масловым:

- «Personnel administration – управление кадрами (набор, контроль, расстановка, подготовка, использование людских ресурсов предприятия), отношения между административным персоналом и подчиненными» [2];

- «Personnel management – руководство кадрами (включая подбор, подготовку, условия труда, оплату, вопросы техники безопасности); трудовые отношения; взаимоотношения администрации с индивидуальными работниками» [2].

С научной точки зрения, раскрывая содержание, сущностную сторону объекта или явления, необходимо исходить из реализуемых этим объектом функций. В последующем можно концентрироваться на формах проявления, решаемых задачах и т.д. Например, термин управление трудовыми ресурсами в основном используется в теории производственного менеджмента, в науках, связанных с исследованием экономики региона, и т.д. Таким образом, под трудовыми ресурсами, как правило, подразумевают часть трудоспособного населения, относящуюся к данной категории исходя из установленных критериев. Следовательно, управление трудовыми ресурсами может рассматриваться как планомерное воздействие на них и «регулирование со стороны общества на стадии формирования, распределения и использования» [2].

Термин управление трудом также чаще всего используется применительно к определенной территории или организации. С позиции производственного менеджмента оно включает в себя вопросы эффективного использования рабочей силы, т.е. повышение эффективности труда (рост, фонд, о вооруженности труда, производительности, снижение потребности в персонале), поиск резервов снижения расходов организации (повышение рациональности использования рабочего времени, формирование, развитие и использование кадрового потенциала предприятия и т.д.).

А.С. Головачев совместно с коллективом авторов в своем труде «Экономика и рынок труда» рассматривает определение организация труда, которое по своему содержанию очень близко тому, как рассматривают многие авторы категорию «управление персоналом». «Организация труда – способ соединения непосредственных производителей со средствами производства с целью создания благоприятных условий для получения высоких конечных социально-экономических результатов» [3]. При этом в качестве подсистем системы организации труда рекомендуется рассматривать организацию трудовых процессов на предприятии, условия труда, кадровое обеспечение и социально-экономическую мотивацию труда [4].

По сути, данное определение очень близко по содержанию управлению персоналом.

Поскольку наиболее часто используемым в отечественной теории и практике понятием выступает управление персоналом (кадрами), целесообразно остановиться именно на нем. Как правило, в данном случае термины кадры и персонал используются в синонимичном значении (следует, однако, учитывать, что, в отличие от Республики Беларусь, в некоторых странах данные категории содержат разную смысловую нагрузку).

Традиционно под управлением персоналом понимают функцию, целевой установкой которой выступает обеспечение организации необходимым персоналом и организация его наиболее эффективного использования.

В.А. Спивак в своем пособии «Организационное поведение и управление персоналом» рассматривает управление персоналом как «комплексную прикладную науку об организационно-экономических, административно-управленческих, технологических, правовых, групповых и личностных факторах, способах и методах воздействия на персонал предприятия для повышения эффективности в достижении целей организации» [5]. Данная трактовка достаточно системно рассматривает категорию «управления персоналом». Несмотря на то, что автор определяет управление именно как область научных знаний, сформулированное им содержание термина может использоваться и при рассмотрении управления персоналом как функции менеджмента. Автор определяет основные факторы, требующие учета при

формировании эффективной системы управления персоналом на предприятии. В свою очередь система управления персоналом рассматривается именно как совокупность вышеопределенных автором принципов, факторов, способов, методов воздействия на персонал организации для достижения ее целей [6].

Понятие управление персоналом (кадрами) достаточно близко по своему содержанию к термину управление человеческими ресурсами. При использовании данных определений в качестве объекта управленческого воздействия рассматривается работник. Однако существует отличие, которое состоит, прежде всего, в восприятии работника (его рабочей силы) как фактора производства. Преимущественная ориентация на концепцию «управления человеческими ресурсами» корректирует основные элементы системы управления: задачи, функции, организационную структуру кадровых служб, а значит и сущностную (содержательную) сторону системы управления персоналом. В связи с возросшей ролью человеческого фактора на передний план в современной организации выдвигается функция развития персонала, а не просто численная адаптация персонала к имеющимся рабочим местам. К сожалению, в отечественной практике термин управление человеческими ресурсами зачастую воспринимается в значении управления персоналом, таким образом не проводится разделение между управлением персоналом как концепцией, и управлением персоналом, как функцией менеджмента.

Задача непрерывного развития персонала (в том числе в системе стратегического развития предприятия), необходимость оценки эффективности инвестиций организации не только в производственно-техническое развитие, но и в персонал требуют от современного менеджмента качественно иного подхода к принятию управленческих решений [7; 8]. В данном контексте ряд ученых (например, Журавлев П.В., Кулапов М.Н.) проводят разделение между категориями «управление человеческими ресурсами» и «управление персоналом» в зависимости от уровня и масштаба решаемых задач. Под управлением человеческими ресурсами ими понимается совокупность управленческих воздействий на персонал организации с концентрацией внимания на стратегических аспектах решения вопросов, связанных с обеспечением организации необходимыми трудовыми ресурсами, с социальным развитием персонала. Управление персоналом рассматривается этими учеными как текущая, оперативная работа с кадровым составом предприятия [9]. Следовательно, и сама система управления персоналом с этой точки зрения формируется двумя (а у некоторых авторов тремя) уровнями и соответствующими им методологическими аспектами: стратегическим и оперативным.

В этом контексте термину управление персоналом (кадрами) достаточно близким является понятие управление человеческим фактором, под которым

понимается «целенаправленное воздействие на человека как носителя способности к труду с целью получения большего результата от его деятельности, большей гуманизации осуществляемых на предприятии мероприятий технического прогресса как условия лучшего использования техники, ориентации организации производства и труда на возможности человека, его интересы» [9].

В настоящее время исследователями выделяются два полярных по своему содержанию подхода к организации работы с персоналом – технократический и гуманистический.

Технократический подход преобладал достаточно долгое время (примером могут служить исследования Ф. Тейлора) и концентрировался на превалировании целей организации над целями работника. Руководители, являющиеся сторонниками данного подхода, принимая управленческие решения, учитывают прежде всего цели, задачи и интересы производства (максимизация выпуска продукции, минимизация затрат, рост рентабельности, выполнение плана и т.д.). В теории лидерства данный подход называется «менеджментом задачи». Таким образом, численность, состав и структура персонала ставятся в зависимость от метода и типа производства, используемого оборудования и степени прогрессивности технологий, системы разделения труда на предприятии и т.д. Следовательно, система управления персоналом становится частью процесса управления производством, а основными ее функциями выступают подбор кадров с соответствующими профессионально-квалификационными характеристиками и их расстановка в соответствии с задачами организации производства и труда.

Сторонники гуманистического подхода к организации работы с персоналом концентрируют внимание, прежде всего, на социальной и личностной составляющих предприятия как системы. При данном подходе руководитель ориентирован на систему, при которой условия труда, его содержание позволяют снижать степень отчуждения работника и формировать у него чувство приверженности организации, его трудовой деятельности и коллективу. Исходя из основных постулатов данной концепции, функционирование производства и его эффективность находятся в зависимости не только от количественного соответствия численности и структуры персонала требованиям производства, но и от уровня мотивации работников, степени учета их потребностей, интересов и т.д. Это в свою очередь требует повышения содержательности труда, улучшения его условий, предоставления возможностей личностного роста человека [10; 11; 12].

При таком подходе содержание «системы управления персоналом» трактуется намного шире. Управленческие решения не только отталкиваются

от критерия экономической эффективности, но и основываются на требованиях эргономики, психологии труда, социальной психологии и т.д.

Рассматривая сущность и содержание системы управления персоналом в отечественной и зарубежной литературе, можно привести еще ряд определений. Так, С.В. Шекшня оперирует понятием управление человеческими ресурсами [13; 14]. Последнее он определяет как «обеспечение организации необходимым числом работников, выполняющих требуемые производственные функции» [14]. Таким образом, система управления человеческими ресурсами, по мнению С.В. Шекшни, призвана способствовать достижению данной цели.

В зарубежной литературе часто используется понятие организационное поведение, которое рассматривается как «изучение поведения людей (индивидов и групп) в организациях и практическое использование полученных знаний» [15]. При этом в основу организационного поведения положены ориентация на человеческие ресурсы (поддерживающий подход), ситуационный подход, ориентация на результаты и системный подход [16; 17; 18]. Таким образом, система управления персоналом интерпретируется как совокупность подходов к изучению поведения людей в организации и использование их (подходов) в системе управления компанией.

Необходимо учитывать, что многие авторы рассматривают управление персоналом как функциональную сферу деятельности, задача которой – обеспечение предприятия в нужное время кадрами в необходимом количестве и требуемого качества, их правильная расстановка и стимулирование [19; 20].

Можно отметить большой вклад в развитие отечественной науки управления персоналом, внесенный коллективом авторов Н.П. Беляцким, С.Е. Велесько и П. Ройш. В частности, ими приводится следующее определение: «Под управлением персоналом, или менеджментом персонала, понимается система видов деятельности, прежде всего управленческой, как отдельных менеджеров, так и всего аппарата управления» [21]. При этом авторы выделяют две основные области функций управления персоналом: лидерство и расчетно-аналитическую работу [21]. Далее учеными приводится еще ряд определений. В частности, они выделяют кадровое администрирование, определяя его как «целенаправленные административные действия и мероприятия в отношении персонала» [21] и руководство персоналом – «децентрализованное управление персоналом непосредственно руководителями подразделений, которые используют определенные инструменты управления» [21]. Таким образом, авторы определяют содержательную сторону системы управления персоналом как совокупность подсистем, в том числе подсистемы маркетинга персонала, подсистемы оценки персонала, подсистемы развития персонала и т.д. При этом коллектив во главе с Н.П. Беляцким выделяет цели и задачи управления

персоналом на предприятии, которые в обобщенном виде можно сформулировать следующим образом:

1. Формулировки кадровой политики предприятия.
2. Построение организационной структуры предприятия и утверждение на ее основе штатного расписания.
3. Построение профессиограмм и моделей должностей.
4. Обеспечение организации специалистами, подбор и отбор персонала в соответствии со штатным расписанием и требованиями профессиограмм.
5. Эффективное использование системы кадровых перемещений внутри организации (ротация, назначения, выдвижения и т.д.).
6. Оценка персонала.
7. Управление системой межличностных и внутригрупповых взаимоотношений, профилактика конфликтов, предупреждение отрицательных последствий стрессов.
8. Работа и кадровым резервом персонала, развитие персонала, управление деловой карьерой и т.д.
9. Управление занятостью.
10. Управление адаптацией персонала к изменениям в организации.
11. Обеспечение безопасных условий труда, соблюдения требований психофизиологии, экономики и эргономики труда и т.д. [21].

Для достижения целей и решения задач управления персоналом на предприятии, по мнению вышеуказанных авторов, необходимо обеспечить эффективное распределение обязанностей, создание системы координации и контроля, кроме этого, требуется соблюдение основополагающих принципов управления персоналом. То есть в данном случае система управления персоналом определяется как совокупность перечисленных компонентов.

Чтобы раскрыть сущностную сторону системы управления персоналом, необходимо исследовать принципы реализации рассматриваемой функции менеджмента. В настоящее время теория управления персоналом основывается на следующих принципах управления персоналом:

1. Использование концепции «управление по целям». Для всех элементов и звеньев организационной структуры организации, а также для каждого работника должны устанавливаться цели деятельности. При этом работники должны участвовать в процессе целеполагания. Достижение сформулированных целей, таким образом, зависит от каждого члена трудового коллектива [22].

2. Управление, основанное на доверии и самоконтроле. В основе этого принципа лежит японский подход к управлению персоналом, при котором работник берет на себя ответственность, а руководитель способен доверять своим сотрудникам решение многих вопросов [23].

3. Руководство через уважение всех работников. В соответствии с данным принципом необходим отказ от статусных символов. Последнее особенно важно для формирования системы межличностных отношений на предприятии.

4. Использование материального и нематериального стимулирования. Концентрация только на одном из направлений не позволяет добиваться роста производительности и качества выполнения работниками своих функций. Только комплексное воздействие на все элементы мотивационного ядра сотрудника может привести к росту эффективности его использования.

5. Ориентация на постоянное развитие сотрудников. Повышением квалификации, подготовкой и переподготовкой должны быть охвачены все работники предприятия. Именно квалификация обеспечивает гарантию занятости, следовательно работникам должны предоставляться равные возможности в данном направлении [24].

6. Руководство на основе максимальной информированности персонала о деятельности предприятия и организации эффективных коммуникаций. Некоторые авторы выделяют принципы научность, системность, гуманизм, профессионализм [20; 25]. Данные принципы рассматриваются ими как «принципы управления персоналом, как интегрированной науки» [25] и являются общими.

Отечественные авторы (Р.С. Седегов, А.А. Брасс) выделяют следующие «основополагающие принципы управления персоналом [26; 27]:

1. Принцип подбора кадров по личным деловым качествам.
2. Принцип преемственности персонала.
3. Принцип профессионализма и должностного продвижения на основе:
1) обеспечения условий для постоянного повышения деловой и профессиональной квалификации; 2) использования обоснованных критериев оценки деятельности работников.
4. Принцип открытого соревнования.
5. Принцип сочетания доверия кадрам с проверкой исполнения.
6. Принцип демократизации работы с кадрами.
7. Принцип системности работы с кадрами.
8. Принцип адаптивности к условиям современного хозяйственного механизма».

При этом, по мнению многих авторов, основной принцип кадрового менеджмента должен заключаться в том, чтобы при возникновении конфликтов искать компромисс между целями сотрудников и организации, а не отдавать предпочтение целям последней [26; 27].

Отдельному исследованию подвергались и непосредственно принципы системы управления персоналом. Наиболее полная их характеристика приведена у А.Я. Кибанова. При этом автор выделяет принципы,

характеризующие требования к формированию системы управления персоналом (экономичность, перспективность, простота, научность, эффективность и т.д.), и принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом (концентрации, непрерывности, ритмичности, адаптивности и т.д.). Сущность же самой системы управления персоналом он определяет как «совокупность методов, приемов, процедур воздействия организации на своих сотрудников с целью их максимального использования для достижения организационных целей» [28].

Таким образом, резюмируя вышеизложенное, можно говорить о том, что, несмотря на достаточно большое количество различных трактовок понятий управления персоналом и система управления персоналом, подходов к составным элементам процесса управления персоналом, все они в целом все авторы достаточно схоже их определяют. Исходя из последних разработок теории и практики управления персоналом, в качестве наиболее комплексного, учитывающего все аспекты исследуемой функции менеджмента можно рассматривать определение, данное в соответствии с концепцией управления человеческими ресурсами. Исходя из данной теории, управление персоналом на современном этапе можно определить как «стратегический и логически последовательный подход к управлению наиболее ценным активом предприятия: людьми, которые коллективно и индивидуально вносят вклад в решение целей и задач предприятия». А система управления персоналом в свою очередь ориентируется на «подбор человеческих ресурсов, их развитие, оценку и взаимоотношения руководителей и сотрудников».

Одновременно практически всеми авторами утверждается, что каждая организация индивидуальна и имеет свой неповторимый опыт развития. Исходя из вышесказанного, по нашему мнению, возникает необходимость проводить некоторую дифференциацию и, наряду с общими категориями, принципами и подходами, учитывать при определении содержания системы управления персоналом и формировании ее структуры, как минимум, отраслевую специфику конкретной организации.

Достаточно логичным представляется тот факт, что системы управления персоналом на предприятиях крупного машиностроения и в организациях сферы услуг имеют некоторые особенности. Так, рассматриваемые автором работы в качестве объекта апробации результатов исследования, предприятия системы жилищно-коммунального хозяйства характеризуются спецификой результата труда (который представлен услугой), спецификой видов деятельности (наряду с узкоспециализированными функционируют универсальные организации), спецификой финансирования деятельности (большой удельный вес государственного финансирования), спецификой сегментации рынка и т.д. Все это определяет требования, которым должен

соответствовать персонал организации для ее успешного функционирования, и, как следствие, требования которым должна соответствовать система управления персоналом. На современном этапе развития отечественной науки такие разработки практически отсутствуют. При изучении отраслевой специфики в деятельности организаций уделяется внимание общим экономическим вопросам и правовым особенностям, а не вопросам менеджмента.

Обобщая существующие трактовки категории «система управления персоналом», можно выделить несколько подходов к пониманию ее сущности и содержания (таблица 1.4).

Таблица 1.4 – Подходы к определению системы управления персоналом

Автор	Подход
1	2
М. Армстронг	Как согласованное объединение философии человеческих ресурсов и стратегии человеческих ресурсов

Продолжение таблицы 1.4

1	2
Б. Бекер и С. Герхарт	Как архитектура системы (руководящие принципы), варианты альтернативной политики, процессы и практика управления человеческими ресурсами
К. Фомбран	Как подходы к управлению процессами цикла человеческих ресурсов: отбор, аттестация, вознаграждение, развитие
А.Я. Кибанов	Как совокупность методов, процедур и приемов воздействия на персонал
Н.П. Беляцкий	Как приемы и методы, используемые при выполнении отдельных функций управления персоналом; техника работы с людьми
А.А. Брасс	Как организация (структура, кадры) и механизм (принципы, функции, методы, стиль руководства) управления персоналом
В.А. Спивак	Как механизмы взаимодействия, взаимосвязь объекта и субъекта управления персоналом

Ученые, как правило, определяют систему управления персоналом либо как совокупность методов и подходов к управлению человеческими ресурсами, либо через структуру и механизм управления персоналом, либо с помощью категорий философии, стратегии и практики управления человеческими ресурсами в организации.

В последние десятилетия, определяя систему управления персоналом, ученые выделяют два направления: управление человеческим капиталом и управление человеческими ресурсами (например, М. Армстронг «Практика управления человеческими ресурсами»). При этом следует отметить, что содержательная сторона подсистемы управления человеческим капиталом варьируется у различных авторов от «действий, направленных на оценку и удовлетворение потребностей будущих сотрудников, а также на расширение и развитие способностей людей – их вклада, потенциала и применимости – за счет обучения и постоянного расширения возможностей» (М. Армстронг) до «внедрения количественных показателей для измерения ценности этих качеств (знаний, умений, опыта и т.д.) и использования знаний для эффективного управления организацией» (Р. Налбантрян и др.). Разнообразие подходов к пониманию сущности термина система управления персоналом предопределяет и вариативность моделей ее построения.

1.3 Направления повышения эффективности управления персоналом

Люди – это главный ресурс любого предприятия, именно от персонала зависит его развитие, качество производимой продукции, уровень обслуживания. Поэтому основной задачей менеджеров является создание эффективной системы управления персоналом, которая обеспечит успешное функционирование предприятия, поможет достичь его цели.

Постановка проблемы: Эффективная система управления персоналом должна представлять собой мыслящую систему, при функционировании которой может быть синхронно и в масштабе всей организации обеспечен правильный персональный подход к каждому работнику с практически мгновенным реагированием на малейшие изменения размеров его трудового вклада.

Целя своей накопленный опыт, кадровые службы должны адаптировать его к имеющимся экономическим условиям с учётом новой отечественной и западной технологии.

О проблеме повышения эффективности управления персоналом посвящены труды многих известных отечественных зарубежных ученых в частности таких авторов как Фатхудинова Р.А. [29], Бизюкова И.В. [30], Гольдштейн Г.Я. [31], Багиев Г.Л. [32], В.Б. Зубик, А.И. Ильин, Г.Я [33], Ю.Г. Одегов, К.Х.

Абдурахманов, Л.Р. Котова [34], однако вопросы повышения эффективности управления персоналом предприятия в условиях углубления интеграционных процессов не получили достаточного изучения, что обусловило постановку цели и задач исследования.

Целью: Является анализ современного состояния и разработки предложений по повышению эффективности управления персоналом на предприятии.

Предлагаются следующие мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом на предприятии:

1. Улучшение набора, отбора и переподготовки кадров.
2. Периодическое повышение квалификации работников.
3. Предоставление сотрудникам быстрого карьерного роста.
4. Формирование социального пакета.
5. Поднятие корпоративного духа.
6. Формирование социальных условий.
7. Материальное стимулирование как фактор повышения управления персоналом.

Рассмотрим каждое из предлагаемых мероприятий более подробно.

Улучшение системы набора, отбора и переподготовки кадров. Так как основными составляющими системы управления персоналом является, набор, отбор, обучение, мотивация, то и рекомендации по повышению эффективности должны затрагивать эти направления, с учетом экономического, социального и организационного эффекта. Мероприятия по улучшению системы набора, отбора и переподготовки кадров включают в себя расходы на поиск, приём высококвалифицированных специалистов на предприятии.

Цель набора заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, которые существуют на предприятии, из которого предприятие отбирает наиболее подходящих для нее работников. Необходимый объем по набору определяется кадровой службой предприятия как разницу между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом учитываются такие факторы, как выход на пенсию, текучесть, увольнения в связи с истечением срока договора найма, а также перспективное расширение сферы деятельности предприятия. Набор ведётся из внешних и внутренних источников. Продвижение по службе работников повышает их заинтересованность, улучшает моральный климат в коллективе, снижает текучесть кадров. При появлении на предприятии любой открывающейся вакансии, персонал предприятия заранее уведомляется, что дает возможность им подать заявление до того, как будут рассматриваться заявления людей со стороны. С другой стороны, в ходе внешнего отбора в организацию

вовлекаются новые люди, приносящие с собой новые идеи, создаются возможности для более активного организационного развития.

Предлагается внедрить улучшенную систему набора, отбора и переподготовки кадров. Для этого персонал направляется на курсы, семинары и другие мероприятия по повышению квалификации за счет средств предприятия. По прогнозам основанных на методике экспертных оценок, ожидаемый прирост квалифицированных кадров составит 2-4 % за первый же год после внедрения предложения.

Периодическое повышение квалификации работников. Руководство предприятия регулярно проводит программы обучения, подготовки и переподготовки работников. Подготовка представляет собой обучение работников навыкам, позволяющим поднять производительность их труда. Цель, которую преследует руководство - обеспечение своего предприятия достаточным количеством кадровиков с необходимыми специфическими навыками и способностями, соответствующей квалификацией.

Исследования и опыт отдела кадров показывает, что обучение в рабочее время более эффективно и более перспективно. Рекомендуются проводить повышение квалификации (подготовку, переподготовку) нового персонала после отработки более 1 года. Это можно обосновать тем, что первые месяцы человек адаптируется, может получить необходимые навыки у более опытных работников, без материальных затрат. После 1 года работы менеджеры уже видят, желает ли этот человек продолжать работать, проанализировав достигнутые им результаты. Часто мы можем встретить такую ситуацию, когда работник пройдет курсы по повышению квалификации за счёт средств предприятия, после чего он может найти более перспективное рабочее место. В результате предприятие потеряет и работника и вложенные в него средства. Эффективное использование потенциала работников должно включать в себя:

- планирование и совершенствование работы с персоналом.
- поддержку и развитие способностей и квалификации работников.

Для последовательного повышения квалификации работников, получения ими технических знаний, необходимых для овладения передовой техникой, высокопроизводительными методами выполнения сложных и ответственных работ, тарифицируемых по более высоким разрядам данной специальности, должны быть организованы:

- производственно-технические курсы.
- курсы целевого назначения.
- обучение сотрудников вторым и смежным профессиям.
- экономическое обучение.

Предлагается заключать договора с различными учебными заведениями, выделять беспроцентные ссуды на образование на несколько лет. Приоритет,

конечно, по решению генерального директора рекомендуется отдавать молодым, перспективным работникам, тем самым привязывая специалистов к предприятию, давая возможность проявить себя в наибольшей степени.

Для поддержания уровня квалификации работников рекомендуется проводить ежегодную аттестацию кадров. По результатам аттестации разрабатывать план организации повышения квалификации и переподготовки персонала, а затем совершать кадровые перестановки.

Предоставление сотрудникам быстрого карьерного роста. В результате проведения данного мероприятия работники будут иметь чётко установленные критерии и ярко выраженную цель - повышение по карьерной лестнице. Рекомендуется широко развивать на предприятиях планирование карьеры и других форм развития и реализации способностей работников. Демографическая политика предприятия должна быть направлена на «омоложение» коллектива и особенно кадрового состава руководителей и специалистов. Хотелось бы, чтобы на предприятии проводилась планомерная работа с кадрами, с резервом для выдвижения, которая строится на таких организационных формах, как подготовка кандидатов на выдвижение по индивидуальным планам, обучение на специальных курсах и стажировка на соответствующих должностях. Удельный вес молодых работников на руководящих должностях должен составлять не менее 50%. Предлагается ввести следующую модель динамики кадров на руководящих постах. Руководитель не должен занимать лидирующее место более 5 лет. За этот период времени можно реально осуществить все намеренные мероприятия. После этого срока, директору (и другим специалистам) рекомендуется сменить занимаемую должность. Если работник проявил себя как хорошо квалифицированный специалист, то его следует повысить в должности и наоборот.

Смена руководства будет стимулировать всех членов коллектива на более ответственное выполнение своей работы, т.к. каждый будет уверен, что он может легко достичь вершины руководства. Новые директора будут приносить новые идеи, направления развития, сохраняя наиболее лучшие достижения. Ведь ни от кого не секрет, что человеческим идеям есть предел без новых вдохновений. Так же и руководитель, возглавлял определённый период времени, выдал все идеи, пусть на его место придёт другой, а он спустится чуть ниже по служебной лестнице. На этом месте он лучше ощутит результаты своей деятельности, возможно предложит ещё ряд мероприятий и через определённый период он снова же будет иметь возможность возглавить предприятие. Эта модель позволит избежать застоя кадров, позволит руководителям лучше понимать своих подчинённых.

Формирование социального пакета. Данное мероприятие предусматривает получение дополнительного медицинского страхования. Работники получают скидки на услуги фитнес - центров, санаториев и т.д. Люди изъявляют желание всесторонне развиваться, формируется, и укрепляется корпоративная культура. Планируется выделение денежных средств на медицинское обслуживание работников и наоборот.

Социальный пакет может включать в себя следующее:

- медицинское страхование.
- оплата обедов.
- оплата абонементов для посещения фитнес - центров, бассейна.
- санаторно-курортное лечение.

Предоставление такого социального пакета во много раз увеличит привязанность работников к предприятию, будет способствовать его всестороннему развитию.

На предприятии имеется социальный пакет, но он не имеет все необходимые пункты для того чтобы работник чувствовал себя защищенным. Предлагается расширить социальный пакет и отчислять в него более большие денежные средства.

Поднятие корпоративного духа. Поднятие корпоративного духа является одним из принципов управления корпоративная культура, каждый работник должен понимать. В данное мероприятие входят: проведение корпоративных праздников и т.д. Рекомендуется разделить персонал на две группы: от 18 до 30 лет и после 30 лет. Обосновывается это тем, что люди примерно в этих возрастных границах имеют более менее схожие жизненные ориентиры, а следовательно, и мотивы по повышению производительности. Необходимо сплочать коллектив проведением мероприятий, корпоративных вечеров. Эти мероприятия будут чаще посещаться людьми 1-й группы, повышая уровень уважения, доверия в коллективе. Люди старше 30 более заняты заботой о семье, более привязаны к дому. Именно для них следует организовывать поездки в зоны отдыха, возможно даже с членами их семьи. Так же для них необходимо сделать доску почёта или создать на сайте компании специальную страницу, выполняющую функцию доски почёта. Возможно освещение трудовых заслуг в местных газетах. Люди, относящиеся ко 2-й группе, будут испытывать гордость за то, что именно на них должна равняться молодёжь, что они являются примером, что с их мнением считается руководство.

Корпоративный дух всходит в число главных требований на предприятии. Так как все возможные мероприятия позволяют отдохнуть, познакомиться с новыми людьми и расширить свой кругозор.

Формирование социальных условий. Наиболее важным направлением деятельности современного менеджера является удержание

высококвалифицированных кадров на предприятии и развитие потенциала своих работников. Нужно создать такую рабочую атмосферу, чтобы работник, придя, не хотел уходить с предприятия. Чтобы всё необходимое он мог получить, не обращаясь в другие инстанции. Рекомендовано образовать мини-кафе, зону отдыха - небольшое помещение в пределах работы. После введения данного мероприятия сотрудники будут иметь возможность отвлечься от напряжённой рабочей обстановки, а также сблизиться друг с другом. По результатам исследования многие работники на подсознательном уровне раздражены во время, так называемых, 5 минутных перерывов коллег на чашечку кофе на рабочем месте. Ничего удивительного тут нет. В то время как кто-то рядом, на своём рабочем месте трапезничает, у человека на подсознательном уровне задаётся вопрос: а почему я в это время должен работать? Даже если человек будет сильно загружен, не будет даже обращать внимания, чтобы не видеть, наше обоняние тяжело смирить. Поэтому предлагается создать так называемый - зоны отдыха. Здесь работники смогут приятно провести перерыв, оторваться от рабочей атмосферы, работники разных отделов смогут поделиться результатами работы. Так же зона отдыха будет делать коллектив более сплочённым. Так же это будет способствовать адаптации новичков.

Предлагается создать зону отдыха для того чтобы люди отвлекались от работы на пару минут тем самым с новыми силами шли работать, так же общение с другими людьми дает положительный эффект на эмоциональное состояние человека.

Материальное стимулирование персонала. Должны быть разработаны условия для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов. Должна быть разработана система оплаты труда, которая не ограничена минимальными и максимальными размерами и зависит от результатов работы коллектива в целом и каждого работника в частности. Для отдельных работников и групп работников должны быть установлены градации качества для того, чтобы работники могли увидеть, чего они могут достигнуть в своей работе, тем самым, поощряя их к достижению необходимого качества. Оплата труда работников должна производиться в полном соответствии с их трудовым вкладом в конечные результаты труда коллектив. Оплата труда не должна ограничиваться рамками заработанных коллективом средств. Контрактные оклады руководителям и специалистам в течение года рекомендуется пересмотреть, т.е. они могут быть увеличены или уменьшены. Контрактной системой предусматривается вознаграждения за производственно-хозяйственные результаты работы на основании действующих положений.

Стимулирование труда эффективно только в том случае, когда органы управления умеют добиваться и поддерживать тот уровень работы, за который платят. Цель стимулирования не вообще побудить человека работать, а побудить его делать лучше (больше) того, что обусловлено трудовыми отношениями. Эта цель может быть достигнута только при системном подходе и стимулировании труда.

Система морального и материального стимулирования труда предполагает комплекс мер, направленных на повышение трудовой активности работающих и, как следствие, повышение эффективности труда, его качества. Но при этом работник должен знать, какие требования к нему предъявляются, какое вознаграждение он получит при их неукоснительном соблюдении, какие санкции последуют в случае их нарушения. Поэтому система стимулов труда должна опираться на определенную базу (нормативный уровень трудовой деятельности). Сам факт вступления работника в трудовые отношения предполагает, что он должен выполнять некоторый круг обязанностей за предварительно оговоренное вознаграждение. В этой ситуации для стимулирования еще нет места. Здесь находится сфера контролируемой деятельности, в которой работают мотивы, связанные со страхом наказания за невыполнение предъявляемых требований. Таких наказаний, связанных с потерей материальных благ, может быть как минимум два: частичная выплата обусловленного вознаграждения либо разрыв трудовых отношений.

Вывод

ГЛАВА 2.

АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ ПРОМЫШЛЕННОСТИ.

2.1 Оценка состояния и использования трудовых ресурсов в промышленности Республики Беларусь. Государственная политика в области управления трудовыми ресурсами.

Трудовые ресурсы – население, занятое в экономике или способное трудиться, но не работающее по тем или иным причинам. В состав трудовых ресурсов включается трудоспособное население в трудоспособном возрасте и работающие лица старше и младше трудоспособного возраста[35, с.23].

Современная Беларусь обладает значительными по количеству и сравнительно высокими по качеству трудовыми ресурсами, основную часть которых составляет трудоспособное население в трудоспособном возрасте.

Рассмотрим динамику трудовых ресурсов в Республике Беларусь в таблице 2.1.

Таблица 2.1. Динамика трудовых ресурсов в Республике Беларусь (в среднем за год) в 2018 - 2020 гг.

Показатель	Значение показателя по годам			Темп роста, %	
	2018	2019	2020	2019 г. к 2018 г.	2020 г. к 2019 г.
Трудовые ресурсы, тыс. чел.	5 697,60	5 697,90	5 684,30	100	99,8

Примечание. Разработано автором на основании статистического ежегодника Республики Беларусь 2021 г. [37, с.59]

Как видно из таблицы 2.1 уровень трудовых ресурсов в период с 2018 по 2020 годы имеет тенденцию к снижению (0,2% или 13,30 тыс. чел.).

Одну из значимых ролей в развитии Республики Беларусь играет отрасль промышленности. Промышленность служит основой расширенного воспроизводства в национальной экономике. Она непрерывно воспроизводит средства производства как для себя, так и для других отраслей экономики.

Под воздействием промышленности развивается сложная система экономических связей, растут города, формируются сельскохозяйственные сырьевые базы, пути сообщения, разрабатываются новые источники сырья, топлива, энергии. По сравнению с другими отраслями экономики, промышленность обладает более высокими конкурентными преимуществами. Она является ведущей в объеме экспорта страны (свыше 90%) и сумме валютных поступлений, формировании бюджета и внебюджетных фондов, осуществлении инновационной деятельности, реализации научно-технических достижений и развитии НТП в Беларуси [36, с.88].

Для определения динамики занятого населения в промышленности Республики Беларусь составим таблицу 2.2.

Таблица 2.2 - Динамика занятого населения в промышленности Республики Беларусь(в среднем за год) в 2018-2020 гг.

Численность занятого населения по отрасли/подотрасли	Значение показателя по годам	Темп роста, %
--	------------------------------	---------------

	2018	2019	2020	2019 г. к 2018 г.	2020 г. к 2019 г.
Промышленность, в том числе, тыс. чел.:	1028,6	1026,3	1014,8	99,8	98,9
горнодобывающая промышленность, тыс. чел.	10,6	11	10,9	103,8	99,1
обрабатывающая промышленность, тыс. чел.	874,8	875	868,7	100,0	99,3
снабжение электроэнергией, газом, паром, горячей водой и кондиционированным воздухом, тыс. чел.	96,7	95,4	93,9	98,7	98,4
водоснабжение; сбор, обработка и удаление отходов, деятельность по ликвидации загрязнений, тыс. чел.	46,5	44,9	41,3	96,6	92,0

Примечание. Разработано автором на основании статистического ежегодника Республики Беларусь 2021 г. [43, с.60]

Проанализировав данные статистического ежегодника Республики Беларусь за 2021 год о занятом населении в отрасли промышленности за 3 года, которые отражены в таблице 2.2, можно сделать вывод, что с 2018 по 2020 года число занятого населения в отрасли промышленности уменьшилось на 1,3% (13800 человек). Наибольшее снижение темпа роста наблюдается в подотрасли «водоснабжение; сбор, обработка и удаление отходов, деятельность по ликвидации загрязнений».

Исходя из рисунка 2.1, в котором показана динамика занятого населения в промышленности, можно сделать вывод, что с 2018 года по 2020 год количество работников снизилось на 1,34% и составило 13800 человек.

На рисунке - 2.1 представлена динамика занятого населения в промышленности Республики Беларусь за 2018-2020 год.

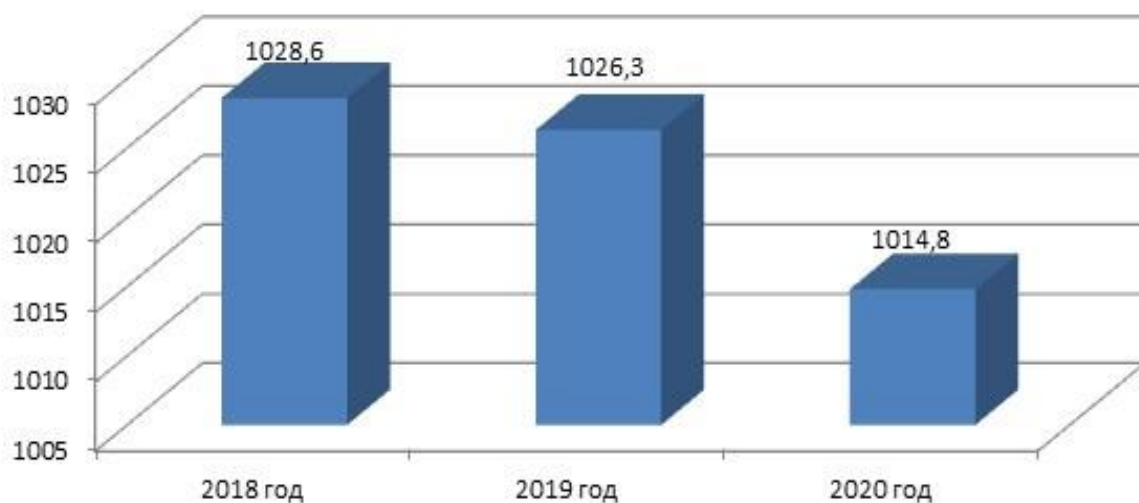


Рисунок 2.1 - Динамика занятого населения в промышленности Республики Беларусь в 2018-2020 г.

Примечание. Разработано автором на основании таблицы 2.2.

Таблица 2.3- Структура занятого в промышленности населения Республики Беларусь за 2018 - 2020 гг.

Численность занятого населения по отрасли/подотрасли	Значение показателя по годам			Удельный вес, %		
	2018	2019	2020	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Промышленность, в том числе, тыс.чел.:	1028,6	1026,3	1014,8	100,0	100,0	100,0
горнодобывающая промышленность, тыс. чел.	10,6	11	10,9	1,0	1,1	1,1
обрабатывающая промышленность, тыс. чел.	874,8	875	868,7	85,0	85,3	85,6
снабжение электроэнергией, газом, паром, горячей водой и кондиционированным воздухом, тыс.чел.	96,7	95,4	93,9	9,4	9,3	9,3
водоснабжение; сбор, обработка и удаление отходов, деятельность по ликвидации загрязнений, тыс.чел.	46,5	44,9	41,3	4,5	4,4	4,1

Примечание. Разработано автором на основании статистического ежегодника Республики Беларусь 2021 г. [43, с.60]

Рассмотрев таблицу 2.3 можно сделать вывод, что в структуре отрасли промышленности наибольший удельный вес занятого населения приходится на обрабатывающую промышленность (85-85,6%), в то время как наименьший удельный вес занимает горнодобывающая промышленность (1,0-1,1%).

В таблице 2.4 приведена Динамика принятых и уволенных работников промышленности по подотраслям деятельности в 2018-2020 гг.

Таблица 2.4 - Динамика принятых и уволенных работников промышленности по подотраслям деятельности за 2018 - 2020 гг.

Показатели	Принято работников, тыс. чел.			Уволено работников, тыс. чел.			Соотношение принятых и уволенных работников, %		
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Промышленность, в том числе:	202,20	195,00	180,40	210,90	211,00	199,60	95,9	92,4	90,4
горнодобывающая промышленность	2,40	2,40	2,50	2,10	2,30	2,30	111,8	103,1	109,6
обрабатывающая промышленность	171,30	164,50	151,50	176,60	176,80	167,40	97,0	93,0	90,5
снабжение электроэнергией, газом, паром, горячей водой и кондиционированным воздухом	21,20	22,30	20,10	26,30	26,20	24,50	80,8	85,1	82,0
водоснабжение; сбор, обработка и удаление отходов, деятельность по ликвидации загрязнений	7,30	5,80	6,30	5,90	5,70	5,40	123,7	102,0	116,8

Примечание. Разработано автором на основании статистического ежегодника Республики Беларусь 2021 г. [43, с.59].

Следует отметить, что на протяжении анализируемого периода число уволенных работников растет быстрее и больше, чем число принятых работников по следующим подотраслям: «обрабатывающая промышленность» и «снабжение электроэнергией, газом, паром, горячей водой и кондиционированным воздухом». Соотношения принятых и уволенных работников в сфере промышленности в 2018 году составило 95,9%, в 2019 году 92,4% и в 2020 году 90,4% соответственно. Данная тенденция является отрицательной, поскольку высокая текучесть кадров может привести к повышению безработицы в стране.

В свою очередь в таких направлениях как «горнодобывающая промышленность» и «водоснабжение; сбор, обработка и удаление отходов, деятельность по ликвидации загрязнений» число принятых работников преобладает над числом уволенных.

В таблице 2.5 приведена динамика показателей производительности труда работников в промышленности Республики Беларусь в 2018 -2020 гг.

Таблица 2.5 - Динамика показателей производительности труда работников в промышленности Республики Беларусь за 2018- 2020 гг.

Показатель	Значение показателя по годам			Темп роста, %	
	2018	2019	2020	2019 г. к 2018 г.	2020 г. к 2019 г.
Объем промышленного производства, млн. руб.	110363,90	115700,50	118407,70	104,8	102,3
Среднесписочная численность работников, тыс. человек	879,30	875,60	847,40	99,6	96,8
Производительность труда, тыс.чел.млн.руб.	125,51	132,14	139,73	105,3	105,7

Примечание. Разработано автором на основании статистического буклета (Промышленность Республики Беларусь) [37, с.72].

Следует отметить что объем промышленного производства на протяжении анализируемого периода имел тенденцию роста. Таким образом темп роста 2020 года к 2018 году составил 7,3% , что безусловно является положительным моментом в развитии промышленности Республики Беларусь.

Однако следует отметить, что среднесписочная численность работников каждый год снижалась и к 2020 году сократилась на 31,9 тысяч человек. Сокращение численности в большей степени произошло из-за автоматизации процессов производства, что повлекло за собой сокращение численности работников и в свою очередь не позволило снизиться объему производства.

В период с 2018 по 2020 год производительность труда выросла на 11,3%. Рост производительности труда проявляется в форме сокращения времени оборота, что напрямую связано с экономией времени. Экономия в таком случае достигается путем сокращения времени производства и времени обращения, то есть освоения производственных мощностей, оперативного внедрения в производство научно-технических достижений, ускорения инновационных процессов. В итоге предприятие при меньших трудовых ресурсах и овеществленного повысило уровень производительности труда.

На рисунке 2.2. приведена динамика производительности труда работников в промышленности Республики Беларусь за 2018 - 2020 гг.

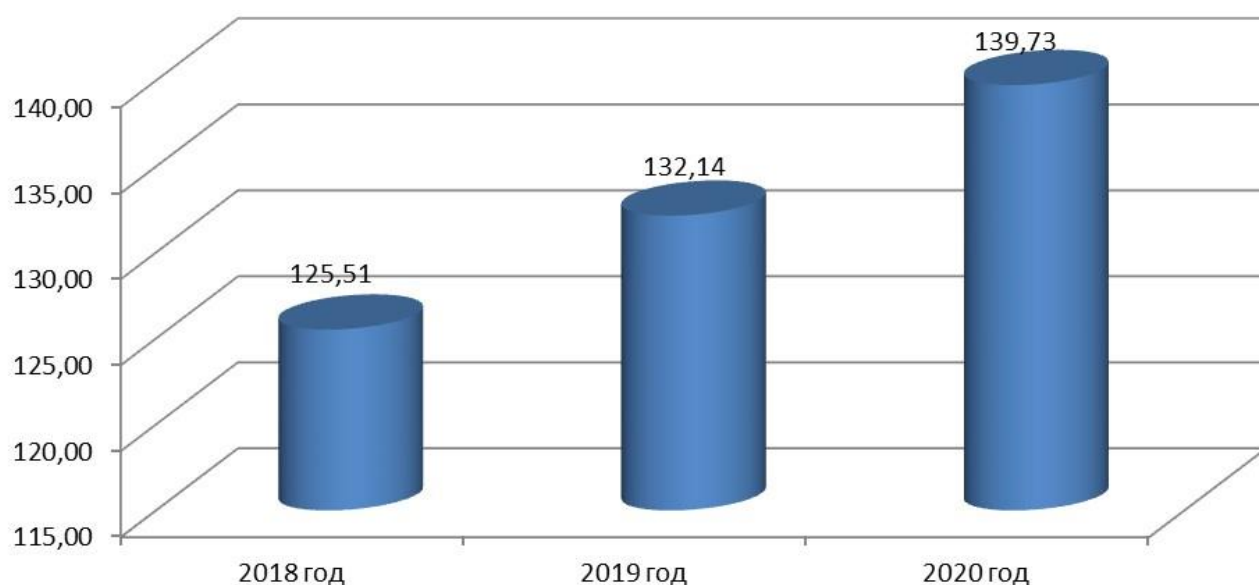


Рисунок 2.2. Динамика производительности труда работников в промышленности Республики Беларусь за 2018-2020 год.

Примечание. Разработано автором на основании таблицы 2.5.

Исходя из рисунка 2.2, можно отметить, что с 2018 по 2020 года темп роста производительности труда увеличился на 11,3%(14,22 тыс. руб.)

30 декабря 2020 года постановлением Совета Министров Республики Беларусь была утверждена Государственная программа «Рынок труда и содействие занятости» на 2021–2025 гг. [37, с. 15].

Целью Государственной программы является обеспечение реализации государственной политики в области содействия занятости населения. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- стимулирование экономической активности населения посредством реализации активных мер политики занятости и предоставления социальных гарантий (задача 1);
- вовлечение в трудовую деятельность экономически неактивного населения (задача 2);

- обеспечение сбалансированности спроса и предложения на рынке труда (задача 3);
- улучшение условий и охраны труда (задача 4) [3,с. 421].

В рамках выполнения задачи 1 планируется: совершенствование нормативной правовой базы в сфере труда и занятости населения в целях стимулирования развития занятости, в том числе гибких форм, не требующих постоянного присутствия на рабочем месте; повышение качества предоставления услуг в области содействия занятости населения на основе развития государственной службы занятости населения; использование новых информационных возможностей и обеспечение доступности информационных ресурсов в сфере занятости населения в целях совершенствования механизма его информирования о трудоустройстве в различных регионах республики; повышение уровня информированности населения о возможностях трудоустройства при переезде в другую местность; разработка новых направлений активной политики занятости.

В целях выполнения задачи 2 предполагается:

- содействие молодежной занятости в целях приобретения опыта практической работы;
- содействие занятости женщин, имеющих несовершеннолетних детей и детей инвалидов;
- создание условий для интеграции в трудовую деятельность лиц с инвалидностью;
- создание условий для продления периода трудовой деятельности за счет стимулирования использования трудового потенциала работников старшего возраста;
- развитие системы мотивации к труду отдельных категорий граждан, утративших социальные связи в связи с длительной изоляцией;
- обеспечение приоритетного направления на обучение по востребованным профессиям.

Выполнение задачи 3 будет достигнуто за счет:

- развития системы прогнозирования рынка труда и создания информационно-аналитической системы рынка труда;
- развития профессиональной мобильности на основе повышения квалификации, обучения и переобучения, в том числе путем обновления требований к компетенциям и квалификациям работников;
- сокращения дисбаланса между спросом и предложением рабочей силы по профессионально-квалификационному составу;
- совершенствования Национальной системы квалификаций Республики Беларусь, формирования секторальных советов квалификаций;

- актуализации квалификационных требований к работникам с учетом современных требований, предъявляемых рынком труда, в том числе путем организации разработки и актуализации профессиональных стандартов;
- формирования системы независимой оценки и сертификации квалификаций.

В целях выполнения задачи 4 предусматривается:

- реализация мероприятий, направленных на улучшение условий труда работающих, в том числе снижение воздействия вредных (или) опасных производственных факторов (повышенного уровня шума, вибрации, повышенных концентраций вредных химических веществ в воздухе рабочей зоны и другого), на основе анализа результатов аттестации рабочих мест по условиям труда;
- автоматизация и механизация производственных процессов; внедрение управления профессиональными рисками в систему управления охраной труда;
- разработка и внедрение предупредительной модели управления охраной труда, основанной на передовых и наиболее эффективных технологиях в области охраны труда;
- популяризация и пропаганда охраны труда [38, с.20].

2.2. Оценка эффективности системы управления персоналом в ОАО «ГЗЛиН»

Система управления трудовыми ресурсами предприятия представляет собой взаимосвязанную совокупность целей, задач и основных направлений деятельности, а также различных видов, форм, методов и соответствующих механизмов управления, направленных на обеспечение постоянного роста эффективности производства, производительности труда и качества работы [39, с.44].

Управлением персоналом на предприятии занимается отдел кадров и отдел организации труда и заработной платы. Непосредственно руководство отделом кадров осуществляет начальник отдела кадров, назначенный на должность приказом директора предприятия.

Отдел кадров находится в непосредственном подчинении заместителя директора по идеологической работе и управлению персоналом.

В своей деятельности отдел кадров руководствуется постановлением, приказами и распоряжениями Министерства промышленности Республики Беларусь, Министерства экономики, касающимися деятельности предприятия, действующими законодательствами (гражданским, трудовым, административным), другими нормативными актами по труду, правилами

охраны труда, техники безопасности и пожарной безопасности, правилами внутреннего трудового распорядка, коллективным договором, приказами и распоряжениями руководства предприятия и объединения ОАО «ГЗЛиН», а также Положением об отделе кадров.

К основным функциям отдела кадров на предприятии относятся:

- определение потребности организации в кадрах и подбор персонала совместно с руководителями подразделений;
- анализ текучести кадров, поиск методов борьбы с высоким уровнем текучести;
- внедрение систем мотивации труда;
- подготовка штатного расписания предприятия;
- оформление личных дел сотрудников, выдача по требованию работников справок и копий документов;
- проведение операций с трудовыми книжками (прием, выдача, заполнение и хранение документов);
- ведение учета отпусков, составление графиков и оформление отпусков в соответствии с действующим трудовым законодательством;
- организация аттестаций сотрудников;
- подготовка планов повышения квалификации сотрудников.

Для эффективного выполнения своих функций кадровой службе необходимо постоянно и тесно взаимодействовать с другими отделами предприятия:

1. Отдел кадров взаимодействует с бухгалтерией организации для решения вопросов, связанных с оплатой труда.

2. Так в бухгалтерию организации отдел кадров представляет документы и копии приказов об увольнении, зачислении на работу, о командировках, отпусках, поощрениях либо штрафных санкциях для сотрудников.

3. Юридический отдел снабжает сотрудников отдела кадров информацией о последних изменениях в действующем законодательстве, предоставляет всестороннюю правовую поддержку.

4. По кадровым вопросам отдел кадров постоянно взаимодействует со всеми структурными подразделениями компании.

Начальник отдела кадров относится к категории руководителей, принимается и увольняется директором, на должность начальника отдела кадров назначается лицо с высшим образованием.

Права начальника отдела кадров:

- требовать от всех подразделений предприятия предоставления необходимых для полноценной работы отдела кадров материалов и выполнения тех указаний, которые предусмотрены положением об отделе кадров.

- вносить предложения о поощрении отличившихся работников, наложении взысканий на нарушителей производственной и трудовой дисциплины.

- требовать личное объяснение от работника, допустившего нарушение производственной и трудовой дисциплины, Правил внутреннего трудового распорядка.

- отстранять от работы работника, появившегося на рабочем месте в состоянии алкогольного опьянения, наркотического или токсического опьянения, не прошедшего в установленном порядке обязательный предсменный или периодический осмотр.

Обязанности начальника отдела кадров:

- организация работы по обеспечению подбора, расстановки, использованию рабочих и специалистов, формирование стабильно работающего коллектива;

- оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с Трудовым Кодексом Республики Беларусь;

- ведение личного состава предприятия;

- осуществление контроля за исполнением руководителями подразделений приказов и распоряжений по работе с личным составом;

- проведение анализа причин текучести кадров и разработка мероприятий по ее устранению;

- составление графиков отпусков и контролирование его выполнение;

- участие в аттестации и подготовке необходимых материалов для аттестационной комиссии;

- хранение и заполнение трудовых книжек согласно Инструкции о порядке ведения трудовых книжек, ведение документации по делопроизводству;

- подготовка документов, необходимых для назначения пенсий работникам предприятия и их семьям, а также предоставление их в Управление пенсионного фонда.

- ведение воинского учета и бронирование военнообязанных работников;

- подготовка приказов по личному составу, регистрация и формирование их в дела отдела кадров;

- ведение всей установленной отчетности по кадровым вопросам;

- осуществление контроля за состоянием трудовой дисциплины и за соблюдением работниками предприятия Правил внутреннего трудового распорядка;

- направление работников предприятия на первичные, повторные и внеочередные медицинские осмотры.

Однако, учитывая, что на большом предприятии темп документооборота на значительно возрастает, относительно мелких предприятий Республики

Беларусь, а отдел кадров ежедневно выпускает большое количество приказов и распоряжений о работе персонала, на предприятии для электронного управления кадрами не налажена единая для всего предприятия система документооборота, что значительно тормозит работу всего предприятия, а соответственно увеличивается трудоемкость работы отдела и предприятия в целом [40, с.54].

2.3. Анализ состояния и использования персонала ОАО «ГЗЛиН»

Использование персонала представляет собой комплекс мероприятий, направленных на обеспечение условий для наиболее эффективной реализации творческого и физического трудового потенциала работников [41, с. 65].

Использование персонала должно отвечать целям организации, не ущемлять интересы личности и обеспечивать строгое соблюдение законодательства о труде в процессе этой работы.

Система использования персонала в организации должна быть такой, чтобы работники могли давать наибольшую отдачу на своем рабочем месте. На сегодняшний день существует ряд методик анализа состояния и эффективности использования персонала организации.

Основными задачами анализа персонала организации являются:

- изучение и оценка обеспеченности предприятия и его структурных подразделений персоналом в целом, а также по категориям и профессиям;
- определение и изучение показателей текучести кадров. выявление резервов персонала;
- более полного и эффективного использования персонала.

В таблице 2.6. представлена динамика среднесписочной численности работников ОАО «ГЗЛиН» за 2018 - 2020 г.

Таблица 2.6 - Динамика среднесписочной численности работников ОАО «ГЗЛиН» в 2018-2020 годы.

Показатели	Значение показателя по годам			Темп роста, %	
	2018	2019	2020	2019 г. к 2018 г.	2020 г. К 2019 г.
Среднесписочная численность работников, чел.	3 577,0	3 338,0	2 994,0	93,3	89,7

Примечание. Разработано автором на основании отчетности ОАО «ГЗЛиН» 12-т (труд).

В таблице 2.6. отчетливо видно значительное снижение среднесписочной численности работников ОАО «ГЗЛиН». Таким образом, в период с 2018 по 2019 годы среднесписочная численность работников снизилась на 239 человек (снижение на 6,7%), а к 2020 году на 344 человек (снижение на 10,3%).

Движение сотрудников в организации — процесс постоянный. Высокая текучесть кадров, большое количество постоянно новых сотрудников с одной стороны обеспечивает прилив новой свежей рабочей силы, а с другой стороны может плохо сказываться на развитии компании. Для анализа движения кадров в компании используются различные относительные и абсолютные показатели, помогающие принимать управленческие решения.

Рассмотрим показатели движения работников на ОАО «ГЗЛиН» за 2018-2020 г. в таблице 2.7.

Таблица 2.7 - Динамика показателей движения работников на ОАО «ГЗЛиН» за 2018-2020 годы.

Показатели	Значение показателя по годам			Темп роста, %	
	2018г	2019	2020	2019 г. к 2018 г.	2020 г. к 2019 г.
Среднесписочная численность работников, чел.	3577,0	3338,0	2994,0	93,3	89,7
Количество принятых работников, чел.	385,0	237,0	310,0	61,6	130,8
Количество уволенных работников, чел.	481,0	444,0	663,0	92,3	149,3
Коэффициент оборота по приему.	10,8	7,1	10,4	66,0	145,8
Коэффициент текучести кадров.	13,4	13,3	22,1	98,9	166,5

Примечание. Разработано автором на основании отчетности ОАО «ГЗЛиН» 12-т (труд).

Проведя анализ таблицы 2.7 можно сделать вывод о том, что с 2018 по 2019 годы темп роста уволенных работников значительно превышает темп роста принятых работников. Согласно отчету ОАО «ГЗЛиН» из всего числа уволенных только 15% человек уволены за прогулы и нарушение трудовой дисциплины, что говорит о том, что оставшиеся 85% работников уходят либо по своему желанию, либо по инициативе работодателя.

К 2020 году данная тенденция сохраняется и темп роста уволенных работников превосходит принятых. Безусловно, данная тенденция негативно влияет на работу предприятия и на ее имидж.

В период с 2018 по 2020 годы растет коэффициент текучести кадров, при этом темп роста текучести кадров значительно выше коэффициента приема работников, так к 2020 году темп роста коэффициента текучести кадров составил 166,5%, в то время как темп роста коэффициента оборота по приему – 145,8%.

Высокая текучесть кадров негативно сказывается на работе предприятия, так как затраты предприятия возрастают. Ведь, когда одни сотрудники уходят, их необходимо заменить другими. А это дорогостоящий процесс. Работника необходимо найти и нанять. А это предполагает и время на поиск, и время на обучение, и так называемый «разгон». Ведь новые сотрудники, как правило, оказываются менее продуктивными и для того, чтобы они начали работать на максимум эффективности, должно пройти время.

Эффективность использования трудовых ресурсов характеризуется показателями производительности труда. Для оценки уровня интенсивности использования трудовых ресурсов применяется система обобщающих, частных и вспомогательных показателей производительности труда.

В таблице 2.8. приведена динамика показателей производительности труда работников ОАО «ГЗЛиН» за 2018-2020 года

Таблица 2.8 - Динамика показателей производительности труда работников ОАО «ГЗЛиН» за 2018-2020 годы.

Показатели	Значение показателя по годам			Темп роста, %	
	2018	2019	2020	2019 г. к 2018 г.	2020 г. к 2019 г.
1.Объём произведенной продукции, тыс. руб.	161230,00	147829,00	127542,00	91,7	86,3
2.Среднегодовая численность работников основного производства, чел.	3577,00	3338,00	2994,00	93,3	89,7
3.Выработка, тыс. руб.					
3.1.выработка	45,07	44,29	42,60	98,3	96,2
3.2.среднегодовая	24,98	24,45	23,15	97,9	94,7
3.3.среднедневная	218,18	195,63	185,23	89,7	94,7
4.Трудоемкость	0,02	0,02	0,02	101,8	104,0

Примечание. Разработано автором на основании отчетности ОАО «ГЗЛиН» 12-т (труд) и 4-ф (затраты).

Исходя из таблицы 2.8 можно сделать вывод, что объем произведенной продукции на предприятии ОАО «ГЗЛиН» в период с 2018 по 2020 годы снижался.

Снижение данного показателя обусловлено резким спадом объема произведенной продукции (снижение на 20,9% в 2020 году относительно 2018 года). Также следует отметить снижение среднесписочной численности работников за анализируемый период (на 16,3 % в 2020 году относительно 2018 года).

Исходя из вышеизложенного, снижение производительности труда произошло из-за того, что объем произведенной продукции снижался более быстрыми темпами, чем среднесписочная численность работников в период с 2018 по 2020 годы.

В таблице 2.9. приведена динамика рентабельности персонала ОАО «ГЗЛиН» за 2018-2020 годы.

Таблица 2.9 - Динамика рентабельности персонала ОАО «ГЗЛиН» за 2018-2020 годы.

Показатели	Значение показателя по годам			Отклонение (+ / -)	
	2018	2019	2020	2019 г. к 2018 г.	2020 г. к 2019 г.
Среднесписочная численность работников, чел.	3 577,0	3 338,0	2 994,0	-6,68%	-10,31%

Продолжение таблицы 2.9

Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	-52 561,0	73,0	-251855,0	-100,14%	-345106,85%
Рентабельность(убыточность) персонала, %	-1 469,4	2,2	-8 412,0	-100,15%	-384746,91%

Примечание. Разработано автором на основании отчетности ОАО «ГЗЛиН» 12-т (труд) и Отчета о прибылях и убытках.

Исходя из таблицы 2.9 можно сделать вывод в 2019 году рентабельность составила 2,2%, а в 2018 и в 2020 году была отрицательной и составила - 1 469,4% и -8 412,0% соответственно. Отрицательные показатели говорят о том, что предприятие работает в убыток и только в 2019 году чистая прибыль предприятия составила 73,0 тыс. руб. Таким образом уровень трудовых ресурсов в Республике Беларусь в период с 2018 по 2020 годы имеет тенденцию к снижению (0,2% или 13,30 тыс. чел.).

Проанализировав данные статистического ежегодника Республики Беларусь за 2021 год о занятом население в отрасли промышленности, можно сделать вывод, что с 2018 по 2020 года число занятого населения в отрасли промышленности уменьшилось на 1,3%, что составило 13800 человек. Наибольшее снижение темпа роста наблюдается в подотрасли «Водоснабжение; сбор, обработка и удаление отходов, деятельность по ликвидации загрязнений».

Следует отметить что объем промышленного производства по Республике Беларусь на протяжении анализируемого периода имел тенденцию роста. Темп роста в 2020 году к 2018 году составил 7,3% , что безусловно

является положительным моментом в развитии промышленности Республики Беларусь.

Однако следует отметить, что среднесписочная численность работников каждый год снижалась и к 2020 году сократилась на 31,9 тысяч человек. Сокращение численности в большей степени произошло из-за автоматизации процессов производства. Это повлекло за собой сокращение численности работников и в свою очередь не позволило снизиться объему производства.

В период с 2018 по 2020 год производительность труда выросла на 11,3%. Рост производительности труда проявляется в форме сокращения времени оборота, что напрямую связано с экономией времени. Экономия в таком случае достигается путем сокращения времени производства и времени обращения, то есть освоения производственных мощностей, оперативного внедрения в производство научно-технических достижений, ускорения инновационных процессов. В итоге предприятие при меньших трудовых ресурсах повысило уровень производительности труда.

На предприятии ОАО «ГЗЛиН» среднесписочная численность работников также уменьшалась к 2020 году на 583 человека. Производительность труда на предприятии ОАО «ГЗЛиН» в период с 2018 по 2020 годы снижалась. Снижение данного показателя обусловлено резким спадом объема произведенной продукции (снижение на 20,9% в 2020 году относительно 2018 года). Исходя из вышеизложенного, снижение производительности труда произошло из-за того, что объем произведенной продукции снижался более быстрыми темпами, чем среднесписочная численность работников в период с 2018 по 2020 годы.

Глава 3

ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1 Внедрение новых методов мотивации специалистов в целях избегания проблем утечки кадров

В настоящее время больше внимания уделяется вопросам мотивации и стимулирования работы сотрудников организации как важной функции управления, которая позволяет руководству организации рационально управлять сотрудниками и успешно работать в соответствии с намеченным планом по улучшению производственного процесса.

Совершенствование и внедрение новых систем управления в условиях высокой конкуренции осуществляется с учетом и ориентацией на индивидуальную мотивацию работника и его стимулирование в соответствии с количеством и качеством работы.

Относительно определения терминов «мотивация» и «стимуляция» существует множество точек зрения. В зависимости от точки зрения дается определение мотивации.

В целом, определение мотивации выглядит следующим образом: мотивация — состояние личности, определяющее уровень активности и направленности действий сотрудника в конкретной ситуации.

Под мотивацией подразумевается стимул к активной работе отдельных лиц, групп, связанных с желанием удовлетворить определенные потребности. В любом случае мотивация — это побуждение работников к деятельности.

Обобщая, можно сказать, что под мотивацией подразумеваются активные движущие силы, побуждающие сотрудника выполнять действия, направленные на достижение определенных целей, с затратами определенных усилий, с определенным уровнем усердия, добросовестности и настойчивости.

Методы коллективного стимулирования могут быть самыми разнообразными и зависеть от разработки системы стимулирования на организации, общей системы управления и характеристик самого организация.

Существуют следующие методы стимулирования рациональной трудовой деятельности:

- материальные стимулы;
- организационные методы;
- морально-психологические методы.

В результате проведения анализа традиционной системы мотивации персонала, в ОАО «ГЗЛиН», можно представить все используемые индивидуальные инструменты стимулирования мотивации в таблице 3.1.

Таблица 3.15 – Индивидуальные формы воздействия на систему мотивации персонала ОАО «ГЗЛиН»

Индивидуализация	Материальные инструменты Стимулирования	Нематериальные инструменты стимулирования
По трудовому вкладу	Сдельная расценка, доплаты стимулирующего характера, премирование, оплата по средней производительности, доплата за эффективность.	Творческая стимуляция, стимуляция свободного времени, сокращение рабочего времени за счет его экономии в результате высокой производительности труда и т. д.
По потребностям	«баланс работы и личной жизни», возможность выбора стимулов по принципу «кафетерия», оплата социально-бытовых услуг добровольного характера, «банк свободного времени», и пр.	элементы организационной культуры, улучшение условий труда, психологического климата, что заставляет работника чувствовать себя частью команды, подбор деятельности по способностям, ротации.
Индивидуализация	Материальные инструменты Стимулирования	Нематериальные инструменты стимулирования
По результатам деятельности организация	Премии по достижению финансовых результатов организация, оплата по результату.	Информирование о состоянии дел в организации, привлечение работников для решения индивидуальных проблем
По компетенциям	Оплата на основе профессиональных навыков и знаний программы для ключевых менеджеров,	Передача полномочий продвижение, предоставление возможности обучения внутри организация,

	поощрительные бонусы расширенная классификация должностей предоставление поощрительных поездок, оплата обучения и повышения квалификации.	улучшение условий труда традиции, связанные с общественным признанием профессиональных мастеров, почетные отличительные знаки.
--	--	--

Примечание. Разработано автором по данным предприятия.

Таким образом, исходя из анализируемых параметров, можно выделить следующие направления совершенствования системы мотивации персонала: внедрение системы оценки стоимости рабочих мест (должностей); корректировка бонусных ставок в организации (ключевые показатели эффективности); совершенствование порядка оценки результатов труда по выбранным показателям эффективности; совершенствование в области системы косвенного материального стимулирования; совершенствование системы морального стимулирования. Как правило, в организации, особенно малом, не хватает материальных средств для повышения мотивации персонала.

Ограничениями намечаемых мероприятий является бюджет, выделяемый руководством в ОАО «ГЗЛиН» на реализацию организационных мероприятий, направленных на повышение мотивации.

Поэтому в рамках выбранных зон развития мы считаем, что целесообразно реализовать следующие предложения по повышению мотивации персонала, представленные в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Предложения по совершенствованию мотивацииперсонала в ОАО «ГЗЛиН»

Зона развития	Предложения по совершенствованию
Внедрение системы оценки ценности рабочих мест (должностей)	Выделение (методом экспертной оценки) факторов стоимости для рабочих мест, значимых для ОАО «ГЗЛиН». Определение степени значимости выделенных оценочных факторов для каждой должности Разработка и внедрение экспертной оценки стоимости рабочих мест (в баллах). Обработка результатов оценки. Корректировка системы оценки труда работников организации с учетом результатов оценки стоимости рабочих мест. Разработка нормативных документов для оценки стоимости работ, отражающих правила, порядок проведения оценки, а также условия обновления результатов оценки.
Корректировка показателей премирования (ключевых показателей эффективности деятельности)	Оптимизация количества уровней детализации индикаторов бонусов. Снижение процента премий для работников, принимаемых за отопительный период. Приведение бонусов в соответствие со стратегическими целями в ОАО «ГЗЛиН» в сферах деятельности.

Совершенствование процедуры оценки результатов труда по выделенным показателям эффективности деятельности	Введение системы учета рекламаций (нареканий) для повышения объективности оценки. Автоматизация процедуры оценки.
Совершенствование системы косвенной материальной Мотивации	Подбор и описание групп должностей с дифференцированным социальным пакетом. Определение состава социальных пакетов. Изучение мотивационной направленности работников (тематическое исследование). Корректировка состава отдельных социальных договоров с учетом мотивационной направленности работников. Система регулирования непрямого стимулирование Прямая стимуляция.
Совершенствование системы морального стимулирования	Расширение и систематизация линейки моральных стимулов. Регламентация системы морального стимулирования.

Примечание. Разработано автором по данным предприятия.

В рамках этой системы предлагается ввести элементы бюджетирования, то есть установить сумму расходов (ее бюджет), необходимую для выполнения возложенных на нее функций.

В этом случае в ОАО «ГЗЛиН» мотивация становится центром затрат, и количество материальных стимулов для персонала зависит, с одной стороны, от степени выполнения установленных показателей ее работы, а с другой – от показателей эффективности деятельности предприятия в целом.

Источником материального стимулирования работников должен быть премиальный фонд, который формируется за счет, средств фонда материального стимулирования персонала организации.

Предложим примерный механизм стимулирования для ОАО «ГЗЛиН» и проиллюстрируем данные таблицы 3.3.

Кадровый премиальный фонд ОАО «ГЗЛиН» должен состоять из двух частей.

Одна часть (40% от установленной суммы бонусного фонда) начисляется при выполнении ОАО «ГЗЛиН» рабочего плана.

Вторая часть (составляющая 60% установленной суммы бонусного фонда) взимается, когда план перевыполнен.

Таблица 3.3 – Механизм материального стимулирования персонала в ОАО «ГЗЛиН», для работников отдела сбыта

Основные показатели и условия премирования (вознаграждения) персонала	Размер отчислений в фонд премирования (вознаграждения)	Дополнительные условия премирования (вознаграждения)
---	--	--

1.Выполнение персоналом плана реализации продукции	40% от установленного размера фонда премирования (вознаграждения)	1. Соблюдение сметы затрат, связанных с выполнением возложенных на предприятии функций
2.Выполнение плана объема производства	60% от установленного размера фонда премирования (вознаграждения)	2. Безотказная работа персонала

Примечание. Разработано автором по данным предприятия.

В качестве формы морального поощрения предлагаем использовать программы стимулирования свободного времени, в том числе:

1) Предоставление работникам дополнительного отпуска. Отпуск обычно предоставляется для конкретной работы или для особых условий труда, если они отличаются от стандартов санитарных, гигиенических и трудовых норм (опасные условия труда, нерегулярный график работы и т. д.). Отпуск для особых условий труда гарантируется в Трудовом кодексе Республики Беларусь.

2) Работа по свободному графику. Суть этого варианта состоит в том, что работнику предоставляется право самому определять режим работы (время начала, окончания и продолжительности рабочего дня).

Таким образом, рекомендации по совершенствованию системы мотивации труда персонала ОАО «ГЗЛиН» затрагивает все выделенные проблемы и позволяет повысить ее эффективность. Рекомендации по совершенствованию системы мотивации труда персонала должны подкрепляться финансовой поддержкой.

Смета на предполагаемые расходы на 2021 г составляет 10% от чистой прибыли за 2020 г. то есть 617 тыс. р., рассмотрим в таблицу 3.4.

Таблица 3.4 - Смета на реализацию рекомендаций по совершенствованию системы мотивации труда персонала для ОАО «ГЗЛиН» на 2021 г.

Показатель	Сумма, тыс. руб.	Темп роста, %
1.Выполнение персоналом плана реализации продукции	247	40,0
2.Выполнение плана объема производства	370	60,0
Всего	617	100

Примечание. Разработано автором по данным предприятия.

Предлагается организовать работу по свободному графику для определенных категорий персонала, которые получают дополнительное образование, должен быть создан банк использования рабочего времени. Для этого необходимо вести учет времени начала и окончания рабочего дня и, соответственно, его продолжительности для каждого работника, имеющего свободный график. По итогам месяца будет определено количество

отработанных часов сотрудником, что сопоставимо со стандартом. В случае перерасхода работник может взять выходной или добавить переработанное время в отпуск.

Таким образом, совершенствование системы мотивации осуществляется на основе материального и нематериального стимулирования персонала. Результатом предложенных мер по совершенствованию системы мотивации станет новая форма индивидуального воздействия на систему мотивации сотрудников ОАО «ГЗЛиН». Эта программа обеспечит постоянное улучшение, сделает мотивацию персонала более ощутимой и, как следствие, более управляемой, а также поддержит экономический эффект.

В таблице 3.5 проведем расчет экономической эффективности предложенного мероприятия для ОАО «ГЗЛиН». Из данных «Отчета о прибылях и убытках» ОАО «ГЗЛиН» за 2020 г. получены следующие цифры:

Выручка от реализации продукции – 129987 тыс. руб.

Полная себестоимость продукции – 123820 тыс. руб.

Прибыль от реализации продукции – 6167 тыс. руб.

Инвестиционные затраты на внедрение мероприятия составят 10 % от прибыли от реализации продукции:

$$617 \text{ тыс. р. } (6167 \times 10 / 100).$$

Таблица 3.5 - Расчет экономической эффективности инвестиционного проекта для ОАО «ГЗЛиН» за январь-май 2022 гг.

Наименование показателя	Период, месяц 2022 г.				
	1	2	3	4	5
Инвестиционные затраты на внедрение мероприятия, тыс. руб.	617	-	-	-	-
Планируемое увеличение выручки, %	8	-	-	-	-
Прирост выручки от реализации мероприятия, тыс. руб.		227,5	227,5	227,5	227,5
Коэффициент дисконтирования	1	0,909	0,826	0,751	0,683
Дисконтированные инвестиции, тыс. руб.	-617				
Дисконтированный доход, тыс. руб.	0	206,81	188,01	170,92	155,38
Дисконтированный чистый денежный доход, тыс. руб.	-617	206,81	188,01	170,92	155,38
Накопленный чистый дисконтированный доход, тыс. руб.	-617	-410,19	-222,17	-51,25	104,13
Чистый дисконтированный доход, тыс. руб.	-	-	-	-	104,13

Примечание. Разработано автором по данным предприятия.

Срок окупаемости проекта рассчитывается по формуле:

$$N = 3 / \Pi_{\text{ч}}, \quad (3.1)$$

$$N = 617 / 227,5 = 2,7 \text{ г.}$$

Срок окупаемости данного проекта 2,7 месяцев.

Таким образом, ЧДД от внедрения мероприятия составил 104,13 тыс. р., срок окупаемости 2,7 месяцев.

3.2 Улучшение системы управления персоналом на предприятии

На основании проведенного анализа управления персоналом в ОАО «ГЗЛиН», а также особенностей его функционирования и особенностей системы управления персоналом можно выделить основные причины, с которыми сталкивается анализируемая организация в процессе своей деятельности.

Основными недостатками, выявленными при анализе системы управления персоналом в организации, являются следующее: недостаточная эффективность системы управления персоналом; недостаточная эффективность системы отбора и подбора персонала и последующей адаптации.

На основании описанных проблем предложим направления по их решению и повышению эффективности деятельности ОАО «ГЗЛиН», рассмотрим в таблице 3.4.

Повышение эффективности управления является главным условием улучшения конечных результатов.

Таблица 3.4 – Систематизация проблем, выявленных при анализе системы управления персоналом в ОАО «ГЗЛиН»

Выявленные проблемы	Причины возникших проблем
Недостаточная эффективность системы управления персоналом	<ul style="list-style-type: none"> – неэффективность проведения организационно– кадрового аудита; – неэффективность кадрового планирования; – недостаточная эффективность организации процесса аттестации и оценки персоналом; – недостаточная эффективность процесса управления потоком кадровой документации.
Недостаточная эффективность системы отбора и подбора персоналом и последующей адаптации	<ul style="list-style-type: none"> – недостаточная эффективность основных источников привлечения кадров; – недостаточная эффективность процедуры оценки кандидата с помощью; – недостаточная эффективность процедуры адаптации кандидата; – недостаточный профессиональный уровень персоналом; – недостаточная эффективность системы мотивации персоналом.

Примечание. Разработано автором по данным предприятия.

Повышение эффективности управления является главным условием улучшения конечных результатов.

Обеспечение высокой эффективности системы управления во многом зависит от объективности и достоверности ее оценки. Обоснованная оценка вносит определенность, выявляет реальные тенденции, позволяет выявить, измерить и оценить главные факторы, влияющие на эффективность управления, а через него – на результаты деятельности организации.

Основные направления по совершенствованию системы управления персоналом в организации ОАО «ГЗЛиН» представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Предлагаемые мероприятия, направленные на совершенствование системы управления персоналом в ОАО «ГЗЛиН»

Направления решения проблемы	Комплекс необходимых мероприятий
А	1

<p>Совершенствование системы управления Персоналом</p>	<p>– организация проведения организационно–кадрового аудита – нахождение проблем в области управления персоналом; обеспечение соответствия требуемых результатов, объема и направлений осуществляемых усилий по управлению персоналом системе внешних и внутренних ситуационных условий; обеспечение соответствия стратегии и политики управления персоналом стратегическим целям организации; формирование эффективных, то есть соответствующих системе ситуационных условий, методов управления персоналом; обеспечение эффективности их применения; определение соответствия усилий на стратегическом, линейном и функциональном уровнях управления персоналом друг другу; интегрированность элементов системы управления персоналом в целом в стратегию развития организации; осуществление перспективного планирования системы управления персоналом организации; установление соответствия кадровой политики требованиям законодательства; оптимизация затрат на управление персоналом (посредством внедрения более эффективных методов и процедур); поддержка и создание лучшей организационной среды для восприятия изменений в области управления персоналом; определение вклада службы управления персоналом в эффективность организации в целом; прояснение обязанностей и ответственности службы управления персоналом; усиление профессионального имиджа службы управления персоналом; поощрение большей ответственности и профессионализма среди работников службы управления персоналом; повышение эффективности информационной системы службы управления персоналом;</p> <p>– внедрения кадрового планирования – определение потребности в персонале в разрезе специальностей и квалификации; планирование набора персонала; планирование высвобождения персонала; планирование использования персонала; планирование развития персонала; планирование затрат на персонал;</p> <p>– управления персоналом; поощрение большей ответственности и профессионализма среди работников службы управления персоналом; повышение эффективности информационной системы службы управления персоналом;</p> <p>– внедрения кадрового планирования – определение потребности в персонале в разрезе специальностей и квалификации; планирование набора персонала; планирование высвобождения персонала; планирование использования персонала; планирование развития персонала; планирование затрат на персонал;</p>
--	---

Продолжение таблицы 3.5

1	2
	<p>программы по подготовке к проведению аттестационных мероприятий (при проведении аттестации в первый раз по новой методике); проведение аттестации (аттестуемые и руководители самостоятельно, по разработанной кадровой службой структуре, готовят отчеты);</p> <p>аттестуемые и не только руководители, но и сотрудники и коллеги заполняют оценочные формы;</p> <p>анализирование результатов; проведение заседания аттестационной комиссии; подведение итогов аттестации (анализ кадровой информации, ввод и организация использования персональной информации; подготовка рекомендаций по работе с персоналом; утверждение результатов аттестации);</p> <p>– повышение эффективности процесса управления потоком кадровой документации – совершенствование системы управления делопроизводством; внедрение системы автоматизации делопроизводства; внедрение системы управления потоками рабочих документов; внедрение электронной системы управления документами; внедрение системы управления и организации архивов документов.</p>
<p>Совершенствование системы отбора и подбора персонала и последующей адаптации</p>	<p>– совершенствование основных источников привлечения кадров</p> <p>– обращение к средствам массовой информации (радио, телевидение, пресса, интернет); использование неформальных каналов (личные контакты, поиск через друзей, знакомых, сотрудников фирмы); сотрудничество с образовательными организациями (высшие учебные заведения, различные курсы повышения квалификации и переквалификации); обращение в профессиональные клубы и ассоциации; поиск через работников внутри предприятия; распространение приглашений на улице, через почтовые ящики и стенды объявлений;</p> <p>– совершенствование процедуры оценки кандидата с помощью анкетирования; тестирования, интеллектуальные (например, тест Айзенка), личностные, квалификационные и простейшие тесты; использования устных психологических тестов (цветовой тест Люшера, кейсы (ситуативные задачи) и стрессовое интервью);</p> <p>– совершенствование процедуры адаптации кандидата – массовые процедуры адаптации; включение в адаптацию рядовых сотрудников компании; формирование справочника новичка с соответствующими разделами; улучшения работы по подготовке к приходу нового сотрудника;</p> <p>– совершенствование профессионального уровня и квалификации персонала; организация обучения персонала, повышение квалификации и переподготовка;</p> <p>– совершенствование системы мотивации персонала – разработка ключевых показателей эффективности для премирования; развитие системы стимулирования в соответствии с потребностями работников, путем разработки критериев для материального поощрения.</p>

Примечание. Разработано автором по данным предприятия.

На основании данных, представленных в таблице 3.5 основными мероприятиями, направленными на совершенствование системы управления персоналом в ОАО «ГЗЛиН» должны стать –совершенствование системы управления персоналом; совершенствование системы отбора и подбора персоналом и последующей адаптации.

Разработанные рекомендации направлены на обеспечение высокой гибкости системы управления персоналом, который должен стать ключевым для стабилизации состояния организации, поскольку без рационально организованных финансовых потоков невозможно обеспечить нормальную деятельность экономической и производственной структуры организации; коренное улучшение сферы работы с персоналом.

Результаты количественной оценки эффекта от совершенствования системы управления персоналом сведем в таблицу 3.6.

Таблица 3.6 – Прогноз эффекта от совершенствования системы управления персоналом

Наименование показателя	Период				
	2020	2021	2022	2023	2024
Инвестиционные затраты на внедрение мероприятия, тыс. руб.	8				
Планируемое увеличение выручки, %	16				
Прирост выручки от реализации мероприятия, тыс. руб.		28,62	28,62	28,62	28,62
Коэффициент дисконтирования	1	0,9009	0,8116	0,7312	0,6587
Дисконтированные инвестиции, тыс. руб.	–4				
Дисконтированный доход, тыс. руб.	0	25,78	23,22	20,92	18,84
Дисконтированный чистый денежный доход, тыс. руб.	–4	25,78	23,22	20,92	18,84
Накопленный чистый дисконтированный доход, тыс. руб.	–4	24,98	48,2	69,12	87,98
Чистый дисконтированный доход, тыс. руб.	-	-	-	-	87,98

Примечание. Разработано автором по данным предприятия.

Таким образом, на основании данных представленных в таблице можно сделать вывод, что совершенствование системы управления персоналом эффективно, поскольку чистый дисконтированный доход на конец 2024 г. составит 87,98тыс. руб., при этом инвестиционные затраты на внедрение мероприятия составят 8 тыс. руб., а планируемое увеличение выручки 2,0 %.

Результаты количественной оценки эффекта от совершенствования системы отбора и подбора персонала и последующей адаптации сведем в таблицу 3.7.

На основании данных представленных в таблице 3.9 можно сделать вывод, что совершенствование системы отбора и подбора побросала и последующей адаптации эффективно, поскольку чистый дисконтированный доход на конец 2024 г. составит 153,36 тыс. руб., при этом инвестиционные затраты на внедрение мероприятия составят 20 тыс. руб., а планируемое увеличение выручки — 7 %.

Таблица 3.7 – Прогноз эффекта от совершенствования системы отбора подбора персонала и последующей адаптации

Наименование показателя	Период				
	2020	2021	2022	2023	2024
Инвестиционные затраты на внедрение мероприятия, тыс. руб.	20	-	-	-	-
Планируемое увеличение выручки, %	7	-	-	-	-
Прирост выручки от реализации		50,08	50,08	50,08	50,08
Коэффициент дисконтирования	2	0,9009	0,8116	0,7312	0,6587
Дисконтированные инвестиции, тыс. руб.	-20				
Дисконтированный доход, тыс. руб.	0	45,12	40,64	36,62	32,98
Дисконтированный чистый денежный доход, тыс. руб.	-20	45,12	40,64	36,62	32,98
Накопленный чистый дисконтированный доход, тыс. руб.	-20	43,12	83,76	120,36	153,36
Чистый дисконтированный доход, тыс. руб.	-	-	-	-	153,36

Примечание. Разработано автором по данным предприятия.

Далее рассчитаем влияние принятых решений по совершенствованию системы управления персоналом на показатели деятельности в ОАО «ГЗЛиН» в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Суммарная экономическая эффективность проектных решений в ОАО «ГЗЛиН»

Показатель	Затраты на мероприятия, тыс. руб.	Планируемое увеличение объема выручки, %	Прирост выручки от реализации мероприятия, тыс. руб.	Чистый дисконтированный доход, тыс. руб.
Совершенствование системы управления персоналом	8	2	28,68	87,98
Совершенствование системы отбора и подбора персоналом и последующей адаптации	20	7	25,4	153,36
Итого	28	9	54,08	241,34

Примечание. Разработано автором по данным предприятия.

По результатам таблицы 3.10 можно сделать вывод, что на реализацию предложенных мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом затраты составят – 28 тыс. руб., при этом планируемое увеличение выручки от реализации продукции – 9 %, а прирост выручки от реализации мероприятия 54,8 тыс. руб., в итоге суммарный чистый дисконтированный доход составит 241,437 тыс. руб.

3.3 Рекомендации по совершенствованию развития персонала на предприятии

С целью повышения эффективности системы управления персоналом ОАО «ГЗЛиН» можно предложить применить более производительные автоматизированные системы взамен имеющихся в настоящее время в организации, что позволит сократить объем рутинной работы и освободить время специалиста по управлению на решение проблем по совершенствованию действующей системы управления персоналом.

Все это будет способствовать не только повышению эффективности системы управления ОАО «ГЗЛиН», но и улучшению деятельности организации в целом.

На основании результатов оценки действующей системы управления персоналом разрабатывается ее целевое состояние (требования к элементам системы управления персоналом) и комплекс мер по переходу от существующего состояния к целевому.

Бумажный документооборот уже на протяжении нескольких лет активно заменяется электронным, организациями занимающимся различными видами деятельности. Все это связано с тем, что электронные документы в настоящее время приобретают все большую популярность за счет сокращения времени работы с ними, возможностью удаленно заниматься кадровой службой и, как следствие, сокращение бумажной волокиты.

Электронный документ — это документированная информация, представленная на электронном носителе, то есть в виде, пригодном для восприятия человеком с использованием электронных вычислительных машин, также для передачи по информационно-телекоммуникационным сетям или обработки в информационных системах.

Система электронного документооборота — это компьютерное программное обеспечение, система, которая позволяет организовать работу с электронными документами, а также взаимодействие между сотрудниками.

Применение организациями электронного документооборота в кадровой службе — процесс трудоёмкий, в связи с этим, есть ряд условий, которые являются решающими для преуспевания в данном деле.

Во-первых, большая вовлеченность в использовании электронного документооборота со стороны руководящего состава организации. Оперативное решение организационных вопросов, связанных с внедрением систем электронного документооборота в кадровой службе, также влияние коллектива, сопротивляющихся инновациям, помогает успешной реализации поставленных целей.

Во-вторых, необходимо соблюдение этапов установки, которое позволит выдержать необходимые сроки и уложиться в бюджет предприятия.

В-третьих, грамотная подготовка проектной документации позволит избежать разногласий с исполнителями в процессе внедрения системы. В-четвертых, заинтересованность ключевых пользователей — одно из основных условий успешного применения электронного документооборота. Рабочей группе по внедрению необходимо учитывать интересы тех сотрудников, которые будут непосредственно работать в программе.

Из этого всего следует сделать вывод, что соблюдение вышеперечисленных условий гарантирует более качественное внедрение систем электронного документооборота. Это происходит за счет настройки системы, которая будет учитывать требования, предъявляемые заказчиком предприятия.

Есть на многих предприятиях проблемы, которые мешают работе в кадровой службе, что определяет основные направления совершенствования службы кадров: большой объем документов и отсутствие достаточного количества времени на их обработку; увеличение количества нареканий деятельности кадровой службы как со стороны руководства, так и со стороны других подразделений; рост количества фактов утраты или потери документов.

Все документы и задачи в кадровой службе обрабатываются с помощью компьютерной техники, что намного упрощает работу, делает ее более оперативной и качественной.

Именно поэтому многие предприятия за последние 5–10 лет стали внедрять электронную систему документооборота (СЭД) для упрощения работы и улучшения качества. В рамках совершенствования документирования в кадровой службе движения персонала ОАО «ГЗЛиН» предлагаем внедрение на предприятии системы управления персоналом «БОСС-Кадровик», которая является полнофункциональным программным средством автоматизации управления персоналом и полностью соответствует требованиям:

- трудового и налогового законодательства Республики Беларусь,
- персонифицированного учета работников для ФСЗН,

- учета военнообязанных,
- обязательного медицинского страхования,
- стандартов бухгалтерского учета Республики Беларусь.

Функциональные возможности системы «БОСС-Кадровик» можно увидеть на рисунке 3.1



Рисунок 3.1 – Функционал системы «БОСС-Кадровик»

Примечание. Разработано автором по данным предприятия.

Система «БОСС-Кадровик» позволит всем сотрудникам предприятий оставлять свои заявки на отпуск, на заказ справок и другие различные просьбы, касающиеся их трудовой деятельности, в программе, из которой заявка будет «прилетать» непосредственно специалисту, который занимается оформлением приказов.

Этот процесс позволит миновать бумажную волокиту, которая присуща этому процессу, а также позволит систематизировать работу менеджера по персоналу, который не будет «зарываться» в бумагах, которые могут затеряться.

Социальная эффективность от внедрения данного мероприятия включает в себя несколько пунктов:

- у сотрудников появляется возможность коллективно обрабатывать документы, что исключено при бумажном делопроизводстве;
- процесс поиска необходимых документов заметно ускоряется;

– безопасность обрабатываемой информации существенно возрастает по сравнению с бумажными носителями, т. к. работать в программе может только зарегистрированный пользователь с определенным уровнем доступа;

– способ хранения документов становится более удобным и безопасным, что обеспечивается за счет хранения документов в электронном виде в защищенной программе.

Важнейшим результатом внедрения системы электронного документооборота является систематизация работы с документами, оптимизация бизнес-процессов, уменьшение сроков принятия управленческих решений и повышение эффективности работы всей компании. Электронная система службы кадров становится необходимым инструментом для эффективного развития бизнеса на современном этапе развития экономики.

Успешное внедрение системы электронного документооборота позволит сотруднику кадровой службы, в связи с уменьшением бумажной работы, выполнять свою работу более оперативно и вследствие этого меньше уставать, и иметь гораздо больше времени на выполнение своих трудовых обязанностей. Также одним из важнейших преимуществ применения система автоматизированного документооборота в предприятии является повышение уровня профессиональной подготовки персонала, что влечет за собой рост амбиций сотрудников и развивается культура пользования новыми компьютерными технологиями.

Таким образом, отметим что система «БОСС-Кадровик» является базой для принятия и оперативных, и тактических, и стратегических решений в области кадровой политики. На сегодняшний день система может считаться эффективным инструментом развития системы управления персоналом.

Исходя из исследования состояния системы управления персоналом ОАО «ГЗЛиН» и предложенных мероприятий, можно разработать рекомендации по развитию системы управления персоналом организации рассмотрим в таблице 3.11.

Таблица 3.11- Рекомендации по развитию системы управления персоналом в ОАО «ГЗЛиН»

Проблема	Рекомендации	Мероприятия	Результаты
А	1	2	3
Трудоемкость выполнения операций из-за отсутствия средств автоматизации кадровой деятельности	С целью сокращения затрат и повышения качества работы внедрить автоматизированные системы обработки данных	Приобретение программы. «БОСС-кадровик»; Установка программы у директора и специалиста по	Сокращение времени на обработку данных; Повышение производительности труда; Сокращение затрат; Высвобождение у

Окончание таблицы 3.11

А	1	2	3
		Персоналу	руководителя организации времени на его основную деятельность; Возможность специалиста по персоналу сосредоточиться на таких проблемах, как подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала, разработке положения о премировании и ряд других
Отсутствие специалистов по установке, поддержке и обслуживанию программы	Обратиться в фирму–разработчик за оказанием помощи в установке, настройке, поддержке, обслуживании программы	Заключение договора на техническую поддержку программы без ограничения числа обращений; Заключение договора на абонентское обслуживание и обновление программы	Сокращение сроков ввода программы в эксплуатацию; Качественное проведение работ по установке и настройке программы
Работники не имеют навыков при работе с системой «БОСС- Кадровик»	Направить специалистов, работающих с персоналом на обучение работе с системой «БОСС- Кадровик»	Заключение договора на обучение работе с системой «БОСС- Кадровик» руководителя организации Заключение договора на обучение работе с системой «БОСС- Кадровик» специалиста по персоналу	Изучение особенностей системы «БОСС-Кадровик» и применения ее на практике Сокращение сроков переноса данных из существующей системы в «БОСС- Кадровик»

Примечание. Разработано автором по данным предприятия.

План реализации мероприятий по автоматизации кадровой деятельности в ОАО «ГЗЛиН» путем внедрения системы «БОСС-Кадровик» рассмотрим в таблице 3.12.

Таблица 3.12 - План реализации мероприятий по автоматизации кадровой деятельности в ОАО «ГЗЛиН» путем внедрения системы «БОСС-Кадровик»

Название задачи	Срок исполнения, дни	Ответственные
Приобретение системы «БОСС-Кадровик»	20	Фирма-разработчик
Обучение персонала организации	25	Академия АЙТИ
Перенос данных из существующей системы в «БОСС-Кадровик»	15	Специалист по работе с персоналом
Настройка штатного расписания и кадрового учета	18	Фирма-разработчик и специалист по персоналу
Настройка расчета заработной платы и налогов и отчислений с заработной платы	10	Фирма-разработчик и специалист по персоналу
Настройка системы управления обучением и развитием персонала, управления карьерой и расстановкой персонала	10	Фирма-разработчик и специалист по персоналу
Настройка системы управления мотивацией и анализа кадровых процессов	15	Фирма-разработчик и специалист по персоналу
Проверка работы системы и запуск в эксплуатацию	13	Фирма-разработчик и специалист по персоналу
Итого	126	-

Примечание. Разработано автором по данным предприятия.

Из таблицы 3.12 видно, что полная реализация проекта автоматизации системы управления персоналом в ОАО «ГЗЛиН» возможна в течение 126 рабочих дней или 4 месяцев.

Оценка стоимости предложенных мероприятий по развитию системы управления персоналом в ОАО «ГЗЛиН» с помощью автоматизации системы управления персоналом «БОСС-Кадровик» представлена в таблице 3.13.

Таблица 3.13 Оценка стоимости мероприятий по развитию системы управления для ОАО «ГЗЛиН»

Наименование	Кол-во	Цена, руб.	Сумма, руб.
А	1	2	3
1. Покупка программы «БОСС-Кадровик», шт.	1	2088	2088
2. Техническая поддержка программы (полной функциональности) без ограничения числа обращений рабочих дней в месяц	2	258	516
3. Абонентское обслуживание, в месяц	2	215	430

Окончание таблицы 3.13

А			1
4. Обучение работе с системой «БОСС-Кадровик» специалиста по кадрам (в фирме-производителе), чел.	2	199	398
Итого	-	-	3432

Примечание. Разработано автором по данным предприятия.

Таким образом, общая стоимость мероприятий по развитию системы управления персоналом организации с помощью, автоматизированной системы «БОСС-Кадровик» будет составлять 3432 руб. или 3,4 тыс. руб.

После оценки длительности и стоимости работ необходимо обосновать целесообразность внедрения данных мероприятий и рассчитать их социально-экономическую эффективность.

Как показывает практика, организации не всегда четко представляют, зачем им нужна автоматизированная система управления персоналом. Проанализировать эффекты от внедрения данных систем непросто. В первую очередь потому, что окупаемость проекта чаще всего принято оценивать в контексте роста прибыли организации. Однако внедрение автоматизированной системы нечасто напрямую приводит к увеличению прибыли организации. Гораздо чаще этот эффект не прямой и заключается в повышении качества управления, взаимодействия подразделений, планирования, подготовки отчетности и аналитической информации и других аспектах. Принято различать показатели прямой и косвенной эффективности внедрения автоматизированных систем.

Показатели прямой эффективности отражают величину уменьшения затрат на информационные процессы управления и рост производительности труда управленческого персонала. Согласно данным фирмы-разработчика «БОСС-Кадровик», прямой экономический эффект от внедрения программы заключается в: сокращении накладных расходов на содержание обеспечивающих служб (кадровых, ОТиЗ, расчетных групп, табельщиков); сокращении прямых затрат на поиск, подбор, переобучение персонала; перепрофилировании ряда работников кадровых служб, планово-финансовых служб, ОТиЗ, расчетных групп на квалифицированную управленческую и аналитическую деятельность – ликвидация рутинной составляющей их труда; уменьшении прямых затрат из-за более точного и своевременного расчета заработной платы, налоговых и других обязательных платежей; уменьшении потерь рабочего времени благодаря более точному учету; сокращении текучести кадров; ликвидации потерь из-за уплаты штрафов в связи с несвоевременной подачей налоговой отчетности по заработной плате.

Показатели косвенного эффекта внедрения системы лежат в плоскости ее влияния на различные стороны деятельности организации. Косвенным

эффектом можно считать выработку в компании единой кадровой и учетной политики по труду, единой финансовой политики планирования и учета затрат на персонал. Немаловажными являются оптимизация численности и профессионально-квалификационного состава персонала, централизованное управление различными группами персонала в масштабах организации, а также объективный комплексный анализ состояния человеческих ресурсов.

Чтобы спрогнозировать финансовую выгоду от эксплуатации автоматизированной системы «БОСС-Кадровик», необходимо определить эффекты от ее использования и перевести их в стоимостное выражение.

Для оценки затрат используем универсальную формулу 3.2, для расчета стоимости внедрения,:

$$SB = S1 + S2 + S3 + S4, \quad (3.2)$$

где SB – стоимость внедрения;

S1 – затраты на дополнительное техническое обслуживание (их объем зависит от технической оснащенности бизнеса и требований к вычислительной технике, каналам связи и пр.);

S2 – лицензии – право использования программного обеспечения;

S3 – работы и услуги на проекте внедрения: адаптация программного средства, пуско-наладочные работы, обучение сотрудников пользованию системой, консультации технических специалистов;

S4 – набор персонала на проект и/или дополнительная мотивация работников, принимающих в нем участие.

Стоимость владения системой в течение года рассчитывается по формуле 3.3:

$$SC = S5 + S6 + S7 + S8, \quad (3.3)$$

где SC – стоимость годового сопровождения системы;

S5 – периодическое обновление технического оснащения;

S6 – лицензионное сопровождение, то есть право использования обновлений программного средства в течение года. Сюда входят обновления системы, платформы и иных программ в связи с изменениями в законодательстве, развитием функционала системы;

S7 – работы и услуги по сопровождению и развитию: удаленная техническая поддержка, техподдержка на объекте, внесение изменений в настройку, доработки по требованию заказчика, другие;

S8 – набор персонала на время сопровождения и/или дополнительная мотивация существующего состава.

Совокупная стоимость владения системой (Total Cost of Ownership – TCO) определяется как сумма всех затрат в текущих ценах, формула 3.4:

$$TCO = SB + SC, \quad (3.4)$$

где TCO – совокупная стоимость владения системой.

Согласно данным таблицы 3.3 совокупная стоимость составляет: $2088 + 516 + 430 + 398 = 3432$ руб. или 3,4 тыс. руб.

Данные затраты необходимо окупить. Для того, чтобы определить их целесообразность и срок окупаемости, рассмотрим особенности внедрения «БОСС-Кадровик» в ОАО «ГЗЛиН», сопоставив затраты на выполнение основных операций, выполняемых специалистом по кадрам до внедрения и после внедрения системы.

Таблица 3.14 - Расчет эффекта от автоматизации основных операций кадровой деятельности для ОАО «ГЗЛиН»

ид выполняемых операций	Ед. изм. объема работ	Трудоемкость выполнения операции без «БОСС–Кадровик», %		Трудоемкость выполнения операции с «БОСС–Кадровик», %		Экономия, руб.
		в чел/ч	в ден. эк-вив., руб.*	в чел/ч	в ден. эк-вив., руб.*	
1.Оформление документов при приеме на работу сотрудника	1 чел.	0,58	72,96	0,13	16,12	-56,84
2.Оформление трудового договора	1 договор	0,3	37,76	0,1	12,6	-25,16
3.Отчисления в Белгосстах	кол-во полисов	0,08	10,08	0,02	2,52	-7,56
4.Канцелярские и машинописные работы	кол-во документов	0,2	25,16	-	-	-25,16
Итого на одного сотрудника		1,16	145,96	0,25	31,24	-114,72
Итого на 100 сотрудников (среднесписочная численность в 2020 г.)		116	14596	25	3124	-11472

Примечание. Разработано автором по данным предприятия.

Согласно данным таблицы 3.14, внедрение системы «БОСС-Кадровик» позволит добиться сокращения затрат на выполнение основных операций специалистом по персоналу, что позволит ему сосредоточиться на тех процессах, которые остались вне его внимания, например, подготовка, переподготовка и повышение квалификации, совершенствование системы материального стимулирования и др.

Показатели таблицы свидетельствуют, что при использовании программного средства происходит значительная экономия, особенно на трудоемких операциях, таких как оформление документов при приеме сотрудника на работу.

Экономический эффект, достигнутый в результате автоматизации выполнения данных операций составляет:

$$\mathcal{E} = 114,72 \times 100 = 11472 \text{ руб. или } 11,5 \text{ тыс. руб.}$$

Наряду с этим можно определить, насколько ручной труд дороже компьютерного, что также будет характеризовать эффективность автоматизации процесса. Показатель определяется по формуле 3.5:

$$Z_{авт} = Z_p + Z_a \times 100, \quad (3.5)$$

где $Z_{авт}$ – эффективность автоматизации процесса;

Z_p – затраты до внедрения системы;

Z_a – затраты после внедрения системы.

Показатель эффективности автоматизации процесса составит:

$$\mathcal{E}_{авт} = (14590 / 3124) \times 100 = 476,2 \%$$

Исходя из полученных и фактических данных, ОАО «ГЗЛиН», рассчитаем прогнозные результаты (таблица 3.15).

Таблица 3.15 - Динамика основных показателей ОАО «ГЗЛиН» на 2021 г.

Показатели	Годы		Отклонение (+/-) или темп роста, %	
	2020	2021		
1. Выручка от продажи, тыс. руб.	129987	129987	-	-
2. Полная себестоимость, тыс. руб.	123820	123812	-8	99,99
3. Прибыль от продаж, тыс. руб.	6167	6175	8	100,1
4. Рентабельность продаж, %	4,74	4,75	0,006	-

Примечание. Разработано автором по данным предприятия.

При этом, даже, если прогнозная выручка останется на уровне 2020 г., снижение затрат (себестоимости) в расчете на год позволит увеличить размер прибыли, а, следовательно, покрыть затраты на внедрение системы.

Таким образом, даже при неизменной выручке внедрение автоматизированной системы позволит улучшить финансовые результаты деятельности ОАО «ГЗЛиН».

Экономический эффект от внедрения данной системы без увеличения объема производства и продаж можно определить по формуле 3.6:

$$\mathcal{E}_{CP} = C_0 - C_1, \quad (3.6)$$

где \mathcal{E}_{CP} – годовой экономический эффект, тыс. руб.;

C_1 и C_0 – себестоимость по-новому и базовому вариантам, тыс. руб.

Годовой экономический эффект от внедрения автоматизированной системы составит: $\mathcal{E}_{CP} = 129987 - 123812 ((123820 - (11,5 - 3,4))) = 8$ тыс. руб.

Срок окупаемости дополнительных капитальных вложений определяется по формуле 3.7:

$$T = KB / \Delta\Pi, \quad (3.7)$$

где T – срок окупаемости дополнительных капитальных вложений, лет;

KB – дополнительные капитальные вложения, тыс. руб.;

$\Delta\Pi$ – прирост прибыли в результате внедрения системы, тыс. руб.

Срок окупаемости составит: $T = 3,4 / 8 = 0,4$ года.

То есть, капитальные вложения окупятся за 0,4 г. или за 4 мес. Таким образом, компьютерные кадровые системы позволяют существенно сократить трудовые затраты, минимизировать издержки, повысить качество управления персоналом, при этом срок их окупаемости не высок.

Сделаем следующие выводы:

– во-первых, ОАО «ГЗЛиН», как и большинство небольших организаций, не имеет службы управления персоналом, при этом кадровую работу выполняет специалист по персоналу. Работа выполняется на бумажных носителях, что увеличивает время выполнения работы и оставляет вне поля зрения такие процессы, как подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала, совершенствование системы материального стимулирования и другое.

– во-вторых, с целью повышения качества и эффективности кадровой работы в ОАО «ГЗЛиН» необходимо использовать средства автоматизации, в

частности, систему «БОСС-Кадровик». Как показало проведенное исследование, это позволит получить экономический эффект на основных операциях в день в размере 11,4 тыс. руб., а годовой экономический эффект составит 8 тыс. руб., при этом проект окупится за 4 мес.

В целом, автоматизация кадровой работы позволит существенно сократить трудовые затраты, минимизировать издержки, повысить качество управления персоналом. Общий экономический эффект от внедрения направлений совершенствования системы управления персонала, в ОАО «ГЗЛиН» в современных условиях, рассмотрим в таблице 3.16.

Таблица 3.16 – Общий экономический эффект от внедрения мероприятий по совершенствованию системы управления персонала в ОАО «ГЗЛиН»

Проектные мероприятия	Прибыль предприятия		Эффект, тыс. руб.
	До внедрения	После внедрения	
3.1 Внедрение новых методов мотивации специалистов в целях избегания проблем утечки кадров	6167	6271,13	104,13
3.2 Улучшение системы управления персоналом в ОАО «ГЗЛиН»	6167	6408,34	241,34
3.3 Рекомендации по совершенствованию развития персонала в ОАО «ГЗЛиН»	6167	6175	8,00
Итого	х	х	353,47

Примечание. Разработано автором по данным предприятия.

Таким образом общий экономический эффект от предложенных мероприятий составит 353,47 тыс. руб., что сократит затраты и тем самым увеличит прибыль ОАО «ГЗЛиН».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Новая роль человека на производстве и быстрые изменения в экономике, организационной культуре и технологии по-новому поставили такие задачи, как тщательный отбор, подготовка, оплата и правильное использование потенциала персонала. С одной стороны, «человек выступает как важный элемент процесса производства и управления как носитель экономических отношений, источник экономических результатов, а с другой - как личность с индивидуальными потребностями, мотивами, ценностями, отношениями». Решение этих задач в рамках традиционной работы с персоналом становится невозможным. Потребовалось включение этой работы на правах равноправного компонента в процесс стратегического менеджмента. Управление персоналом в современных условиях должно стать составной частью процесса планирования и реализации стратегии. Человеческий капитал стал весьма ценным активом предприятия, который приносит свою добавочную стоимость путем применения людского таланта и уникальных возможностей, которых необходимо развивать в рамках этого предприятия.

В этом смысле процессы стратегического планирования могут успешно развиваться только при учете последствий выбранной стратегии управления персоналом. Для этого стратегия управления персоналом должна быть известна ее работникам, разрабатываться с максимально широким вовлечением сотрудников, поскольку только в этом случае персонал будет поддерживать начинания руководства и обеспечит реализацию стратегических целей организации.

Проанализировав данные статистического ежегодника Республики Беларусь за 2021 год о занятом населении в отрасли промышленности, можно сделать вывод, что с 2018 по 2020 года число занятого населения в отрасли промышленности уменьшилось на 1,3%, что составило 13800 человек. Наибольшее снижение темпа роста наблюдается в подотрасли «Водоснабжение; сбор, обработка и удаление отходов, деятельность по

ликвидации загрязнений».

Следует отметить что объем промышленного производства по Республике Беларусь на протяжении анализируемого периода имел тенденцию роста. Темп роста в 2020 году к 2018 году составил 7,3% , что безусловно является положительным моментом в развитии промышленности Республики Беларусь.

Однако следует отметить, что среднесписочная численность работников каждый год снижалась и к 2020 году сократилась на 31,9 тысяч человек. Сокращение численности в большей степени произошло из-за автоматизации процессов производства. Это повлекло за собой сокращение численности работников и в свою очередь не позволило снизиться объему производства.

В период с 2018 по 2020 год производительность труда выросла на 11,3%. Рост производительности труда проявляется в форме сокращения времени оборота, что напрямую связано с экономией времени. Экономия в таком случае достигается путем сокращения времени производства и времени обращения, то есть освоения производственных мощностей, оперативного внедрения в производство научно-технических достижений, ускорения инновационных процессов. В итоге предприятие при меньших трудовых ресурсах повысило уровень производительности труда.

В данной работе была исследована система управления персоналом на примере ОАО «Гомельский завод литья и нормалей». Из проведенного исследования можно сделать вывод что управлением персоналом ОАО «Гомельский завод литья и нормалей» занимается отдел кадров и отдел организации труда и заработной платы. Непосредственно руководство отделом кадров осуществляет начальник отдела кадров, назначенный на должность приказом директора предприятия.

Отдел кадров находится в непосредственном подчинении заместителя директора по идеологической работе и управлению персоналом. Система использования персонала ОАО «Гомельский завод литья и нормалей» должна быть такой, чтобы работники могли давать наибольшую отдачу на своем рабочем месте.

На сегодняшний день существует ряд методик анализа состояния и эффективности использования персонала организации.

Основными задачами анализа персонала организации являются:

- изучение и оценка обеспеченности предприятия и его структурных подразделений персоналом в целом, а также по категориям и профессиям;
- определение и изучение показателей текучести кадров.
- выявление резервов персонала;
- более полного и эффективного использования персонала.

Проведенный анализ показал что, значительное снижение

среднесписочной численности работников ОАО «ГЗЛиН». Таким образом, в период с 2018 по 2019 годы среднесписочная численность работников снизилась на 239 человек (снижение на 6,7%), а к 2020 году на 344 человек (снижение на 10,3%).

С 2018 по 2019 годы темп роста уволенных работников значительно превышает темп роста принятых работников. Согласно отчету ОАО «ГЗЛиН» из всего числа уволенных только 15% человек уволены за прогулы и нарушение трудовой дисциплины, что говорит о том, что оставшиеся 85% работников уходят либо по своему желанию, либо по инициативе работодателя.

К 2020 году данная тенденция сохраняется и темп роста уволенных работников превосходит принятых. Безусловно, данная тенденция негативно влияет на работу предприятия и на ее имидж.

В период с 2018 по 2020 годы растет коэффициент текучести кадров, при этом темп роста текучести кадров значительно выше коэффициента приема работников, так к 2020 году темп роста коэффициента текучести кадров составил 166,5%, в то время как темп роста коэффициента оборота по приему – 145,8%.

Высокая текучесть кадров негативно сказывается на работе предприятия, так как затраты предприятия возрастают. Ведь, когда одни сотрудники уходят, их необходимо заменить другими. А это дорогостоящий процесс. Работника необходимо найти и нанять. А это предполагает и время на поиск, и время на обучение, и так называемый «разгон». Ведь новые сотрудники, как правило, оказываются менее продуктивными и для того, чтобы они начали работать на максимум эффективности, должно пройти время.

Объем произведенной продукции на предприятии ОАО «ГЗЛиН» в период с 2018 по 2020 годы снижался. Снижение данного показателя обусловлено резким спадом объема произведенной продукции (снижение на 20,9% в 2020 году относительно 2018 года). Также следует отметить снижение среднесписочной численности работников за анализируемый период (на 16,3 % в 2020 году относительно 2018 года).

Снижение производительности труда произошло из-за того, что объем произведенной продукции снижался более быстрыми темпами, чем среднесписочная численность работников в период с 2018 по 2020 годы.

В 2019 году рентабельность составила 2,2%, а в 2018 и в 2020 году была отрицательной и составила -1469,4% и -8412,0% соответственно. Отрицательные показатели говорят о том, что предприятие работает в убыток и только в 2019 году чистая прибыль предприятия составила 73,0 тыс. руб. Таким образом уровень трудовых ресурсов в Республике Беларусь в период с 2018 по 2020 годы имеет тенденцию к снижению (0,2% или 13,30 тыс. чел.).

На предприятии ОАО «ГЗЛиН» среднесписочная численность

работников также уменьшалась к 2020 году на 583 человека. Производительность труда на предприятии ОАО «ГЗЛиН» в период с 2018 по 2020 годы снижалась. Снижение данного показателя обусловлено резким спадом объема произведенной продукции (снижение на 20,9% в 2020 году относительно 2018 года). Исходя из вышеизложенного, снижение производительности труда произошло из-за того, что объем произведенной продукции снижался более быстрыми темпами, чем среднесписочная численность работников в период с 2018 по 2020 годы.

В третьей главе работы предложены три мероприятия по совершенствованию системы управления на ОАО «Гомельский завод литья и нормалей». Предложено внедрить новые методы мотивации специалистов в целях избегания проблем утечки кадров на предприятии. Суть методов мотивации персонала заключается во внедрении системы оценки ценности рабочих мест (должностей); корректировка показателей премирования (ключевых показателей эффективности деятельности); совершенствовании процедуры оценки результатов труда с по выделенным показателям эффективности деятельности; совершенствовании системы косвенной материальной мотивации; совершенствование системы морального стимулирования.

В качестве второго мероприятия предложено улучшение системы управления персоналом на предприятии. Суть мероприятия заключается в совершенствовании системы управления персоналом и совершенствование системы отбора и подбора персоналом и последующей адаптации. Такие меры позволят обеспечить высокую эффективность системы управления персоналом и поможет зависит от объективности и достоверности ее оценки. Обоснованная оценка вносит определенность, выявляет реальные тенденции, позволяет выявить, измерить и оценить главные факторы, влияющие на эффективность управления, а через него – на результаты деятельности организации.

В качестве третьего мероприятия даны рекомендации по совершенствованию развития персонала на предприятии. Предложено на ОАО «Гомельский завод литья и нормалей» внедрить систему «БОСС-Кадровик», система «БОСС-Кадровик» позволит всем сотрудникам предприятий оставлять свои заявки на отпуск, на заказ справок и другие различные просьбы, касающиеся их трудовой деятельности, в программе, из которой заявка будет «прилетать» непосредственно специалисту, который занимается оформлением приказов. Этот процесс позволит миновать бумажную волокиту, которая присуща этому процессу, а также позволит систематизировать работу менеджера по персоналу, который не будет «зарываться» в бумагах, которые могут затеряться.

Общий экономический эффект от предложенных мероприятий составит

353,47 тыс. руб., что сократит затраты и тем самым увеличит прибыль ОАО «ГЗЛиН».

Список использованных источников

1. Н.Н. Козак. Управление персоналом - изд-ство: Литагент Ридеро, 2016г 4-370с.
2. Маслов, Е. В. Управление персоналом предприятия : учеб. пособие / Е. В. Маслов ; под ред. П. В. Шеметова. - М. : ИНФРА-М ; Новосибирск : НГАЭиУ, 2009. - 312 с.
3. Бухалков, М. И. Организация и нормирование труда : учеб. для вузов / М. И. Бухалков. -4-е изд., испр. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2016. - 380 с.
4. Экономика и рынок труда : учеб. пособие / А. С. Головачёв [и др.] ; под общ. ред. А. С. Головачёва. - Минск. : Выш. шк., 1994. - 245с.
5. Спивак, В. А. Организационное поведение и управление персоналом / В. А. Спивак. – СПб. : Питер, 2000. – 416 с. :
6. Стредвик, Дж. Управление персоналом в малом бизнесе /
7. Дж. Стредвик ; пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. – СПб. : Нева, 2003. – 288 с.
8. Завьялова, Е. К. Особенности управления человеческими ресурсами инновационно-активных компаний / Е. К. Завьялова // Вестн. СПбУ, Сер. 8. Менеджмент. – 2012. – Вып. 2. – С. 78–106.
9. Кочеткова, А. И. Организационное поведение: моделирование внутренних сред организаций с заданными параметрами / А. И. Кочеткова. – М. : Мэйлер, 2009. – 286 с.
10. Журавлев, П. В. Мировой опыт в управлении персоналом: обзор зарубежных источников : монография / П. В. Журавлев, М. Н. Кулапов, С. А. Сухарев. – М. : Рос. экон. акад. ; Екатеринбург : Деловая кн., 1998. – 232 с.

11. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом. Теория и практика : учебник для бакалавров / Т. Ю. Базаров. – М. : Юрайт, 2014. – 381 с.
12. Брукинг, Э. Интеллектуальный капитал / Э. Брукинг ; пер. под ред. Л. Н. Ковалик. – СПб. : Питер, 2001. – 288 с.
13. Грачев, В. Функции службы управления персоналом организации и их систематизация / В. Грачев // Кадровик. – 2010. – № 5. – С. 36–50.
14. Шекшня, С. В. Планирование персонала и прием на работу / С. В. Шекшня. – М. : Интел-Синтез, 2008. – 432 с.
15. Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации : учеб.-практ. пособие / С. В. Шекшня. – Изд. 5-е, перераб. и доп. – М. : Интел-Синтез, 2002. – 368 с.
16. Ньюстром, Дж. В. Организационное поведение / Дж. В. Ньюстром, К. Дэвис ; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2000. – 448 с.
17. Карташова, Л. В. Организационное поведение : учебник / Л. В. Карташова, Т. В. Никонова, Т. О. Соломанидина. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 383 с.
18. Красовский, Ю. Д. Организационное поведение : учеб. пособие для вузов / Ю. Д. Красовский. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 488 с.
19. Кокин, Ю. П. Современная экономика труда : монография / Ю. П. Кокин ; под. ред. В. В. Куликова. – М. : Финтрастинформ, 2001. – 188 с.
20. Маслова, В. М. Управление персоналом : учеб. и практикум для акад. бакалавриата / В. М. Маслова. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2014. – 492 с.
21. Беляцкий, Н. П. Управление персоналом : учебник / Н. П. Беляцкий. – Минск : Современ. шк., 2010. – 448 с.
22. Друкер, П. Ф. Практика менеджмента: пер. с англ. / П. Ф. Друкер ; – М. : Вильямс, 2000. – 398 с. :
22. Куликов, Г. В. Японский менеджмент и теория международной конкурентоспособности / Г. В. Куликов. – М. : Экономика, 2000. – 247 с.
23. Колпаков, В. М. Стратегический кадровый менеджмент : учеб. пособие / В. М. Колпаков, Г. А. Дмитренко. – Изд. 2-е, перераб. и доп. Киев : МАУП, 2011. – 752 с.
24. Резник, С. Д. Персональный менеджмент : учеб. пособ. / С. Д. Резник. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 639 с.
25. Седегов, Р. С. Управление персоналом: сотрудники как фактор успеха предприятия / Р. С. Седегов, Н. И. Кабушкин, В. Н. Кривцов. – Минск : Тэхналогія ; Изд-во БГЭУ, 1997. – 178 с.
26. Седегов, Р. С. Управление персоналом: курс лекций / Р. С. Седегов, А. А. Брасс. – Минск : Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2004. – 174 с.
27. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации : учебник / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Л. В. Ивановская; под ред. А. Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2018. – 695 с.

28. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами М.Армстронг ; пер. с англ. под ред. И. Малкова. – СПб. : Питер, 2018. – 832 с.
29. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент. – СПб.: Питер, 2011. – 496 с.
30. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка. – М.: Экономика, 2002. – 152 с.
31. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент: учеб. пособие/- Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2011. - 93 с.
32. Багиев Г.Л. и др. Маркетинг: Учебник для ВУЗов / - М.: “Экономика”, 2003. - 512 с.
33. В.Б. Зубик, А.И. Ильин, Г.Я. Основы менеджмента и маркетинга: Учебное пособие/- М.: ИНФРА - М, 2010. - 872 с.
34. Ю.Г. Одегов , К.Х. Абдурахманов , Л.Р. Котова: Оценка эффективности работы с персоналом. Методологический подход. Альфа-Пресс/ 2011. - 752с.
35. Голубова, О.С. Экономика строительства: учебное пособие/О.С. Голубова, Л.К. Корбан. – Минск: УП «Издательство «Вышэйшая школа», 2021. – 479 с.
36. Статистический ежегодник Республики Беларусь, 2021 [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/publications/izdania/public_compilation/index_41019/ - Дата доступа: 25.05.2022.
37. Постановление Национального статистического комитета Республики Беларусь 18.06.2021 № 32 [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://pravo.by/upload/docs/op/T22104787p_1627333200.pdf - Дата доступа: 26.05.2022.
38. Приложение 6 к Государственной программе «Рынок труда и содействие занятости» на 2021–2025 годы [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://ohranatruda.of.by/gosudarstvennaya-programma-rynok-truda-i-sodejstvie-zanyatosti-na-2021-2025-gody.html> - Дата доступа: 26.05.2022.
39. Строева, Е.С. Разработка управленческих решений: учебно-практическое пособие / Е.С. Строева. – Москва: ИНФРА-М, 2012. – 126 с.
40. Прока, Н.И. Формирование эффективного механизма управления человеческим капиталом в условиях обеспечения инновационного развития регионального аграрного сектора / Н.И. Прока, Е.И. Ловчикова, А.А. Полухин, Т.М. Кузнецова, К.П. Каменева. – Москва: ИНФРА-М, 2013. – 228 с.
41. Иванов, С.Ю. Социальное управление человеческими ресурсами / С.Ю. Иванов. – Москва: МПГУ, 2020. – 152 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ