

УДК 334.02

Н.П. Литвинова

Новосибирский государственный университет экономики и управления,
г. Новосибирск, email: uvr09@yandex.ru

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

Ключевые слова: система управления персоналом, кадровый состав, методы, технологии, эффективность менеджмента.

В статье рассматривается проблема совершенствования системы управления персоналом организации. От того насколько эффективно осуществляется управление персоналом организации зависит обеспечение реализации его потенциала, и, в конечном счёте, зависит успешность работы самой организации. И именно этот аспект является наиболее мощным резервом экономического роста организации. Ведь от эффективности системы управления персоналом зависит изменение ряда экономических показателей, таких как производительность труда, текучесть кадров, уровень дисциплины, выполнение плановых показателей, выручка и прибыль. А умение менеджера организации аккумулировать человеческую энергию и направить её в русло достижения целей организации на деле будет залогом успешного функционирования всей организации.

N.P. Litvinova

Novosibirsk State University of Economics and Management, Novosibirsk,
email: uvr09@yandex.ru

IMPROVING THE PROCESS OF EVALUATING AND CERTIFYING PERSONNEL IN THE ORGANIZATION

Keywords: personnel management system, personnel composition, methods, technologies, management efficiency.

The article deals with the problem of improving the organization's personnel management system. Ensuring the realization of its potential depends on how effectively the organization's personnel is managed, and, ultimately, the success of the organization itself depends. And it is this aspect that is the most powerful reserve for the economic growth of the organization. After all, the change in a number of economic indicators, such as labor productivity, staff turnover, the level of discipline, the achievement of targets, revenue and profit, depends on the effectiveness of the personnel management system. And the ability of an organization manager to accumulate human energy and direct it towards achieving the goals of the organization will in fact be the key to the successful functioning of the entire organization.

Тема работы является актуальной и значимой для организации, поскольку от эффективности системы управления персоналом зависит изменение ряда экономических показателей, таких как: производительность труда, текучесть персонала, уровень дисциплины, выполнение плановых показателей, выручка и прибыль. Проведение периодической оценки системы управления персоналом позволяет выявить недостатки и своевременно разработать мероприятия. [1]

Объект исследования – система управления персоналом ООО «Система».

Предмет исследования – эффективность системы управления персоналом ООО «Система».

Объект наблюдения – ООО «Система», г. Новосибирск.

Задачи исследования:

– изучить теоретические основы системы управления персоналом в коммерческой организации;

– исследовать сложившуюся систему управления персоналом в ООО «Система», оценить её эффективность и выявить имеющиеся проблемы;

– определить направления совершенствования действующей системы управления персоналом в рассматриваемой организации.

Цель исследования – разработать рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Система».

Материалы и методы исследования

Методической основой работы послужили научно-практические публикации в области управления персоналом, законодательные, нормативные и методические материалы. При написании работы использовались труды Веснина В.Р., Герчикова Д.В., Зайцевой Т.В., Кибанова А.Я., Шеметова П.В и др. В работе используются следующие методы исследования: абстрактно-логический, экономико-статистический, монографический и социологический. Практическая значимость работы заключается в возможности использования рекомендаций для улучшения процесса управления персоналом в ООО «Система».

Результаты исследования и их обсуждение

Основная цель управления персоналом в современных условиях определяется как достижение поставленных стратегических целей и задач организации. На основании вышеизложенного следует сформулировать следующее определение управления персоналом, которое наиболее рационально использовать в современных условиях. Основные цели управления персоналом организации:

- постоянное увеличение конкурентоспособности организации (компании) в условиях рынка;
- повышение производительности труда, максимизация прибыли;
- улучшение эффективности производства;
- стремление к повышенной социальной эффективности работы трудового коллектива.

Для того чтобы процесс управления персоналом был наиболее эффективным и поставленные цели в итоге были достигнуты, необходимо сделать правильный выбор среди различных вариантов построения самой системы управления персоналом организации.

В современных условиях развития экономики и человеческих отношений совершенствование системы управления персоналом является одной из основополагающих проблем развития любой организации. Можно утверждать, что, несмотря на различные точки зрения по данной проблеме, на сегодняшний день выделяются следующие характерные черты:

- формирование критериев оценки кадров;
- приоритетность приема молодых работников;
- формализация методологии и процедур отбора сотрудников;
- научный подход к анализу ключевых потребностей в персонале.

Самым главным ресурсом в любой организации являются кадры. Какие бы замечательные мысли и идеи, новейшие разработки и технологии, наиболее благоприятные внешние условия для развития компании не существовали, давно понятно, что без хорошо подготовленного, обученного, профессионального сотрудника высокой активности трудового коллектива добиться невозможно. Без хорошо подготовленных кадров компания не может существовать, без квалифицированных кадров ни одна компания не достигнет поставленных ею целей.

Достижения и успешные результаты деятельности ведущих фирм по повышению качества выпускаемой ими продукции, ее ускоренной модернизации, уменьшение затрат на производство связаны с тем, что в них разрабатываются наиболее эффективные системы руководства персоналом. Анализируя современные системы управления персоналом в крупнейших компаниях, можно отметить, что на них применяется и внедряется большое число программ, ориентированных на человека. Кроме этого, нужно учитывать, что они часто пересматриваются и обновляются.

Разработка и внедрение подобных социальных, то есть ориентированных на человека программ, направлена в результате на повышение эффективности деятельности компании. Кроме того, разнообразные внешние факторы (правительственные предписания, профсоюзы и другие объединения работников, действия конкурентов) оказывают очень существенное воздействие на работу руководства компаний и организаций с кадрами. [1]

Наличие высококвалифицированного персонала в деятельности современных организаций является важным их конкурентным преимуществом. От эффективности формирования и использования персонала зависит рост производительности труда, увеличение выпуска

товарной продукции (объемов оказываемых услуг, выполняемых работ), качество выпускаемой продукции (работ, услуг) и качество обслуживания, своевременное выполнение запланированных показателей, также размер рыночной доли организации и изменение других экономических показателей деятельности хозяйствующих субъектов.

Далее рассмотрим методы управления персоналом. Система управления персоналом рассматривает методы управления как набор разнообразных способов, средств и приемов, которые используются управленческим аппаратом предприятия для повышения инициативности работников и стимулирования творческого подхода всего персонала в процессе практической деятельности и для удовлетворения их жизненных потребностей. [2]

Все методы, которые использует руководитель в процессе непосредственной работы с персоналом, можно систематизировать по признакам, в зависимости от поведения работников в процессе их трудовой деятельности. Наиболее эффективными являются методы, основанные на естественных потребностях и интересах сотрудников. В зависимости от мотивационной характеристики все методы управления можно разделить на три группы: экономические, организационно-распорядительные (административные) и социальные (социально-психологические).

Экономические методы – методы управления, применяя которые происходит воздействие на экономические интересы предприятия и работников, в частности. Это влияние осуществляется через материальное стимулирование работников. Данные методы основываются на экономических законах общества, рынка и принципах поощрения за труд. [3]. Примерами таких методов могут быть единовременные ежегодные выплаты за выслугу лет, регулярная индексация должностного оклада, премиальные выплаты за достижение поставленных плановых показателей, бонусы за инновационные идеи для развития предприятия, участие в прибыли и т.п.

Достижению намеченных целей способствует четкое определение критериев эффективности и конечных резуль-

татов производственной деятельности (совокупность показателей, представленных в плане экономического развития). Следовательно, экономические методы должны мотивировать трудовой коллектив для достижения высоких результатов.

Организационно-распорядительные методы основываются на чувстве долга и ответственности при выполнении трудовой деятельности. Преимуществами административных методов небольшие материальные затраты и оперативное достижение целей. К недостаткам относятся подавление инициативы сотрудников и возникновение антистимулов. [4]

Под социально-психологическими методами управления персоналом следует понимать методы, повышающие настроение людей и создающие условия для их самореализации, что в конечном итоге может привести к более скорейшему достижению стратегических целей организации.

На предприятиях следует оборудовать специальные комнаты для отдыха сотрудников, как уже давно реализуется в иностранных компаниях. Суть такого мероприятия заключается в том, чтобы дать отдохнуть сотрудникам, как дома, в целях повышения их продуктивности и ответственности к труду [5]. Также рекомендуется обращать внимание и на поднятие корпоративного духа на предприятии.

Отдельными авторами рекомендуется для поднятия корпоративного духа у персонала разделить его на две категории: работники в возрасте от 18 до 30 лет и работники старше 30 лет. Свою рекомендацию авторы обосновывают тем, что сплочение коллектив проведением развлекательных мероприятий и корпоративных вечеров наиболее привлекательны для людей первой категории, тогда как работники старше 30 лет предпочитают отдых в кругу семьи и друзей. Поэтому для работников старше 30 лет авторы рекомендуют отдельно организовывать мероприятия на природе, возможно даже с членами их семей [6]. С данными авторами можно согласиться только в одном, что люди постарше предпочитают более спокойный отдых и, как правило, с близкими людьми. Однако невозможно с ними согласиться,

что коллектив следует разделять на более молодую группу и группу «в возрасте», это будет не совсем правильно и не принесет максимального эффекта. Кроме того, такое разграничение может привести к началу конфликтов внутри коллектива (например, кто-то из людей постарше желает также окунуться в более активный отдых, нежели отдых на природе). Поэтому при поднятии корпоративного духа посредством спортивно-развлекательных мероприятий стоит исходить из одной из задач системы управления персоналом – сплочение коллектива для достижения более высоких результатов.

В последние годы авторы, изучающие область управления персоналом, приходят к выводу, что традиционные способы воздействия на работников малоэффективны. В последнее время основными мотивационными факторами воздействия на персонал становятся страхование здоровья, оплачиваемый отпуск, бонусы за результат, оплачиваемые больничные и прибавка к пенсии от предприятия, где трудился работник [7]. То есть важными факторами воздействия на работников предприятий в последние годы становятся предоставление дополнительных социальных гарантий, и выплата вознаграждений за качественный результат работы, которые являются совокупность экономических и социальных методов воздействия. При этом не везде можно встретить такую совокупность инструментов управления персоналом на предприятии. В основном такие способы встречаются в наиболее крупных компаниях, которые функционируют не только на российском рынке, но и за рубежом (например, компании «Газпром», «РЖД», «МТС» и др.).

На сегодняшний день авторами, изучающие область управления персоналом, выделены еще две совершенно новые составляющие методов управления персоналом на предприятии: развитие инновационного потенциала и мониторинг эмоций работников. Рассмотрим эти составляющие.

Развитие инновационного потенциала работников предприятия в первую очередь связано с обучением их новейшим технологиям, которые в перспективе могут быть внедрены на предпри-

ятии. Здесь особый интерес вызывает то, что посредством новых технологий, внедряемых в производственные процессы, можно достичь прозрачности всех технологических процессов и получить возможность дистанционно их отслеживать. Грамотные алгоритмы компьютерных программ ведут учет и контроль всех процессов на предприятиях. При использовании новых технологий предприятие позволяет существенно экономить товарно-материальные ценности, рационально использовать дорогостоящую импортную технику и труд работников. [8]

Основная задача мониторинга эмоций – это выявление существующих в командах эмоциональных проблем и барьеров, которые мешают эффективной работе организации. Однако, прежде чем, применять тот или иной способ необходимо хорошо разбираться в психологии человека, а именно в его типе поведения, темпераменте, характере и др. То есть мониторинг эмоций необходим для составления психологического портрета человека и формирования списка психологических способов воздействия на него.

Таким образом, до сих пор используются три основных метода управления персоналом на предприятиях: экономические, административные и социально-психологические. Однако в реалиях современного общества, изменением взглядов и ценностей, у людей сформировались новые потребности и стимулы, посредством воздействия которых руководство предприятия может получить желаемый результат.

Развитие конкуренции в России послужило толчком для изменения условий оплаты труда, внедрением дополнительных гарантий и компенсаций, выплата которых может быть осуществлена только за счет предприятия, если, конечно, руководство намерено получить максимальную выгоду от своей деятельности, что в свою очередь повышало уровень расходов. Поэтому особую значимость приобрела такая система управления персоналом, которая будет сформирована таким образом, чтобы ее элементы воздействия на персонал приносили максимальный эффект. [9]



Рис. 1. Составляющие элементы процесса управления персоналом



Рис. 2. Схема основных элементов системы управления персоналом

Схематично систему управления персоналом можно представить, как совокупность технологий, методов, приемов и процедур работы с кадрами.

В компании любого уровня важно, чтобы была распределена ответственность за выполнение работ на каждом этапе найма персонала. И если в малом бизнесе часто все перечисленные выше

действия должен выполнять сам линейный менеджер, то, когда компания выходит на средний или крупный уровень, в бизнес-процесс включается менеджер по персоналу или по подбору персонала, служба безопасности организации и, возможно, кто-то из ключевых сотрудников подразделения, обладающий глубокими знаниями в предметной области.

В любом случае, необычайно важно, чтобы все вовлеченные в процесс люди четко осознавали, что и как им необходимо делать на том этапе, к которому они привлечены. В противном случае, и менеджер по персоналу при проведении первичных телефонных переговоров или ознакомительной беседы, и сам руководитель подразделения, подыскивающий себе нового сотрудника, будут задавать соискателю одни и те же вопросы, что не только не приблизит их к желанному результату, но и вызовет, возможно, негативную реакцию со стороны самого соискателя.

В настоящее время расходы на персонал можно использовать в качестве интегрального показателя функционирования коммерческой организации. К менеджерам пришло понимание, что сотрудники – главный ресурс функционирования любой компании. В результате, можно выявить определенное противоречие: с одной стороны, кадровый состав организации играет основную роль в организации производства или оказания услуг, а с другой, – при сложной экономической ситуации расходы на персонал чаще всего сокращаются. [10]

Базовой организацией в исследовании служило ООО «Система», сфера деятельности которой строительство зданий и сооружений, строительство автомобильных дорог, и производство электромонтажных работ в г. Новосибирске. Рассмотрим финансовые результаты ООО «Система» (табл.1).

В 2021г. наблюдается значительное снижение всех показателей рентабельности ООО «Система». Так, рентабельность деятельности сократилась с 12,2% в 2020 г. до 4,0% в 2021г. Можно сделать общий вывод о снижении эффективности деятельности организации.

Для того чтобы дать оценку трудовых ресурсов ООО «Система» в первую очередь сравним списочный состав работников по категориям за 2019 – 2021 годы. В настоящее время в штате предприятия насчитывается 104 работника. Из них административно-управленческий персонал – 20 человек, производственный персонал – 84 человека, из них основных работников – только 72 человека и вспомогательных работников – 12 человек.

Причем за 2020 год произошло уменьшение производственного персонала на 40 человек, и все они – основные работники. Все эти изменения явились последствием пандемии КОВИД-19.

В 2021г. наблюдается значительное снижение всех показателей рентабельности ООО «Система». Так, рентабельность деятельности сократилась с 12,2% в 2020 г. до 4,0% в 2021г. Можно сделать общий вывод о снижении эффективности деятельности организации.

Для того чтобы дать оценку трудовых ресурсов ООО «Система» в первую очередь сравним списочный состав работников по категориям за 2019 – 2021 годы. В настоящее время в штате предприятия насчитывается 104 работника. Из них административно-управленческий персонал – 20 человек, производственный персонал – 84 человека, из них основных работников – только 72 человека и вспомогательных работников – 12 человек. Причем за 2020 год произошло уменьшение производственного персонала на 40 человек, и все они – основные работники. Все эти изменения явились последствием пандемии КОВИД-19.

Если рассматривать распределение персонала по гендерному признаку, то понятно, что в организации порядка 85% мужчин, и это является обычной практикой для строительных организаций. Причем из них наибольшей численностью представлены возрастные категории «до 30 лет» и «30 – 40 лет». Это свидетельствует, что возрастной состав компаний является перспективным, что способствует омоложению кадров.

Образовательный уровень персонала ООО «Система» представлен 72% работников, имеющих высшее образование и 28% – среднее профессиональное образование. Сокращение в 2019 году в основном коснулось работников со средним специальным образованием.

По стажу работы основной состав персонала организации попадает в категорию трудового стажа «от 3 до 10 лет», что также характеризует коллектив как сложившийся и стабильно работающий.

Расчет заработной платы производится исходя из количества отработанных за месяц часов, умноженных на часовую тарифную ставку и процент премии.

Таблица 1

Финансовые результаты ООО «Система» в 2019-2021 гг.

Наименование показателя	Значение, тыс. руб.			Изменение					
	2019г.	2020 г.	2021г.	Абсолютное изменение, тыс. руб.			Относительное изменение, %		
				2018г. – 2019г.	2019г. – 2020г.	2020г. – 2021г.	2018г. / 2019г.	2019г. / 2020г.	2020г. / 2021г.
Выручка	103 492	94 088	87 118	-9 404	-16 374	-6 970	90,9	84,2	92,6
Себестоимость продаж	78 122	69 000	66 958	-9 122	-11 164	-2 042	88,3	85,7	97,0
Валовая прибыль (убыток)	25 370	25 088	20 160	-282	-5 210	-4 928	98,9	79,5	80,4
Коммерческие расходы	5 348	5 806	4 220	458	-1 128	-1 586	108,5	78,9	72,7
Управленческие расходы	4 380	4 986	9 228	606	4 848	4 242	113,8	210,7	185,1
Прибыль (убыток) от продаж	15 642	14 296	6 712	-1 346	-8 930	-7 584	91,4	42,9	46,9
Доходы от участия в других организациях	0	0	0	0	0	0			
Проценты к получению	74	58	36	-16	-38	-22	78,4	48,6	62,1
Проценты к уплате	634	792	964	158	330	172	124,8	151,9	121,7
Прочие доходы	1 908	694	648	-1 214	-1 260	-46	36,4	34,0	93,3
Прочие расходы	3 544	2 514	2 462	-1 030	-1 082	-52	71,0	69,5	97,9
Прибыль (убыток) до налогообложения	13 446	11 742	3 970	-1 704	-9 476	-7 772	87,3	29,5	33,8
Текущий налог на прибыль	2 690	2 350	794	-340	-1 896	-1 556	87,3	29,5	33,8
Чистая прибыль (убыток)	10 756	9 392	3 176	-1 364	-7 580	-6 216	87,3	29,5	33,8

Процент премии по предприятию ежемесячно устанавливается директором.

Для выявления отношения работников ООО «Система» к системе управления персоналом было проведено анкетирование, к котором принимали участие 78 работников организации, которые были доступны для этого мероприятия.

Из них «абсолютно довольными» оказались 30%, «довольными» – 60%, «не довольными» – 10%. И никто из работников не попал в категорию «абсолютно не доволен».

То есть можно сделать вывод, что 90% опрошенных на сегодняшний день довольны своим рабочим местом и не собираются его менять.

Рассмотрим экономическую эффективность предлагаемых мероприятий. На эти мероприятия предполагается использовать собственные средства организации.

Для оценки прибыльности проекта была создана комиссия экспертов, состоящая из 3 человек: директор, заместитель директора, главный бухгалтер. Каждый из них должен был оценить, насколько увеличится прибыль предприятия после реализации предложенных мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом. Источником эффективности является повышение производительности труда вследствие мероприятий. (табл.4).

Таблица 2

Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом
ООО «Система»

Поставленная задача	Мероприятие	Ожидаемый результат
1. Совершенствование системы нематериального стимулирования	Выпуск газеты с интервью или занесение на доску почета	– признание со стороны руководства и коллектива; – проявление творческих сторон у персонала; – улучшение результатов работы
	Проведение конкурса «Лучший работник года»	
2. Формирование благоприятного социально-психологического климата	Привлечение для занятий психолога	– сплоченность коллектива; – снижение напряженности среди работников; – осознание значимости работника для предприятия
	Спортивные состязания	
	Проведение тренингов, семинаров	
	Организация корпоративных выездов на природу	
3. Совершенствование системы профессионального обучения	Обмен опытом с компаниями	– рост производительности труда; – повышение заинтересованности работников в конечном результате деятельности; – повышение квалификации персонала; – возможность продвижения работников по карьерной лестнице
	Повышение профессионального уровня работников	
	Стажировка в других компаниях	
4. Понижение напряженности труда	Право на гибкий график работы Регулярные встречи с руководством	– повышение результативности работы персонала; – увеличение объема и качества выполняемых работ

Таблица 3

Расходы на мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом
ООО «Система», тыс. руб.

Мероприятия	Расходы в год, тыс. руб.
Организация конкурсов среди сотрудников	100
Неформальные корпоративные мероприятия	240
Организация обучения персонала	160
Привлечение психолога	80
Итого	580

Таблица 4

Оценка экспертами роста прибыли организации после реализации мероприятий

Эксперты	Оценка эксперта, тыс. руб.
Директор	1000
Заместитель директора	1200
Главный бухгалтер	1100
Среднее значение	1100

Следовательно, прогнозируемый прирост прибыли составит 1100 тыс. руб. Экономический эффект, представляющий собой дополнительную прибыль, уменьшенную на величину расходов на мероприятия, составит:

$$\Delta = 1100 - 580 = 520 \text{ тыс. руб.}$$

Экономическую эффективность эффект можно определить по формуле:

$$\text{ЭЭф} = \Delta \text{Пт} / Z_{\text{общ}}, \quad (1)$$

где ЭЭф – экономическая эффективность проекта;

$\Delta \text{Пт}$ – прирост прибыли за год, в рублях;

$Z_{\text{общ}}$ – общие затраты на проект, в рублях.

$$\text{ЭЭф} = 1100 / 580 = 1,9$$

Экономическая эффективность больше 1, следовательно, проект можно оценить положительно. Срок окупаемости проекта составит 6,3 месяца:

$$C_o = (580 / 1100) \cdot 12 = 6,3$$

Следовательно, данный проект может быть внедрен в организации.

Выводы

В результате исследования были выявлены наиболее значимые проблемы системы управления персоналом: нестабильный социально-психологический климат, слаборазвитая система нематериального стимулирования, небольшие возможности для профессионального и карьерного роста, слаборазвитая система обучения персонала, высокая напряженность труда. Оценка экономической и социальной эффективности предложенного проекта по совершенствованию системы управления персоналом ООО «Система» показала, что при его осуществлении можно получить ощутимый положительный эффект в работе организации в целом. Поэтому рекомендованные мероприятия могут быть внедрены в работу ООО «Система», а также в другие коммерческие организации.

Библиографический список

1. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом. М.: ГАУ, 2019. 487 с.
2. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. М.: Дело ЛТД, 2019. 404 с.
3. Агамирова Е.В., Некоторые подходы к оптимизации процессов управления персоналом в современном бизнесе: Современные проблемы сервиса и туризма. М.: ИНФРА-М, 2019. 490 с.
4. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. М.: Юрист, 2020. 496 с.
5. Герчиков Д.В. Управление персоналом: Миссия организации и особенности политики управления персоналом. Нижний Новгород: НИМБ, 2020. 320 с.
6. Литвинова Н.П. Организация и совершенствование труда менеджера // *Управленческий учет*. 2021. № 3-2. С. 472-483.
7. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. М.: МНИИПУ, 2019. 277 с.
8. Камзабаева М.С., Терешкин, Н.Е. Оценка доступности финансирования малому инновационному предпринимательству // *Инновации*. 2019. № 1 (243). С. 34-39.
9. Терешкина Н.Е. Система механизмов реализации государственной инновационной стратегии // *Могущество Сибири будет прирастать!?: сборник докладов международного научного форума «Образование и предпринимательство в Сибири: направления взаимодействия и развитие регионов»: в 4 томах*. 2018. С. 299-303.
10. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учеб. Пособие / Под. ред. П.В. Шеметова. М.: ИНФРА-М, 2020. 312 с.