

УДК 658.3

АНАЛИЗ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
ҚЫЗМЕТКЕРЛЕРДІ БАСҚАРУ ЖҮЙЕСІН ТАЛДАУ ЖӘНЕ ЖЕТІЛДІРУ
THE ANALYSIS AND IMPROVEMENT OF A PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM

А.А. БАСКАНБАЕВА, Г.К. ДЖОЛДАСБАЕВА

A.A. BASKANBAYEVA, G.K. DZHOLDASBAYEVA

(Алматынський технологический университет)

(Алматы технологиялық университеті)

(Almaty Technological University)

E-mail gulnara_00@mail.ru

Актуальность исследования заключается в совершенствовании эффективности использования человеческих ресурсов. Научной новизной результатов являются разработанные практические рекомендации для совершенствования системы управления персоналом на предприятии. Практические рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом могут быть использованы отечественными организациями в целях повышения производительности труда.

Зерттеу мәселесінің өзектілігі адам ресурстарын пайдаланудың тиімділігін жетілдіру болып табылады. Нәтижелердің жаңалығы кәсіпорында қызметкерлерді басқару жүйесін жетілдіру бойынша тәжірибелік ұсыныстар жасалған. Қызметкерлерді басқару жүйесін жетілдіру үшін ұсынылған тәжірибелік ұсыныстар отандық кәсіпорындарда еңбек өнімділігін арттыру үшін қолдануға болады.

The topicality of research is to improve the efficient use of personnel. Scientific novelty of the results are designed practical recommendations for perfection of control system by a personnel on an enterprise. Practical recommendations for improving the personnel management system can be used by domestic organizations in order to increase productivity.

Ключевые слова: кадры, персонал, человеческие ресурсы, система управления персоналом.

Негізгі сөздер: қызметкер, адами ресурстар, қызметкерлер жүйесін басқару.

Key words: personnel, human resources, human resource management system.

Введение

На протяжении всей истории существования общественных объединений управле-

ние людьми считалось одним из важнейших элементов построения устойчивого социального механизма в соответствии с требованиями постоянно меняющихся рыночных условий. Любое общество либо организация не могут обойтись без грамотного управления, так как именно при помощи функций, осуществляемых руководителем, группа направляется в нужное русло для достижения общих целей с максимальной социально-экономической выгодой и минимальным ущербом.

В свою очередь, теория и практика науки управления людьми для каждого периода развития общества значительно отличается. Утверждается совершенно новый взгляд на трудовые ресурсы, как на основной ресурс любого субъекта хозяйствования. Если в прошлом, люди, работающие в организации, рассматривались как лишь наемная сила, выполняющая приказы руководства, то в современной хозяйственной системе любой работник – это партнер руководителя, который оказывает свои услуги предприятию для достижения его целей. Однако цели предприятия непременно должны соответствовать потребностям работника, а также его стремлениям, знаниям, мотивационным установкам, ценностям. Здесь появляется совершенно новое определение объекта управления – «человеческие ресурсы».

Таким образом, в настоящее время существует определенная специфика в управлении персоналом организаций, которая должна учитываться при разработке системы управления трудовыми ресурсами предприятия. Исходя из этого, совершенствование системы управления персоналом современных организаций является важной задачей, решение которой в настоящее время имеет существенное значение для отечественной экономической теории и практики. Все сказанное выше обуславливает актуальность выбранной темы исследования.

Объект и методы исследования

Объектом исследования являются человеческие ресурсы как источник формиро-

вания эффективного рыночного сегмента в современной экономике.

В ходе анализа использовались диалектический метод, системный подход, методы сравнений, обобщений и аналогий.

Результаты и их обсуждение

Человеческие ресурсы играют важную роль в организациях. С одной стороны, они являются создателями организаций, определяют их цели и выбирают методы достижения этих целей. Управление персоналом стало рассматриваться как особый вид человеческой деятельности в организации и формироваться как научная дисциплина [1].

В литературе не существует единого определения понятия «управление персоналом». Одни авторы в определении акцентируют внимание на организационной стороне управления, оперируя целью и методами, с помощью которых можно достичь этих целей, другие делают упор на содержательную часть, отражающую функциональную сторону управления. Кроме того, существует множество похожих фраз, употребляемых в области управления людьми, такие как: «управление трудовыми ресурсами», «управление человеческими ресурсами», «управление человеком» и т.д. Однако эти названия имеют некоторые различия в понимании их сущности, историю реформирования и употребляются в организациях в зависимости от применяемых ими подходов к управлению людьми [2].

В теории и практике управления используется различная терминология, обозначающая людей организации, такая как:

- трудовые ресурсы;
- человеческие ресурсы;
- кадры;
- персонал [1].

Термин "трудовые ресурсы", который ввел в науку в 20-х годах XX ст. С. Струмилин, используют преимущественно как плано-учетный измеритель рабочей силы. Трудовые ресурсы – емкое по содержанию понятие. Как социально-экономическая категория – это совокупность носителей функционирующей и потенциальной общественной и индивидуальной рабочей силы и отношений, которые возникают в процессе ее

воспроизводства (формирования, распределения и использования). Различие понятий "рабочая сила" и "трудовые ресурсы" состоит в том, что трудовые ресурсы имеют количественные и социально-демографические рамки, а рабочая сила их не имеет [3]. Таким образом, понятие "трудовые ресурсы" охватывает всех фактических и потенциальных работников, обладающих способностью к труду (рабочей силой).

На уровне отдельного предприятия вместо термина "трудовые ресурсы" чаще используют термины "кадры" и "персонал".

В отличие от кадров персонал является более широким понятием. Персонал – это весь личный состав учреждения, предприятия, организации или часть этого состава, представляющая собой группу по профессиональным или иным признакам. Иными словами, основные характеризующие составляющие понятия "кадры" - постоянство и квалификация работников - для понятия "персонал" не являются обязательными. Персоналом называют постоянных и временных работников, представителей квалифицированного и неквалифицированного труда [4].

Персонал организации – это сотрудники организации, работающие по найму и обладающие определенными профессиональными и качественными характеристиками. С практической точки зрения персонал организации представляет собой важнейший ресурс организации [5].

Наиболее широким понятием, отражающим человеческий фактор предприятия, является термин «человеческие ресурсы». Человеческие ресурсы – это люди, которые составляют деловой рынок или экономическую систему. Человеческие ресурсы являются основным двигателем и источником силы экономической системы [6].

Главные цели управления персоналом - вклад в развитие и прибыль организации,

которые достигаются через обеспечение организации высококвалифицированными и заинтересованными работниками, через эффективное использование их мастерства и творческих возможностей, через удовлетворение социальных потребностей человека на производстве.

Основу концепции управления персоналом как систему теоретико-методологических взглядов, принципов и методов в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Система управление персоналом - совокупность подсистем, отражающих отдельные стороны работы с персоналом и предназначенных для выработки и осуществления эффективного воздействия на него.

Теперь рассмотрим анализ системы управления персоналом на примере предприятия ТОО «Алгабас Group».

Анализ трудовых показателей на предприятии является не самоцелью, а только одним из средств совершенствования практики планирования и хозяйственного руководства в области труда.

Предпосылкой и основой процесса производства является персонал предприятия. С учетом этого анализ трудовых показателей целесообразно начать с определения изменений численности кадров по всем категориям работающих ТОО «Алгабас Group» .

Таблица 1 - Обеспеченность ТОО «Алгабас Group» трудовыми ресурсами за 2012 -2014 гг.

Категории работающих	Среднесписочная численность, чел			Удельный вес, %		
	2012 г	2013 г	2014 г	2012 г	2013 г	2014 г
Рабочие	112	118	119	83,3	83,1	84
Руководители	9	10	10	6,6	7	6,7

Специалисты	12	13	12	9,3	9,1	8,6
Служащие	1	1	1	0,7	0,8	0,7
Итого:	134	142	142	100	100	100

Изменение структуры персонала ТОО «Алгабас Group» в отчетном году идет в направлении увеличения удельного веса рабочих на 0,6%. Увеличение удельного веса рабочих уместно при наращивании производства, в противном случае это говорит об избытке рабочей силы на предприятии.

Далее проанализируем качественный состав трудовых ресурсов ТОО «Алгабас Group», т.е. распределение работающих по стажу работы и возрасту.

Таблица 2 - Распределение работников ТОО «Алгабас Group» по трудовому стажу за 2012 -2014 гг.

Группы работников по трудовому стажу	Среднесписочная численность, чел			Удельный вес, %		
	2012 г	2013 г	2014 г	2012 г	2013 г	2014 г
До 1 года	28	21	17	21	15	12
От 1 до 3	34	41	43	25	29	30
От 3 до 5	8	13	14	6	9	10
От 5 до 10	23	21	18	17	15	13
От 10 до 15	12	14	17	9	10	12
Свыше 15 лет	29	31	33	22	22	23
Итого:	134	142	142	100	100	100

Данные таблицы 2 в целом отражают положительную динамику состава работников ТОО «Алгабас Group» по трудовому стажу. За анализируемый период снизился удельный вес работников со стажем работы до 1 года и составил 1,2%. Наблюдается снижение удельного веса работников со стажем от 5 до 10 лет, это свидетельствует о необходимости увеличения профессиональ-

ного опыта работников и мотивированный подход к работе с персоналом.

Движение рабочей силы на предприятии, связанное с приемом и увольнением работников, является объектом анализа, поскольку уровень стабильности персонала - один из факторов, оказывающих влияние на производительность труда и эффективность производства.

Таблица 3 - Анализ движения рабочей силы ТОО «Алгабас Group» за 2012 -2014 гг.

Показатели	Значения		
	2012 г.	2013 г.	2014 г.
Среднесписочная численность, чел	134	142	142
Принято, чел	62	45	27
Уволено, чел	47	33	32
в т. ч. по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины	18	19	19
Коэффициенты:			
Общего оборота	0,815	0,530	0,414
Оборота рабочей силы по приему	0,466	0,315	0,192
Оборота рабочей силы по выбытию	0,349	0,236	0,222
Необходимого оборота	0,118	0,101	0,088
Текучести	0,135	0,135	0,136

Анализируя движение рабочей силы по таблице 3 ТОО «Алгабас Group» мы видим, что коэффициент текучности кадров незначительно увеличился и составляет 0,136. Отрицательная динамика коэффициента текучности говорит о том, что за этот период руководством ТОО «Алгабас Group» было предпринято недостаточно кадровых мероприятий по снижению данного показателя, одного из резервов сокращения потерь рабочего времени и повышения эффективности использования трудовых ресурсов.

Проводимая кадровая политика ТОО «Алгабас Group» относится к типу превентивной. При использовании данного типа кадровой политики руководство предприятия имеет обоснованные прогнозы развития кадровой ситуации. Однако имеет некоторое ограничение средств для влияния на нее.

Кадровая политика ТОО «Алгабас Group» принципиально ориентирована на собственный персонал. Такой вид организации политики называется закрытой.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит в основном из числа сотрудников организации.

Целью кадровой политики ТОО «Алгабас Group» является обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии

с потребностями самой организации, требованиями законодательства, состоянием рынка труда.

В соответствии с разработанной кадровой политикой ТОО «Алгабас Group» ежегодно направляет значительные средства на подготовку и переподготовку кадров, повышение квалификации персонала. На предприятии разработана и успешно действует собственная система непрерывного внутрифирменного профессионального образования, которая позволяет ежегодно обеспечивать подготовку и переподготовку около 77% от общего количества работников, нуждающихся в повышении квалификации.

Анализ состояния системы управления персоналом и кадровой политики ТОО «Алгабас Group» свидетельствует о планомерной работе с применением усовершенствованных методов управления, таких как экономические и социально-психологические методы. Как можно заметить, большое внимание ТОО уделяет именно социально-экономическому стимулированию и поощрению персонала, что прослеживается в части начисления бонусов, компенсаций и т.д.

Но, вместе с тем, в процессе анализа системы управления персоналом в ТОО «Алгабас Group» выявлены и некоторые недостатки, проблемы.

Основываясь на проведенной аналитической работе, нами предлагаются основные мероприятия по совершенствованию системы

управления персоналом в ТОО «Алгабас Group», это:

1. Разработка долгосрочной стратегии в области работы с персоналом;
2. Укрепление позитивного имиджа предприятия на рынке труда;
3. Разработка системы обучения;
4. Регулярный мониторинг организационного климата организации.

Раскроем подробнее каждое из вышеуказанных мероприятий.

Разработка долгосрочной стратегии

Необходимость разработки стратегии компании в области работы с персоналом является базисом, отправной точкой для всех последующих изменений.

Немаловажным моментом является фиксация кадровой стратегии в виде миссии компании в сфере работы с персоналом, долгосрочных планов, корпоративного кодекса или других документов, которые позволяют:

- руководству компании – транслировать сверху вниз цели и задачи, принципы и методы кадровой работы, ценности организационной культуры, не упускать из вида дальние цели при осуществлении оперативного управления;

- работникам – осознать свою роль в общей деятельности предприятия, планировать деловую карьеру в рамках данной компании, сверять свое трудовое поведение с принятыми в ней нормами и стандартами;

- сотрудникам службы персонала – планировать работу подразделения (рис. 1).

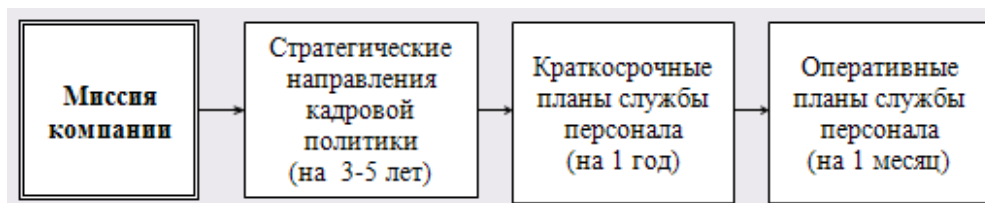


Рисунок 1 – Планирование деятельности службы персонала

Эффективным способом реализации данного предложения является, например, организация стратегического совещания с участием руководителей всех уровней – от генерального директора предприятия до сменных мастеров производственного цеха (возможно также привлечение ключевых специалистов). Подобная стратегическая сессия занимает, как правило, 2-3 дня и проводится как собственными силами, так и с участием приглашенных консультантов.

Целесообразно также вовлечение рядовых сотрудников в процесс формиро-

вания кадровой стратегии. Этого можно достичь с помощью проведения специальных опросов персонала, анкетирования, а также личных бесед с представителями различных структурных подразделений.

Укрепление позитивного имиджа

Прежде всего отметим, что укрепление позитивного имиджа компании как работодателя является межфункциональной задачей, т.к. затрагивает сферу ответственности не только кадровой службы, но и отдела маркетинга.

В этой связи стоит упомянуть об одной модной ныне тенденции – формировании и продвижении так называемого "HR-бренда" (от англ. "humanresources" – человеческие ресурсы). Целью этого инструмента, пришедшего в кадровый менеджмент из сферы маркетинга, является повышение узнаваемости и популярности компании-работодателя на рынке труда. В долгосрочной перспективе HR-бренд гарантирует снижение расходов на персонал, обеспечивает постоянный приток квалифицированных сотрудников и их заинтересованность в работе именно на этом предприятии.

Задачу укрепления позитивного имиджа предприятия целесообразно поручить специально созданной рабочей группе, включающей в себя специалистов службы персонала, маркетологов и специалиста по связям с общественностью (в 2012 году данная

штатная единица была введена в структуру отдела потребительского маркетинга).

Разработка системы обучения

Выгоды, получаемые организацией в результате обучения персонала, огромны. Обучение работников позволяет организации успешно решать проблемы, связанные с появлением новых направлений деятельности, поддерживать необходимый уровень конкурентоспособности. Более полное использование организацией знаний навыков и умений работников, полученных в результате их обучения, позволяет достаточно быстро окупать инвестиции, направленные на эти цели.

Нами предлагается планирование обучения персонала, которое представляет собой замкнутый цикл действий, отраженный на рисунке 2.

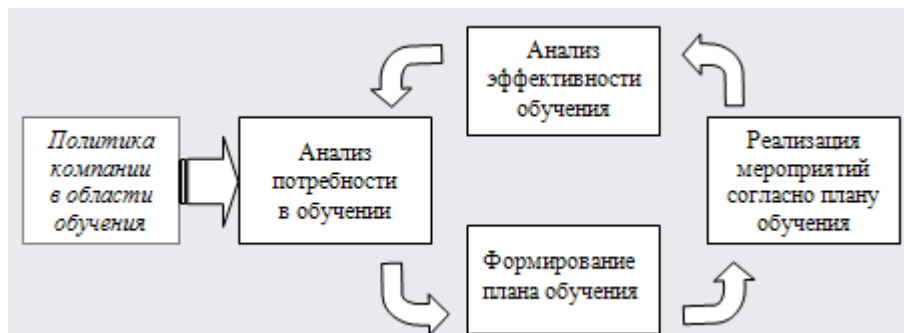


Рисунок 2 – Процесс планирования обучения

Мониторинг организационного климата

Мониторинг организационного климата является, по сути, тем "градусником", кото-рый позволяет своевременно выявлять и пре-дупреждать негативные явления в социально-психологической культуре компании. Чаще всего для этого используются такие инструменты, как периодические опросы и исследования удовлетворенности персонала.

Формы исследований могут быть следующими:

- ежегодные опросы персонала на предмет удовлетворенности работой в организации,

- разовые специальные опросы сотрудников, связанные с планируемыми изменениями в организации либо посвященные оценке результатов проведенных изменений,

- анкетирование увольняющихся сотрудников.

Важной составляющей коллективных опросов является предоставление обратной связи персоналу о результатах подобных исследований, что способствует формированию атмосферы открытости и доверия между руководством предприятия и сотрудниками, повышает лояльность сотрудников.

В заключении необходимо отметить, что введение в систему управления человеческими ресурсами вышепредложенных изменений поможет существенно повлиять на производительность труда работников, так как люди, работающие на предприятии, являются самым важным источником на пути к приобретению конкурентных преимуществ.

Заключение

Одной из важнейших проблем современного менеджмента является построение и совершенствование системы управления персоналом организации. При всём многообразии подходов к решению этой проблемы невозможно определить универсальные методы и приёмы построения, т.к каждая организа-

ция имеет свои индивидуальные особенности.

В заключении необходимо отметить, что введение в систему управления человеческими ресурсами вышепредложенных изменений поможет существенно повлиять на производительность труда работников, так как люди, работающие на предприятии, являются самым важным источником на пути к приобретению конкурентных преимуществ, как небольшой компании, так и крупной корпорации. Чем внимательнее отношение окружающих к работнику, тем сильнее его желание повысить эффективность предприятия и тем он лояльнее будет относиться к организации даже в период кризисных ситуаций.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Дейнека А.В. Современные тенденции в управлении персоналом: Учебник. –М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2013. - 292 с.

2. Щербина В.В. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование. М.: Независимый институт гражданского общества, 2009. — 520 с.

3. Paan Meshoulam, Lloyd Baird. Proactive Human Resource Management. 2 NOV 2009, Human Resource Management.

4. Кафидов В.Д. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения. – СПб. – Питер: 2013. – 208 с.

5. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Общая редакция и вступительная статья доктора экономических наук Л.И.Евченко// Академия народного хозяйства при правительстве РФ. - М: Издательство "Дело", 2002. - 704 с.

6. Управление персоналом. Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ, 2011. - 560 с.

7. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебное пособие: 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Инфра-М.: 2009. - 480 с.