

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<u>РЕФЕРАТ</u>	2
<u>ВВЕДЕНИЕ</u>	4
<u>ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ</u>	6
<u>1.1 Понятие и сущность системы управления персоналом</u>	6
<u>1.2 Служба управления персоналом: понятие, задачи, функции, структура</u>	14
<u>1.3 Характеристика основных направлений работы службы управления персоналом</u>	22
<u>ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЧУП «ПП-СТОК»</u>	35
<u>2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности ЧУП «ПП-СТОК»</u>	35
<u>2.2 Оценка организации службы управления персоналом в ЧУП «ПП-СТОК»</u>	42
<u>2.3 Оценка эффективности деятельности службы управления персоналом ЧУП «ПП-СТОК»</u>	46
<u>ГЛАВА 3 НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЧУП «ПП- СТОК»</u>	56
<u>3.1 Рекомендации по совершенствованию работы службы управления персоналом в ЧУП «ПП-СТОК»</u>	56
<u>3.2 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий</u>	64
<u>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</u>	68
<u>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ</u>	71
<u>ПРИЛОЖЕНИЕ А Должностная инструкция специалиста по кадрам</u>	75
<u>ПРИЛОЖЕНИЕ Б Опросник персонала</u>	80
<u>ПРИЛОЖЕНИЕ В Программа тренинга</u>	81

## РЕФЕРАТ

КАДРОВАЯ СЛУЖБА, СЛУЖБА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ, СПЕЦИАЛИСТ ПО КАДРАМ, КАДРОВАЯ РАБОТА, УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ.

**Цель исследования:** разработка мероприятий в области повышения эффективности организации кадровой службы в ЧУП «ПП-СТОК».

**Объект исследования:** ЧУП «ПП-СТОК».

**Предмет исследования:** организация кадровой службы в ЧУП «ПП-СТОК».

**Методы исследования:** анализ, синтез, графический, табличный.

**Исследования и разработки:** изучены теоретические аспекты организации работы службы управления персоналом организации, проведен анализ деятельности службы управления персоналом в ЧУП «ПП-СТОК», определены основные мероприятия в области повышения эффективности работы службы управления персоналом в ЧУП «ПП-СТОК».

**Элементы научной новизны:** предложены и обоснованы направления повышения эффективности работы службы управления персоналом в организации.

**Область возможного применения:** практически в деятельности ЧУП «ПП-СТОК».

**Технико-экономическая, социальная значимость:** сократится текучесть кадров, улучшится морально-психологический климат в коллективе, повысится производительность труда.

Автор работы подтверждает, что приведенный в ней расчетно-аналитический материал правильно и объективно отражает состояние исследуемого процесса, а все заимствованные из литературных и других источников сопровождаются ссылками на их авторов.

---

(подпись студента)

## ABSTRACT

PERSONNEL SERVICE, THE OFFICE OF PERSONNEL MANAGEMENT,  
HUMAN RESOURCES, PERSONNEL MANAGEMENT, PERSONNEL  
MANAGEMENT

**The purpose of this graduate work:** the development of measures in the field of improving the efficiency of the organization of personnel service in the PUE «PP-STOK».

**The research object:** PUE «PP-STOK».

**The subject:** organization of personnel service in the PUE «PP-STOK».

**Research methods:** analysis, synthesis, graphic, tabular.

**Research and development:** the theoretical aspects of the organization of work of the personnel management service of the organization were studied, the analysis of the activities of the personnel management service in the PUE «PP-STOK» was carried out, the main measures in the field of improving the efficiency of the personnel management service in the PUE «PP-STOK» were determined.

**Elements of scientific novelty:** directions for increasing the effectiveness of the work of the personnel management service in the organization are proposed and justified.

**Scope of possible application:** practically in the activity of PUE «PP-STOK».

**Technical and economic, social significance:** staff turnover will decrease, the moral and psychological climate in the team will improve, and labor productivity will increase.

The author confirms that the calculation and analytical material presented in it correctly and objectively reflects the state of the process under study, and all borrowed from literary and other sources are accompanied by links to their authors.

---

(student's signature)

## РЭФЕРАТ

КАДРАВАЯ СЛУЖБА, СЛУЖБА КІРАВАННЯ ПЕРСАНАЛАМ, СПЕЦЫЯЛІСТ ПА КАДРАХ, КАДРАВАЯ ПРАЦА, КІРАВАННЕ ПЕРСАНАЛАМ

**Мэта даследавання:** распрацоўка мерапрыемстваў у галіне павышэння эф-кае арганізацыі кадровай службы ў ПУП «ПП-Сток».

**Аб'ект даследавання:** ПУП «ПП-Сток».

**Прадмет даследавання:** арганізацыя кадровай службы ў ПУП «ПП-Сток».

**Метады даследавання:** аналіз, сінтэз, графічны, таблічны.

**Даследаванні і распрацоўкі:** вывучаны тэарэтычныя аспекты арганізацыі працы службы кіравання персаналам арганізацыі, праведзены аналіз дзейнасці службы ўпраўлення персаналам ў ПУП «ПП-Сток», вызначаны асноўныя мерапрыемствы ў галіне павышэння эфектыўнасці працы службы кіравання персаналам ў ПУП «ПП-Сток».

**Элементы навуковай навізны:** прапанаваны і абгрунтаваныя напрамкі павышэння эфектыўнасці працы службы кіравання персаналам ў арганізацыі.

**Вобласць магчымага прымянення:** практычна ў дзейнасці ПУП «ПП-Сток».

**Тэхніка-эканамічная, сацыяльная значнасць:** скароціцца цяжучасць кадрў, палепшыцца маральна-псіхалагічны клімат у калектыве, падвысіцца прадукцыйнасць працы.

Аўтар працы пацвярджае, што прыведзены ў ёй разлікова-аналітычны матэрыял правільна і аб'ектыўна адлюстроўвае стан доследнага працэсу, а ўсе запазычаныя з літаратурных і іншых крыніц суправаджаюцца спасылкамі на іх аўтараў.

---

(подпіс студэнта)

## ВВЕДЕНИЕ

Переход к постиндустриальному обществу, глобальная конкуренция и связанное с этим повышение инновационной активности организаций являются условиями повышенного внимания к человеческим ресурсам. На мировом уровне ведется конкурентная борьба за высококвалифицированных работников. В таких условиях повышается роль службы управления персоналом, особое значение приобретает реализация эффективной кадровой деятельности, построенной на использовании современных кадровых технологий и осуществляемой компетентными работниками служб управления персоналом.

Важным звеном современной организации является ее служба управления персоналом. От эффективности работы данного подразделения, связанного с формированием коллектива, его оценкой, мотивацией, развитием и использованием, напрямую зависит эффективность деятельности всего предприятия. Ведь обеспечить конкурентные преимущества организации и внедрять инновации может только хорошо подготовленный и мотивированный персонал. Поэтому кадровые службы белорусских предприятий должны отойти от традиционных делопроизводственных задач и освоить новые современные технологии кадровой работы.

Следовательно важной теоретической и прикладной задачей является обоснование направлений совершенствования реализации кадровой деятельности в организациях Республики Беларусь.

Актуальность темы дипломной работы определяется тем фактом, что успешное ведение бизнеса возможно только при условии успешной кадровой работы, которая может быть организована посредством эффективной организации кадровой службы.

В качестве объекта исследования данной работы выступает ЧУП «ПП-СТОК».

Предметом исследования является организация кадровой службы в ЧУП «ПП-СТОК».

Целью работы является разработка мероприятий в области повышения эффективности организации кадровой службы в ЧУП «ПП-СТОК».

Задачами исследования являются:

- изучение теоретических аспектов организации работы службы управления персоналом организации;
- анализ деятельности службы управления персоналом в ЧУП «ПП-СТОК»;
- определение основных мероприятий в области повышения эффективности работы службы управления персоналом в ЧУП «ПП-СТОК».

Цель и задачи исследования определили структуру работы, которая состоит из введения, трех глав и заключения.

Во введении очерчивается проблематика исследования, обосновывается актуальность работы. Определяются объект и предмет исследования,

формулируются его цели и задачи, указываются теоретические и методологические основы, практическая значимость.

В первой главе раскрыто понятие и сущность системы управления персоналом, рассмотрено понятие, задачи, функции, структура службы управления персоналом, дана характеристика основных направлений работы службы управления персоналом.

Во второй главе представлена организационно-экономическая характеристика деятельности ЧУП «ПП-СТОК», проведена оценка организации службы управления персоналом в ЧУП «ПП-СТОК», проведена оценка эффективности деятельности службы управления персоналом ЧУП «ПП-СТОК».

В третьей главе разработаны рекомендации по совершенствованию работы службы управления персоналом в ЧУП «ПП-СТОК», приведено экономическое обоснование предлагаемых мероприятий.

При написании дипломной работы были использованы методы анализа и синтеза, графический, табличный.

Теоретической и методологической основой исследования данной работы являются научные труды отечественных и зарубежных ученых по проблемам оценки и повышения эффективности кадровой деятельности.

Практическая значимость дипломной работы определяется возможностью использования ее результатов с целью повышения эффективности организации кадровой службы организаций отрасли.

# ГЛАВА 1

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

### 1.1 Понятие и сущность системы управления персоналом

Методология системы управления персоналом содержит в себе характеристику объекта исследования, то есть персонала, и его предмета, определяет задачи функционирования и повышения эффективности системы управления персоналом, а также методы и средства ее развития, и формирует пути ее оптимизации и совершенствования.

Рассмотрим подходы к определению системы управления персоналом различными авторами представлены в таблице 1.1 [собственная разработка на основе 7, 26, 36, 50, 54].

Таблица 1.1 – Обзор подходов к определению понятия «управление персоналом»

Автор(ы)	Определение
Баткаева И. А., Ворожейкин И. Е. [7, с. 50]	это целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации
Шекшня С. В. [50, с. 43]	это обеспечение организации необходимым числом работников, выполняющих требуемые производственные функции. Эффективность управления персоналом определяется степенью реализации общих целей организации
Кибанов А. Я. [26, с. 20]	целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики и методов управления персоналом
Маслов Е. В. [36, с. 46]	это системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационных, экономических и социальных мер на процесс формирования и перераспределения рабочей силы на уровне предприятия, на создание условий для использования трудовых качеств работников в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия и всестороннего развития занятых на нем работников
Шлендер П. Э., Кокин Ю. П. [54, с. 123]	система, в которой реализуются функции управления персоналом. Система управления персоналом включает в себя: цели, задачи, принципы, методы и технологию управления, кадровое, техническое, документационное и информационное

На основе исследования различных определений понятия «система управления персоналом», можно предложить следующее определение: это совокупность элементов, включающая принципы, методы, задачи, технологии, инструменты, организационную структуру, способная обеспечить преимущественное инновационное развитие организации, повысить эффективное использование квалифицированного персонала, улучшить уровень обслуживания потребителей.

Таким образом, следует отметить, что система управления персоналом является упорядоченной совокупностью целей, задач, функций, принципов и методов управления персоналом, которые объединены общей целевой направленностью на повышение эффективности использования персонала организации путем удовлетворения интересов и потребностей сотрудников; включает универсальные элементы и уникальные для каждой организации в зависимости от целей деятельности и вида организационной структуры управления.

Цели и функции системы управления персоналом различаются в зависимости от таких условий, как:

- отрасль, в которой функционирует организация;
- размер организации, который является косвенным ограничителем доступности ресурсов;
- стиль руководства;
- ценности, принятые в качестве организационных (при этом не всегда персонал выступает основой корпоративной культуры);
- стратегия организации [29, с. 341].

Построение системы управления персоналом в организации преследует достижение определенных целей, среди которых можно отметить:

- экономические, при этом рост производительности труда является основной. Может быть намечена цель, которая связана с минимизацией затрат на привлечение и использование персонала;
- социальные, направленные на удовлетворение социальных потребностей сотрудников;
- научно-технические, предполагающие обеспечение конкретного уровня разработок, совершенствование технологий производства и т. п.;
- производственно-коммерческие, подразумевающих обеспечение заданного уровня производства, качества продукции и обслуживания потребителей на основе сложившейся системы управления персоналом [11, с. 46].

Поставленные цели являются основой для разработки задач управления персоналом, которые подразумевают адаптацию, мотивацию, развитие и применение других технологий.

К функциям системы управления персоналом относятся:



- обеспечение четкого понимания сотрудниками целей и задач организации;
- прогнозирование ситуации на рынке труда;
- прогнозирование кадровых изменений внутри организации;
- планирование развития системы управления персоналом;
- формирование комфортных условий для работы в организации;
- поддержка системы адаптации персонала;
- оценка и обучение персонала. Реализация этой функции важна и на этапе отбора сотрудников, и при работе с персоналом в организации;
- управление карьерой. Широко распространенным механизмом для реализации этой функции является внедрение системы кадрового резерва;
- формирование системы оплаты труда. Здесь имеет значение не только определение схемы начисления заработной платы, но и разработка нематериальной мотивации персонала [32, с. 138].

Управление персоналом является важной составляющей общего менеджмента предприятия, значимость которой заключается во всеобъемлющем влиянии персонала на все виды деятельности предприятия через непосредственное участие рабочих в создании результата. Управленческие решения в рамках менеджмента персонала реализуются во всех без исключения структурных подразделениях и производительность работы в значительной степени зависит от их обоснованности и эффективности. В таких условиях взаимосвязь и взаимозависимость общей системы менеджмента и управления персоналом довольно высокая, поэтому на развитие подходов и концепций к управлению персоналом в значительной степени влияют общие тенденции развития менеджмента [30, с. 288].

Понятие концепции управления персоналом традиционно включает в себя систему теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности и содержания целей, задач, принципов и методов управления персоналом, а также совокупность организационно-практических подходов к формированию механизма ее (системы) реализации в конкретных условиях функционирования предприятия. Данное определение является общепринятым, однако, как и любое сложное явление, концепция управления персоналом не может быть описана столь просто и однозначно. Более продуктивным представляется системный подход к пониманию ее сущности, т.е. посредством анализа составных частей концепции управления персоналом и их взаимных связей. В качестве составных частей концепции управления персоналом можно выделить систему управления персоналом, методологию управления персоналом и технологию управления персоналом [5, с. 29].

Этапы развития концепций системы управления персоналом приведены в таблице 1.2 [16, с. 25].

Таблица 1.2 – Развитие концепций системы управления персоналом

Период	Концепция	Подход
--------	-----------	--------

20-40-е гг. XX в	Использование трудовых ресурсов	Экономический (работник – носитель трудовой функции, «живой придаток машины»)
50-70-е гг. XX в	Управление персоналом	Органический (работник – субъект трудовых отношений, личность)
80-90-е гг. XX в	Управление человеческими ресурсами	Органический (работник – ключевой стратегический ресурс организации)
XXI век	Управление человеком	Гуманистический (не люди для организации, а организация – для людей)

Существуют четыре основные концепции управления персоналом организации – концепция использования трудовых ресурсов (доктрина научной организации труда); концепция управления персоналом (доктрина теории человеческих отношений); концепция управления человеческими ресурсами (доктрина контрактации индивидуальной ответственности); концепция управления человеком (доктрина командного менеджмента) [10, с. 54].

Развитие концепции использования трудовых ресурсов началось с экономического подхода, по которому ключевую роль занимает техническая, а не управленческая подготовка работников. Эта концепция базируется на теории научного управления Ф. Тейлора, который представлял человека как «одну из строк в ведомости на получение заработной платы».

В соответствии с концепцией использования трудовых ресурсов основной ценностью предприятия считается не работник, а только его труд, в связи с этим его трудовая деятельность должна была прежде всего отвечать таким критериям, как техничность исполнения и соответствие работы высокого качества минимально затраченному времени на ее исполнение. В основном на предприятиях преобладал авторитарный стиль управления.

В концепции использования трудовых ресурсов человек представлял собой обезличенный управляемый объект, который производит продукт и получает за это плату. Службы кадров, сформированные в начале XX в., исполняли регистрационно-учетные функции, и управление персоналом заключалось в организации оплаты труда. В то время сущность предприятия заключалась в том, что оно представляло собой совокупность механистических отношений: правил, процедур и методик, на основе которых предприятие функционировало наподобие механизма, то есть точно и предсказуемо. Человек же выступает принадлежностью данного механизма, для упорядочения и предопределения его деятельности. Предприятие осуществляет свою деятельность в стабильной и предсказуемой среде, основным конкурентным преимуществом является цена, а продукция производится и реализуется на массовой основе [22, с. 114].

В скором времени сформировались новые концепции систем управления персоналом. Основой концепции управления персоналом является роль, которую выполнял человек на предприятии, а управление в целом осуществлялось только посредством использования административных механизмов. Эта концепция базируется на разработках теории

бюрократической организации А. Файоля. Сущность концепции управления персоналом, пришедшей на смену концепции управления человеческими ресурсами, состояла в том, что человек представляет собой невозобновляемый ресурс, является частью социальной организации, включающей в себя трудовую функцию, социальные взаимоотношения и психофизиологическое состояние работника. Концепция была основана на теории «человеческих отношений» Э. Мэйо, что повлекло появление новой перспективы управления персоналом, отделяя устаревающий тип управленческой деятельности за границы традиционных функций организации труда.

Концепцией управления персоналом подчеркивается значение комплексного подхода к исполнению функций по управлению персоналом, основными среди которых являются отбор и набор персонала, адаптация, оценка и вознаграждение работников. В этих условиях осуществляется уподобление организации и человека, формируется представление об организации как о живом организме, осуществляющем деятельность в среде и подстраивающимся к ее изменениям. Такая организация может функционировать в относительно сложной среде, производя широкий ассортимент продукции с зависимости от его цены и качества.

В конце XX века начали активнее развиваться социальные и гуманитарные стороны управления организацией, в связи с чем образовалась новейшая система управления персоналом. В соответствии со сформировавшейся концепцией человек выступает основным ресурсом и социальной ценностью организации. Эта концепция базируется на японском менеджменте, при котором определенной системы качеств, предъявляющихся к персоналу, не существует, а оценка организации производится через уровень желаний и возможностей человеческих ресурсов [40, с. 82].

Основой концепции управления человеческими ресурсами выступает наращивание человеческого ресурса для достижения намеченных организацией целей. Основными функциями по управлению человеческими ресурсами выдвигаются обучение и повышение квалификации работников. Научные исследования в сферах нейрофизиологии, нейропсихологии и теории систем оказывали содействие формированию представления о деятельности организации согласно работе головного мозга. Организационная система отображается как «мозг, перерабатывающий информацию». Работа головного мозга основывается не на дифференциации и узкой специализации, а на системности и комплексности, при которых появляется возможность принятия качественного решения в условиях дефицита информации. В данном случае человек становится ресурсом, который может развиваться и в ущерб его праву на выбор. Среда функционирования такой организации отличается изменчивостью, производимый продукт является сложным и ориентированным на индивидуальные запросы потребителя.

Рассмотренные концепции являются основополагающими, исходя из которых можно отметить, что роль человека в общественном производстве определяется двумя аспектами:

- человек как ресурс производственной системы (трудовой, людской,

человеческой) – важный элемент процесса производства и управления;

– человек как личность с потребностями, мотивами, ценностями, отношениями – главный субъект управления [53, с. 7].

Новая концепция управления человеком пребывает ещё в стадии формирования и направлена на капитализацию человеческого ресурса, обладающего собственной ценностью и значимостью. В данном случае организация выступает культурным феноменом в широком смысле, а культура определяется как процесс образования внешней и внутренней уникальной реальности, порождающей систему смыслов, разделяемую работниками организации и ее контрагентами.

В зарождающуюся эпоху – эпоху «мудрости» – символом технологии управления является компас, который «олицетворяет наше право выбирать направление и цель и соблюдать естественные законы или принципы («магнитный север»), которые никогда не изменятся, являются универсальными, вечными и самоочевидными». Такая организация осуществляет свою деятельность в частично хаотичной среде, в которой люди и организации объединяются по интересам, основополагающим ценностям, уникальности, пользе и значению. Она осуществляет производство согласованного с потребителем уникального продукта, на основе взаимосвязи «таланта, страсти, совести и потребностей».

В современной теории и практике менеджмента можно выделить следующие основные виды управления:

- управление по инструкциям;
- управление по целям;
- менеджмент-обучение [31, с. 79].

Управление по инструкциям реализуется в рамках концепции управления кадрами. Управление по инструкциям определяется невозможностью самостоятельного принятия решения в рамках осуществляемой работы в связи с низким уровнем развития работников. Способность четкого следования инструкции и наличие соответствующего вознаграждения в данном случае дают возможность работнику совершать действия, predetermined стандартom на приемлемом уровне качества.

Управление по целям характерно для концепции управления персоналом. Данный вид управления можно применять организациям, персонал которых имеет более высокий уровень развития. Установление стратегических организационных целей, их доведение до непосредственных исполнителей, способных применить свой профессиональный опыт для их достижения, позволяет организации повышать свою конкурентоспособность. Наличие внутрифирменной системы мотивации, согласующей цели организации, результаты труда работников и их вознаграждение выступают необходимым условием эффективного применения метода управления по целям.

Менеджмент-обучение складывается в рамках концепции управления человеческими ресурсами и реализуется посредством формирования внутрифирменных систем управления информацией и знаниями. Такие

организации применяют интеллектуальную энергию, развивая базу необходимой для организации информации, которая формируется экспертами в различных областях и становится доступной для всех ее сотрудников. В случае появления вопросов по применению описанных инструментов работник организации имеет возможность получения профессиональной консультации эксперта.

Менеджмент-обучение выступает базой обучающейся организации, которая ориентирована на распространение имеющегося положительного опыта деятельности в своих рамках. Обмен такими данными может быть реализован в стимулирующей к обмену среде, в которой ценится ее значение и вознаграждается ее носитель [44, с. 129].

Достойное вознаграждение, наличие системы мотивации и способности сотрудников к обучению является важным условием внедрения менеджмент-обучения в практику управления.

В настоящее время назревает потребность внедрения креативного вида управления, обусловленного талантом и вовлеченностью сотрудников организации в процессы управления.

«Creative» (англ.) в переводе на русский язык значит «творческий, созидательный». Термин «творческий» трактуется как «самостоятельно создающий что-нибудь новое, оригинальное». Креативное управление можно определить как различное, уникальное по своей сущности социально-ответственное управление. В таком случае под социальной ответственностью целесообразно понимать деятельность, которая осуществляется в пользу человека добровольно, а не под воздействием законодательства или личного интереса [35, с. 137].

Креативное управление основывается на процессе постоянного самообучения компетентного и вовлеченного в производительные процессы человека путем осознанного выбора того, что ему следует усвоить для достижения целевых ориентиров. Обучение может быть реализовано в рамках концепции управления человеком.

Перспектива перехода к данному виду управления определена высоким уровнем развития человека, его особыми знаниями, активным самоуправлением, самообучением, мотивацией, ответственностью и вниканием в процессы образования и развития креативных организаций. Такие организации связывают интересы людей, вовлеченных в творческую деятельность для реализации высших духовных потребностей, и выполняют такие задачи, как формирование среды и одновременное вписывание в нее.

Знание особенностей этапов эволюции управления человеческими ресурсами позволяет обозначить наиболее действенные способы поведения на каждом из них. В рамках концепции использования трудовых ресурсов при низкоквалифицированном труде эффективным выступает поведение человека-функции, безоговорочно выполняющего приказы и инструкции авторитарного руководителя. Концепция управления персоналом предписывает обязательность манипулятивного поведения (человек-манипулятор), ориентированного на контроль. В таких условиях лидирующая роль

руководителя дает возможность фокусировать деятельность работников организации на достижение намеченных целей.

Управление человеческими ресурсами содействует реализации партнерских отношений (человек–партнер), которые основаны на соглашении. Значение руководителя в такой организации имеет сходство с деятельностью тренера, который обучает работников для достижения наивысшей эффективности деятельности. Концепция управления человеком направлена на реализацию социальной ответственности и приверженности высшим общечеловеческим ценностям, формирование условий для выявления творческого потенциала и самореализации сотрудников. В такой организации руководитель выполняет роль коуча, который помогает креативному человеку скоординировать цели, ценности, потенциал и выйти на новый уровень человеческого духа и мотивации – обрести «уникальную личную значимость» [41, с. 1023].

Эволюция представления о человеческом ресурсе организации основана на углублении знаний о природе человека, особенностях его физических, психических и духовных процессов и состояний. Эволюция в применении к жизнедеятельности человека означает его переход от примитивного состояния к статусу осознанного и духовного.

Система управления персоналом находится в прямой зависимости от состояния службы управления персоналом, так как она позволяет обеспечить эффективность управления персоналом. Исследование организации службы управления персоналом позволяет раскрыть пути повышения эффективности системы управления персоналом.

## **1.2 Служба управления персоналом: понятие, задачи, функции, структура**

Любой руководитель в период прогрессивного развития своего бизнеса сталкивается с необходимостью иметь в штате работников не одного специалиста по управлению персоналом, а целую кадровую службу, которая смогла бы справиться с обилием тех задач, которые непосредственно связаны с полным циклом работы с персоналом, численность которого растет прямо пропорционально расширению производства. Таким образом, кадровая служба является необходимым элементом в организационной структуре для эффективного управления персоналом с целью достижения стратегических целей организации. Грамотно организованная работа с персоналом способствует росту удовлетворенности сотрудников и их производительности, повышению кадрового потенциала организации и ее конкурентоспособности, созданию упорядоченной системы управления.

Самыми распространенными организационными формами службы управления персоналом на сегодняшний день, являются: отдел кадров, кадровая служба, управление кадров, департамент управления персоналом, управление

человеческими ресурсами, кадровый центр [33, с. 234].

Служба управления персоналом – это специализированное структурное подразделение в системе управления компанией, главной целью которого является организация работы с персоналом в соответствии с выбранной руководством стратегией. Итоговый результат и эффективность функционирования предприятия подразумевают под собой достижение установленной степени реализации отдельно взятых функций управления, размера всех видов затрат и прямое взаимодействие с другими подразделениями при достижении определенных параметров результативности работы компании [47, с. 410].

Деятельность служб управления персоналом направлена на:

- совершенствование трудовых отношений;
- подборку кандидатов на вакансии;
- разработку программ социального развития;
- разработку учебных программ;
- совершенствование программ мотивации и стимулирования

трудовых отношений [33, с. 235].

Количественный состав отдела кадров зависит от размеров и масштабов компании, специфики ее деятельности, структурного состава ее работников, сложности и объема задач по управлению персоналом. Обычно считают, что численность службы управления персоналом должна варьироваться от 1 до 1,2 % от общей численности коллектива организации. А.Я. Кибанов указывает, что среднее соотношение между сотрудниками организации и специалистами по управлению персоналом имеет свое определенное значение для каждой страны. Так, например, во Франции на 130 работающих приходится один работник кадровой службы, а в Японии на 100 работающих – 2,7 кадровика. В нашей стране, как и в России: на одного специалиста по управлению персоналом приходится 100 работников [25, с. 155]. Таким образом, не существует четких формальных правил, позволяющих рассчитать численность кадровой службы, поэтому каждая организация определяет самостоятельно не только численный, но и профессиональный, квалификационный состав отдела кадров. А принятие решения по поводу создания кадровой службы полностью зависит от стратегии и штатной численности организации.

В крупных корпорациях кадровые службы часто состоят из множества подразделений, специализирующихся на определенной деятельности: отдел мотивации и оплаты труда, отдел обучения персоналом, отдел оформления трудовых отношений и другие. В средних организациях может прослеживаться политика совмещения функций, при которой в кадровой службе имеются несколько специалистов с равными полномочиями, каждый из которых может решить любую возникающую кадровую проблему, независимо от ее характера и направленности. Альтернативным вариантом может считаться четкое разделение функций между кадровыми работниками. В малых организациях, как правило, полный цикл работы с персоналом осуществляет менеджер по персоналу, лично или со своим помощником. Необходимость в создании кадровой службы в таких организациях отсутствует в силу малого размера и

небольшой численности персонала. Распределение должностей в службе по работе с кадрами имеет специфический характер и зависит от особенностей и размеров компании. Это может быть: директор по персоналу, заместитель директора, менеджер (специалист) по работе с персоналом, консультант, например, по вопросам мотивации, ассистент консультанта [21, с. 148].

Расчет количества сотрудников службы управления персоналом, как и расчет численности работников других структурных подразделений можно осуществить различными методами. Самые известные из таких методов представлены в таблице 1.3 [33, с. 236].

Таблица 1.3 – Методы расчета количества сотрудников службы управления персоналом

Метод	Характеристика
1	2
Экономико-математический	Разработка математической модели, в которой заложены параметры реального организационного процесса. Такие модели позволяют определить оптимальные параметры изучаемых процессов

Окончание таблицы 1.3

1	2
Метод аналогий	Подразумевает составление требований к работникам службы управления персоналом на основе анализа работы служб других организаций
Экспертный метод	Подразумевает определение потребности в специалистах по управлению персоналом на основе мнения экспертов в области управления персоналом
Метод прямого расчета	Подразумевает определение численности работников службы управления персоналом через коэффициент «норма трудоемкости»
Метод норм обслуживания	Определяет количество работников службы исходя из того, сколько работников может обслужить один сотрудник

Службы управления персоналом могут быть организованы по:

- функциям и по объектам;
- иерархическими и неиерархическими;
- централизованными и децентрализованными [34, с. 242].

Формирование внутренней организационной структуры системы управления персоналом включает этапы (рисунок 1.1) [4, с. 352].





**Рисунок 1.1 – Этапы формирования внутренней организационной структуры**

В процессе формирования связей между подсистемами организационной структуры должны четко фиксироваться: вид связи, ее содержание, периодичность, материальные носители. Выделяют четыре вида структурной связи:

- линейное (непосредственное административное) подчинение;
- функциональное руководство (методическое обеспечение, консультирование смежного подразделения);
- соисполнительство (совместное выполнение работ);
- функциональное обслуживание (подготовка информации или иная работа смежного подразделения по обеспечению процесса принятия решения) [4, с. 353].

При распределении прав и ответственности между подсистемами организационной структуры важно соблюдать правило: для каждого исполнителя его права должны быть связаны с ответственностью того исполнителя, который обеспечивает реализацию этих прав.

Главные задачи кадровой работы на предприятии можно распределить по направлениям:

1 Учетно-контрольное направление кадровой работы подразумевает решение последующих главных задач:

- прием работников на предприятие;
- учет работников;
- увольнение работников;
- работа с временно отсутствующими работниками предприятия (находящихся в отпусках, отсутствующих по заболеванию, убывших в командировки и т. п.).

2 Планово-регулятивное направление кадровой работы подразумевает

решение последующих главных задач:

- подбор (поиск и отбор) работников для предприятия;
- расстановка работников предприятия;
- перемещение работников предприятия;
- становление в должности и адаптация работников.

3 Отчетно-аналитическое направление кадровой работы подразумевает решение последующих главных задач:

- исследование работников;
- оценка работы работников;
- аналитическая работа;
- подготовка отчетов.

4 Координационно-информационное направление кадровой работы подразумевает решение последующих главных задач:

- профессиональная подготовка (обучение и переподготовка) работников;
- организация приема работников предприятия (по служебным и личным вопросам);
- работа с письменными воззваниями работников предприятия;
- архивная и справочная работа.

5 Организационно-методическое направление кадровой работы подразумевает решение последующих главных задач:

- документирование деятельности работников предприятия;
- кадровая работа в подразделениях предприятия;
- планирование кадровой работы;
- управление кадровой работой [8, с. 56].

Все задачи службы управления персоналом определяются специфичностью работы организации, при всем этом учитываются:

- размеры организации;
- направление бизнеса (промышленность, торговля, сфера оказания услуг и т.д.);
- стратегические цели организации;
- стадия развития организации;
- численность персонала;
- приоритетные задачи работы с персоналом [21, с. 151].

Функциями кадровой службы являются:

- обработка планов комплектования кадров в соответствии с программой развития конкретной организации;
- оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством Республики Беларусь;
- учет личного состава;
- хранение и заполнение трудовых книжек, ведение документации по делопроизводству;
- изучение движения кадров, анализ текучести кадров, разработка мероприятий по ее устранению;

- анализ деловых качеств специалистов организации с целью рационального использования кадров;
- создание условий для повышения образовательного и квалификационного уровня специалистов;
- работа по созданию резерва на выдвижение на руководящие должности;
- подготовка предложений по улучшению расстановки и использованию работников;
- подготовка и систематизация материалов для аттестационной комиссии;
- подготовка материалов для представления работников к поощрению и награждению;
- организация контроля за состоянием трудовой дисциплины и правил внутреннего трудового распорядка;
- ведение всей отчетности по кадровым вопросам;
- рассмотрение писем, жалоб, заявлений работников, связанных с кадровыми вопросами;
- подготовка графиков отпусков работников, а также документов, связанных с предоставлением отпусков, ведение учета предоставления отпусков;
- подготовка документов, связанных с медицинским страхованием, назначением пенсий, оформлением допуска к работе с секретными документами сотрудников;
- участие в комиссиях, связанных с оценкой профессионального уровня подготовки кадров и т.д. [33, с. 238]

В каждой конкретной компании деятельность кадровой службы уникальна и ее деятельность зависит от целей и задач, которые она преследует.

Инновационный путь развития экономики Республики Беларусь, модернизация производства предопределили повышенное внимание к человеческим ресурсам и делают необходимым совершенствование кадровой деятельности в организациях. В последние годы появляется все больше работ, посвященных необходимости активизации кадровой деятельности и рискам, связанным с человеческим фактором (человеческим капиталом, человеческими ресурсами). В связи с высокой социальной значимостью проблем, возникших и нарастающих в этой сфере, ведется активный поиск научно-практических и управленческих мер их решения. Современные тенденции в трудовых отношениях характеризуются существенными отличиями от предыдущих этапов развития экономических систем как в зарубежных странах, так и в Республике Беларусь. Основными направлениями эффективной кадровой деятельности становятся ее стратегический характер, управление талантами и организационной культурой, баланс между работой и жизнью, развитие обучающейся организации.

В совокупности с неблагоприятными демографическими и миграционными процессами, происходящими в белорусском обществе, перечисленные обстоятельства формируют высокую актуальность темы

исследования.

Проведенное в 2017 году исследование потенциала кадровых служб методом стандартизированного анкетирования руководителей и сотрудников кадровых служб позволило выявить круг проблем, характерных для отечественной кадровой деятельности, а также разработать направления ее развития.

Среди кадровых проблем организаций лидирует текучесть персонала – 59,6 % респондируемых организаций имеют текучесть свыше 10 %, при этом данную проблему отмечают у себя лишь 21,7 % руководителей и сотрудников кадровых служб [13, с. 159].

Положительно коррелирующую с текучестью персонала низкую среднемесячную заработную плату отметили 19,8 % респондентов. Третьей по значимости кадровой проблемой был заявлен дефицит высококвалифицированных работников, отмеченный в 23 обследованных организациях. Отсутствие понимания у работников кадровых служб необходимости стратегического подхода к управлению персоналом подтверждают данные исследования: лишь 3,4 % респондентов отметили эту проблему в их организациях.

Систематизация полученных результатов позволила сформулировать следующие проблемы кадровой деятельности в организациях Республики Беларусь:

- несоответствующий мировым тенденциям профессионально-квалификационный состав кадровых работников (у 22 % респондентов имеющаяся специальность не соответствует занимаемой должности);
- низкий статус кадровых служб в организационной иерархии (лишь 2,3 % организаций включили кадровую службу в общее руководство организации);
- недостаточное обеспечение кадровых служб (отсутствие регламентированной Концепции кадровой деятельности; низкий уровень автоматизации кадровой деятельности; разобщенность структурных подразделений, связанных с трудовым фактором; недостаточный объем подготовки в вузах специалистов по управлению персоналом);
- недооценка роли человеческих ресурсов в современной организации (низкая вовлеченность руководителей подразделений в кадровую деятельность; неразвитость отношений кадровых служб с заинтересованными внешними организациями, низкая вовлеченность руководителей кадровых служб в стратегическую деятельность организации);
- отсутствие инструментов удержания персонала (высокая текучесть кадров при одновременном дефиците высококвалифицированных работников);
- невысокая насыщенность содержания выполняемой кадровой работы (узкий спектр функциональных обязанностей кадровых работников; низкий объем регламентации кадровых процессов локальными нормативными документами; устаревшие формы и методы кадровой работы; отсутствие единой кадровой политики) [13, с. 159].

Игнорируя инновационные подходы к управлению персоналом, бело-русские организации рискуют стать аутсайдерами в мировом экономическом сообществе, поэтому основными направлениями развития кадровой деятельности должны стать:

- разработка централизованной Концепции кадровой деятельности, регламентированной на государственном уровне, в которой, помимо прочих обязательных элементов, будут отражены новые функции кадровой службы в дополнение к традиционным (формирование единой кадровой политики; кадровая диагностика; расчет затрат и эффективности по каждому направлению кадровой деятельности; аутсорсинг; формирование организационной культуры; командообразование; управление кадровыми рисками; внедрение автоматизированных кадровых систем управления; кадровый маркетинг; кадровый лизинг);

- поднятие организационного статуса кадровой службы в структуре управления организацией и внедрение ее руководителя в стратегическое управление;

- использование кадровыми службами инновационных методов и инструментов работы с персоналом, в том числе внедрение мониторинга кадровых рисков с оценкой транзакционных издержек в трудовой сфере с последующим воздействием на выявленные высокие кадровые риски в зависимости от стадии их возникновения и задач кадровой политики;

- совершенствование локального нормативно-методического обеспечения кадровой службы;

- оптимизация структурного строения кадровой службы с целью ее обеспечения квалифицированными специалистами разного профиля, объединенными в единое организационное подразделение в организации;

- реализация принципов и направлений государственной кадровой политики Республики Беларусь с целью реализации стратегического курса на формирование социально ориентированной рыночной экономики, интеграции в мировую экономическую систему.

Предлагаемые рекомендации носят практический характер и направлены на повышение эффективности таких направлений кадровой деятельности, как оценка ее эффективности, управление текучестью кадров, удержание высококвалифицированных работников, мотивация персонала и развитие организационной культуры.

Таким образом, Служба управления персоналом – это специализированное структурное подразделение в системе управления компанией, главной целью которого является организация работы с персоналом в соответствии с выбранной руководством стратегией.

Определение места и роли службы управления персоналом в общей системе управления организацией один из наиболее сложных вопросов, с которыми приходится сталкиваться ее руководителю. При решении этого вопроса, с целью дальнейшего успешного развития и функционирования организации, еще на стадии создания ее создания, необходимо определиться: с местоположением службы управления персоналом в общей структуре

управления организации, в соответствии с кадровой политикой организации, масштабом деятельности, приоритетными направлениями работы службы управления персоналом, количественными показателями и качественными показателями числа квалифицированных работников.

### **1.3 Характеристика основных направлений работы службы управления персоналом**

Основные направления кадровой работы в организации принято выделять по хронологическому принципу, т.е. по времени их появления в процессе функционирования организации. Выделяют следующие направления кадровой работы:

- формирование мер кадровой политики организации;
- кадровое планирование;
- разработка профессиональных квалификационных требований к персоналу;
- набор и отбор персонала;
- определение системы материального и нематериального стимулирования;
- подбор и расстановка кадров внутри организации;
- профессиональная адаптация;
- профессиональная подготовка и переподготовка;
- аттестация и оценка качества работы сотрудника;
- карьерное продвижение сотрудников: повышение, понижение, перевод, увольнение [17, с. 65].

Рассмотрим подробнее каждое из указанных направлений.

Формирование мер кадровой политики – деятельность, связанная с решением базовых вопросов кадрового менеджмента в организации любого типа деятельности и формы собственности. Она связана, прежде всего, с решением задач стратегического планирования и является важнейшей ее частью. Оно базируется на анализе внешней среды организации (рынка труда) и перспектив развития самого предприятия. В рамках этой деятельности определяются приоритеты кадровой работы, вырабатывается общий подход к персоналу и его роли в организации, решается вопрос о создании подразделений и структуры предприятия. Все эти проблемы решает либо сам руководитель, либо специально организованная кадровая служба, за деятельностью которой он осуществляет непосредственный контроль [6, с. 69].

Кадровая политика организации должна руководствоваться кодексом законов о труде и общепринятой практикой решения вопросов, связанных с кадровым менеджментом, преломленной в контексте местных условий. Хотя четких нормативов разработки мер кадровой политики не существует, в ходе ее

формирования, по мнению регионального директора московского представительства компании World Learning С. Чарльзворда, необходима реализация ряда мероприятий:

1 Изложение принципов и ценностей организации.

2 Создание основополагающего этического кодекса сотрудников.

3 Изложение принципов кадровой политики, в которых описан процесс или характер работы.

4 Определение политики и порядка решения вопросов, связанных с решением кадровых проблем и оплаты труда:

- прием на постоянную работу и по соглашению;
- продолжительность трудового соглашения и испытательный период;
- принципы отбора кадров;
- продолжительность рабочего дня для сотрудников с полной и неполной занятостью на предприятии;
- описание служебных обязанностей и параметров оценки качества работы;
- принципы организации профессиональной подготовки и карьерного продвижения сотрудников;
- вопросы графика отпусков, праздничных дней, оплаты больничных листов и т.п.;
- вопросы здравоохранения, страхования, пенсионного обеспечения и т.п.;
- проблемы увольнения;
- защита против дискриминации на рабочем месте (в частности, защита от сексуального преследования, дискриминации по половому, возрастному, этническому признаку и т.п.);
- порядок подачи жалоб сотрудниками (рассмотрение и разрешение конфликтов между сотрудниками и администрацией, меры, которые предпринимаются в случае юридических нарушений);
- политика, касающаяся командировок;
- права и обязанности сторон по использованию ресурсов организации [15, с. 622].

Таким образом, в процессе формирования мер кадровой политики рассматриваются и принципиально решаются основополагающие вопросы, связанные с положением и правами работников организации. Все эти моменты могут быть отражены и юридически закреплены в уставе организации и / или в коллективном договоре между работниками и администрацией предприятия. В решении данных вопросов могут активно участвовать представители трудового коллектива и профсоюз.

Планирование, являясь направлением кадровой работы, представляет собой деятельность по согласованию интересов работодателей и наемных работников.

Планирование персонала является продолжением кадровой политики, опирается на нее, а также на стратегию развития организации.

Планирование персонала осуществляется в три этапа:

- прогноз потребности в кадрах – сбор информации о качественной и количественной потребностях в кадрах с учетом фактора времени;
- планирование наличия кадров – установление фактического наличия кадров с учетом с их качественных и количественных характеристик;
- выявление недостатка или избытка кадров во времени и в соответствии с этим разработка мероприятий по обеспечению, высвобождению, повышению квалификации кадров [23, с. 90].

Планирование персонала включает в себя количественный и качественный аспекты, где исчисляемыми величинами являются – число сотрудников, рабочих мест и количество затрат, а качественными – знания, умения и навыки сотрудников, соответствие квалификации предъявляемым требованиям.

Подразделы планирования:

- планирование состава персонала;
- планирование потребностей в персонале;
- планирование набора персонала;
- планирование высвобождения персонала;
- планирование использования занятости персонала;
- планирование изменений персонала;
- планирование развития персонала [27, с. 201].

Разработка профессиональных квалификационных требований к персоналу является частной формой кадрового планирования и проводится на основании прогноза численности и состава кадров по отдельным видам работ. В этот процесс также входит определение организаций, в которых будет проходить профессиональная подготовка и переподготовка кадров. Профессиональные квалификационные требования составляются в виде квалификационной карты по каждой категории должностей, имеющих на данном предприятии. Она включает в себя описание минимального набора знаний, умений и навыков, которыми должен обладать сотрудник, занимающий то или иное должностное положение. Помимо этого определяются различные уровни развития этих знаний, умений и навыков, соответствующие каждому квалификационному разряду. На основании данного описания определяются минимальные требования к образовательному уровню сотрудника [46, с. 75].

Разработка профессиональных квалификационных требований к персоналу организации включает в себя описание рабочего места и составление должностной инструкции, в которой описываются основные обязанности сотрудника, занимающего данную должность.

Помимо этого, на основе специально проведенных исследований может быть составлен психологический портрет идеального сотрудника, наличие которого значительно облегчает процесс отбора кадров. Профессиональные квалификационные требования являются основой для оценки эффективности работы персонала организации и аттестации сотрудников.

Организация набора и отбора персонала представляет собой следующие направления работы:



- регламентация подбора персонала (разработка, согласование и утверждение Регламента по подбору персонала);
- детализация в бюджете на персонал строки расходов на подбор новых сотрудников (Бюджет на подбор персонала);
- введение в штатное расписание ставок внутренних рекрутеров (менеджеров, осуществляющих набор персонала), регламентация их работы, определение ключевых показателей эффективности; детализация процедуры «набор, отбор и найм персонала» [9, с. 42].

Процесс набора и отбора персонала регламентируется с помощью документов:

Регламент по подбору персонала;

- профиль кандидата;
- заявка на подбор кандидата;
- оценочный лист для собеседования;
- анкета соискателя;
- тесты для оценки профессионализма соискателя и др. [52, с. 54]

Процесс набора персонала тесно взаимосвязан с процессом отбора лучших кандидатов на должность. Набор и отбор персонала происходят, как правило, на основе стандартных оценочных процедур:

- собеседование (интервью) с оценкой компетенций;
- профессиональное тестирование на предмет знаний, требующихся для выполнения работы по данной должности;
- самооценка кандидатом своих компетенций; выполнение пробных заданий и др. [9, с. 42]

Термин «набор персонала», как правило, употребляют, когда речь идет о поиске, отборе и найме большого количества сотрудников. Это так называемый массовый набор персонала в организацию. Для организации работы по массовому отбору сотрудников нужно знать нюансы этого процесса. О них мы писали здесь. Термин «подбор персонала» чаще всего используют для большинства остальных случаев, когда требуется поиск и отбор новых сотрудников под требования вакансии. Тем не менее, в сознании большинства работников закрепился термин «набор персонала». Именно эти слова кандидаты набирают в поисковиках, когда ищут вакансии на заводах и промышленных предприятиях. Конечно, если речь идет о квалифицированном персонале, имеющем навыки работы с интернетом и компьютером. Наиболее оптимальным для массового подбора сотрудников являются все же печатные СМИ и доски объявлений. Термин «подбор персонала» больше употребим в среде кадровых работников, знакомых со спецификой работы по управлению персоналом [48, с. 80].

Как уже отмечалось выше, набор персонала тесно взаимосвязан с процедурой оценки кандидатов. Некоторые авторы предлагают такую последовательность действий, которые позволят сделать найм и набор персонала эффективным:

1 Сбор максимального количества сведений о наиболее подходящих кандидатах на основе их резюме, результатов тестирования, собеседований и

пр. Анализ собранной информации на предмет ее соответствия требованиям конкретной должности, корпоративной культуре компании, традициям коллектива и отдела.

2 Организация и проведение дополнительного испытания. Для этого предлагаем кандидатам выполнить сложное задание или проводим деловую игру, позволяющую увидеть преимущества и недостатки каждого кандидата при командном взаимодействии.

3 Найм кандидатов на конкурсной основе с испытательным сроком, по результатам которого принимается соответствующее решение [52, с. 55].

Стимулирование представляет собой комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности трудовой деятельности персонала.

В зависимости от потребностей стимулы делятся на материальные и нематериальные. К материальным относятся денежные и неденежные стимулы. Денежными стимулами являются заработная плата, премии, доплаты, надбавки и т.д.

Каждая организация должна разрабатывать собственную систему установления заработной платы. Процедура, которой придерживается большинство организаций при установлении политической линии или тенденции заработной платы, состоит в идентификации рыночных ставок за выполнение разнообразных эталонных заданий, которые охватывают весь спектр заработной платы от наименьшей до самой высокой ставки.

Неденежные стимулы, в свою очередь, делятся на две группы: стимулы, связанные с воспроизводством рабочей силы (путевки на лечение, отдых, предоставление служебного транспорта, оплата проезда к месту работы, предоставление льготных кредитов на покупку жилья, ссуды под строительство жилья, страхование имущества, автомобилей, фирменные подарки к праздникам, ко дню рождения, компенсация за питание или бесплатные обеды на работе) и стимулы, связанные с функционированием работника в производстве (создание комфортных условий труда, организация первоклассных рабочих мест).

Материальные неденежные стимулы регулируют поведение объекта управления на основе использования тех материальных благ, которые в условиях конкретной системы хозяйствования не могут приобретаться за деньги или являются дефицитными и распределяются субъектом управления.

К нематериальным стимулам относятся: социальные (престижность труда, возможность профессионального роста, возможность в самоутверждении); моральные (уважение со стороны друзей, родственников, коллектива предприятия, выражаемое в формах устной похвалы, вынесения благодарности, награждения грамотами, медалями, орденами, помещение на доску почета); творческие (возможность самосовершенствования, самореализации, самовыражения); социально-психологические (возможность общения, причастность к делам трудового коллектива) [48, с. 80].

В данном случае используются следующие средства стимулирования: убеждение; подражание; внушение; вовлечение; доверие; принуждение.

В зависимости от направленности стимулы подразделяются на поощряющие (все виды поощрений) или блокирующие (лишение премий, замечание, выговор, перевод на нижеоплачиваемую работу и т.д.) ту или иную форму трудового поведения. Необходимо рациональное сочетание данных видов стимулов [37, с. 57].

В зависимости от интересов различают индивидуальные (совпадающие со структурой потребностей); коллективные (размер доходов трудового коллектива, уровень заработной платы, премий, нематериальные стимулы, способствующие сплоченности, общности и т.п.); общественные стимулы применительны и к индивиду, и к коллективу и выражаются через социальные и моральные стимулы [37, с. 58].

Эффективная система стимулирования персонала направлена на то, чтобы материальное стимулирование сотрудников способствовало развитию инициативы и новаторства. Каждый сотрудник должен вносить вклад в работу команды и несет ответственность за результат. Методы стимулирования персонала важно применять в комплексе – только всесторонний подход к организации работы с сотрудниками может дать значительный экономический эффект и способствовать стабильному существованию компании.

Подбор и расстановка кадров включает оптимизацию распределения должностных обязанностей, типов выполняемых работ и их сложности. Распределение кадров осуществляется на основе учета профессионально-личностных качеств сотрудников.

Расстановка кадров – это оптимальное распределение персонала по подразделениям и должностям в соответствии с той системой разделения труда и кооперации, которая принята на предприятии, и с учетом деловых качеств работников. Расстановка персонала, в полной мере отвечающая принципам целесообразности, позволяет в максимальной степени раскрыть деловой и творческий потенциал каждого сотрудника и, одновременно, повысить производительность и, соответственно, прибыль компании только за счет рационального распределения имеющегося кадрового резерва [7, с. 224].

Рациональная расстановка персонала в организации позволяет достичь нескольких целей:

- рабочие места заполняются соответствующими работниками;
- в каждом структурном подразделении формируется активно действующая самоуправляющаяся команда;
- для каждого работника создаются условия для профессионального роста;
- повышается мотивация, производительность труда и лояльность работников, что особенно важно в условиях кризиса [18, с. 166].

Роль службы по персоналу в оптимальной расстановке кадров на предприятии трудно переоценить. В силу своих управленческих обязанностей работники этой службы имеют полное и объективное представление о способностях и деловых качествах каждого сотрудника, и могут соотнести их с кадровыми потребностями каждого подразделения организации. Конечно, в процессе эффективного распределения кадров должны принимать участие и

руководители всех уровней. Их оценку деловых качеств работников, находящихся у них в подчинении, необходимо учитывать в процессе сбора информации о персонале и ее анализа.

Расстановка кадров должна осуществляться не только с учетом квалификации и профессии работников, но и с учетом их психофизиологических качеств. При этом важно, чтобы соблюдались и основные принципы расстановки персонала: соответствия; перспективности; сменяемости.

Адаптация персонала – это приспособление сотрудников к должности, к новым условиям труда и коллективу. Она основана на постепенном введении работника в производственные процессы, в незнакомые ему профессиональные, организационно-административные, экономические, социально-психологические и другие условия труда. Адаптация ведет к повышению эффективности и функционирования сотрудников и уменьшению текучести кадров [24, с. 78].

Выделяют два вида адаптации: первичную и вторичную.

Первичная адаптация направлена на молодые кадры, не имеющие опыта в работе, вторичная – на старых сотрудников, у которых поменялись условия труда, вследствие получения новой должности или обязанностей. Приспособляемость старых работников к новым условиям обычно происходит более мягко, но с новичками часто возникают проблемы, поэтому необходимо подойти со всей серьезностью к процессу их адаптации.

Условно период привыкания к новой должности можно разделить на три стадии:

**Ознакомление.** На этом этапе новый специалист знакомится с целями, задачами, методами организации. А также пытается влиться в коллектив и наладить отношения со всеми сотрудниками компании.

**Приспособление.** Этот период может длиться от 1 месяца до года. Эффективность его зависит от внешней помощи со стороны окружающих.

**Ассимиляция.** На этой стадии работник полностью приспосабливается к своей должности, справляется со своими обязанностями и становится полноправным членом коллектива [24, с. 78].

Профессиональная адаптация новичка зависит не только от его усердия, но и от посторонней помощи со стороны коллег и руководства компании. И последние наиболее заинтересованы в том, чтобы новый сотрудник как можно скорее понял все особенности своих должностных обязанностей и влился в коллектив. Поэтому в каждой уважающей себя организации, должна быть разработана программа трудовой адаптации. Она должна быть тщательно спланирована содержать ясные и четкие требования.

Профессиональная подготовка и переподготовка кадров в организации осуществляется в форме обучения персонала, его переподготовки и повышения квалификации.

Обучение персонала – это планируемый процесс улучшения качества труда, накопление знаний, умений и навыков с целью повышения эффективности в одном или нескольких видах деятельности. Поддерживающее

обучение направлено на поддержание и воспроизводство существующей культуры организации, социального и профессионального опыта, социальной системы в целом. Инновационное обучение стимулирует к введению изменений в существующую культуру организации, сферу ее деятельности и социальную среду. Обучение персонала может проходить в форме переподготовки кадров и повышения квалификации [39, с. 119].

Переподготовка кадров подразумевает подготовку работников к выполнению новых функций и реализации новых обязанностей. Ее проведение возможно в том случае, если известно, к каким изменениям в деятельности организации необходимо готовиться (новые функции, новые обязанности, имеется описание рабочего места и т.п.), при этом для эффективной работы требуются новые умения.

Под повышением квалификации имеется в виду повышение готовности к профессиональному росту и его реальному воплощению в деятельности. Оно необходимо в условиях динамичности и постоянно возникающей на предприятии потребности в новых навыках, востребованность которых не может быть жестко спланирована. Задачи повышения квалификации возникают при определенной стабильности организации, когда выработаны представления о ее развитии и необходимо делать вложения на перспективу [46, с. 118].

Необходимость повышения квалификации определяется в несколько этапов путем проведения экспертизы выполняемых работ, профессиональных навыков работника, установления причин расхождения со стандартами и качества, выяснения соответствия продукта требованиям к нему. После этого решается вопрос о необходимости повышения квалификации и целях обучения. Далее осуществляется подбор инструкторов, разработка программы обучения и выбор режима обучения.

В литературе выделяется ряд причин, обуславливающих возникновение и развитие потребности в обучении кадров внутри организации. К ним относятся:

- структурные изменения в экономике;
- постоянное изменение характера труда внутри организации;
- возникновение потребности в специалистах нового профиля;
- частичное или полное изменение сферы деятельности предприятия

[51, с. 117].

Различают следующие основные виды аттестации персонала:

Очередная аттестация – обязательна для всех сотрудников, ее проводят не реже одного раза в 2-3 года;

После того, как завершился испытательный срок, – проводится для выработки рекомендаций по работе с конкретным сотрудником;

Для продвижения по карьерной лестнице – помогает выявить потенциальные возможности работника для более высокой должности;

При переводе в другое подразделение – проводится в ситуации, когда серьезное изменение должностных обязанностей;

Оценка сотрудников высшего звена – аттестация руководителей необходима, как и в любом другом случае, чтобы выяснить соответствие работников занимаемой должности.

Аттестацию персонала проводят во всех отделах и филиалах организации, а перечень должностей и сроки проведения устанавливаются руководителем [55, с. 909].

Аттестация работников решает следующие основные цели: получение сведений для принятия решений, оценку потенциала сотрудников, коррекцию работы с сотрудниками, разработку системы продвижения кадров, формирование системы мотивации персонала, поощрение сотрудников. Как правило, перечень целей зависит от конкретной фирмы.

Эффективность применения аттестации напрямую зависит от того, как и кем она проводится, а также от того, как руководство относится к персоналу. Все решения в компании, которые могут быть запрограммированы и учтены во время разработки системы аттестации, должны быть предусмотрены, чтобы минимизировать попутно возникающие трудности при проведении самой процедуры, повысить ее эффективность, избежать неожиданностей, неточностей.

Аттестация персонала проводится специально созданной аттестационной комиссией. Для проведения процедуры необходимо утвердить положение об аттестации персонала, в котором будут описаны все аспекты процедуры и требования к подготовке сотрудников. С данным документом должны быть ознакомлены каждый сотрудник компании. Обычно в состав комиссии входят руководители некоторых отделов, специалист отдела кадров, допускается привлечение независимых экспертов. По правилам, сотрудников необходимо уведомить об аттестации за месяц [55, с. 911].

Регулярное проведение аттестации позволяет мотивировать сотрудников на повышение собственной квалификации, что влияет на эффективность его работы, а, как следствие, и на работу компании в принципе. Опираясь на полученные в ходе аттестации данные, руководитель сможет построить эффективную систему мотивации персонала и модель управления.

Карьера – продукт субъективного осознания человеком перспектив своего профессионального совершенствования. В нем содержатся внутренние установки и поведение, их изменение, а также постоянное совершенствование навыков, способностей и профессиональных возможностей, связанных с конкретной деятельностью.

Выделяют ряд мотивов выбора карьеры:

- стремление добиться независимости;
- стремление быть лучшим специалистом в своем деле;
- стремление сохранить и упрочить свое положение;
- стремление создать или организовать что-то новое;
- стремление быть первым;
- стремление к власти и успеху, ассоциированным с профессиональной деятельностью;
- стремление к материальному благополучию [42, с. 93].

Управление карьерой направлено на достижение целей:

- обеспечения удовлетворения внутрифирменных потребностей в последовательном менеджменте;

- обеспечения персоналу последовательность обучения и приобретения опыта для достижения конкретным работником определенного уровня ответственности;

- предоставления работникам с определенным потенциалом возможности его успешной реализации – осуществить успешную карьеру с учетом стремлений, талантов, честолюбия [45, с. 634].

Кроме того, управление карьерой персонала направлено на достижение ряда специфических целей:

- помочь персоналу идентифицировать навыки и качества, требуемые как для текущей, так и для будущей работы;

- выровнять и интегрировать стремления и ожидания персонала с целями и интересами организации;

- развивать новые пути карьеры и планы индивидов как в вертикальном, так и в горизонтальном направлениях;

- предоставить возможность персоналу развивать себя и свою карьеру [45, с. 635].

Вышеперечисленные направления работы с персоналом разделяются на традиционные и нетрадиционные. К традиционным функциям кадрового отдела относят подбор, расстановку, методы поощрения и стимулирования, анализы оценки, контроль кадров, оформление и ведение документации). Новые, нетрадиционные функции – это определение потребностей в кадрах на определённый период, учет кадрового состава и программы подготовки.

Также направления кадровой работы подразделяются на основные (прогноз в потребности, подбор и контроль кадров) и вспомогательные (консультация, анализ организационной структуры, организация социального обеспечения).

Сейчас появилось очень много нетрадиционных функций, которые упростили в разы кадровую работу, а именно:

- контроллинг персонала – функция, в которую входят задачи создания информационной базы кадров, изучения влияний сотрудников на их рабочую деятельность, формирования условий для координации планирования персонала и оценки эффективности деятельности кадровой службы;

- кадровый консалтинг – функция, оказывающая услуги консультирования руководителей, определяя методы работы с персоналом, программы поиска, отбора и использования сотрудников;

- кадровый маркетинг включает в себя мероприятия по формированию стратегии привлечения новых человеческих ресурсов, оценке потребностей в персонале, изучению внутреннего и внешнего рынка труда, поиску необходимых дополнительных специалистов;

- лизинг персонала заключается в работе с посредническими организациями, то есть, использовании временных работников без официального установления отношений между фирмой и специалистом;

- мониторинг отвечает за профессионально-деловое консультирование сотрудников организации, мероприятия и программы контроля за компьютером. Его цель – оптимизировать рабочий процесс и

способствовать результативной работе компании. Эта функция следит за динамикой, текучестью и балансом трудовых ресурсов. Обеспечивает стимулирование персонала, и следит за эффективной работой, предлагая новые, улучшенные процессы найма, обучения, повышения квалификации. Предлагает быстрое продвижение по карьерной лестнице, используя мотивирующие программы;

- автоматизирование системы управления персоналом – процесс накопления и обработки информационной кадровой базы, в которой хранятся личные данные сотрудников, информация о перемещениях и увольнениях кадров;

- кадровый аудит – функция, оценивающая потенциал кадровой службы, организации в целом, ее стратегии и цели. Аудит рассматривает процессы набора, отбора, аттестации, организационную культуру, кадровый резерв, отношения между работником и работодателем, своевременное исполнение обязанностей и целей, стоящих перед подразделениями [2, с. 7].

За выполнением указанных функций стоят высокие требования службы управления персоналом. Престиж кадровых отделов в нашей стране находится на среднем уровне. Потому что в большинстве случаев кадровая служба в организации придерживается разделения традиционных функций. Но, зафиксировано, что некоторые российские организации используют новые функции и опыт стран с развитой рыночной экономикой.

Новый подход с нетрадиционными функциями ориентирован на персонал, его развитие и предоставление благоприятных условий для реализации кадровой деятельности. Реализация замыслов и решений руководства в кадровой политике становится на первый план в службе управления человеческими ресурсами.

Все процессы функций управления персоналом являются исключительно системными, базирующиеся на стратегии развития организации и отражающие кадровую политику. На сегодняшний день совершенствование традиционных функций становится актуальным и необходимым для кадровых подразделений, и по структуре должны включать в себя несколько секторов с четким разделением обязанностей, задач и функций.

Первый сектор включает в себя учет и анализ всего кадрового делопроизводства. Его главными обязанностями являются разработка кадрового плана организации, подготовка штатного расписания; учет кадров; создание базы о сотрудниках и их должностных инструкциях; формирование ведения личных дел сотрудников предприятия.

Второй сектор рекрутинга специалистов занимается кадровым планированием; поиском, отбором и набором персонала; оценкой профпригодности; оформлением приема на работу. Этот сектор обязует организовать обучение и повышение квалификации своих сотрудников, проводит аттестацию и исследования индивидуальной и групповой мотивации.

Третий сектор – сектор социальной политики. Он занимается состоянием благоприятного психологического климата в коллективе. Здесь руководители внедряют корпоративную культуру, проводят социологические исследования,



поощряют инициативность, создают лучшие условия труда для выполнения поставленных целей организации [19, с. 86].

Таким образом, исследование показывает, что экономическая среда диктует свои условия функционирования кадровой службы, способствует обогащению ее деятельности инновационными функциями для достижения стратегических целей организации.

В заключение первой главы подведем итоги.

Управление персоналом – это целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики и методов управления персоналом. Существуют четыре основные концепции управления персоналом организации – концепция использования трудовых ресурсов, концепция управления персоналом, концепция управления человеческими ресурсами, концепция управления человеком.

Служба управления персоналом – это специализированное структурное подразделение в системе управления компанией, главной целью которого является организация работы с персоналом в соответствии с выбранной руководством стратегией.

Деятельность служб управления персоналом направлена на совершенствование трудовых отношений, подборку кандидатов на вакансии, разработку программ социального развития, разработку учебных программ, совершенствование программ мотивации и стимулирования трудовых отношений.

Службы управления персоналом могут быть организованы по функциям и по объектам, иерархическими и неиерархическими, централизованными и децентрализованными.

Выделяют следующие направления кадровой работы: формирование мер кадровой политики организации; кадровое планирование; разработка профессиональных квалификационных требований к персоналу; набор и отбор персонала; определение системы материального и нематериального стимулирования; подбор и расстановка кадров внутри организации; профессиональная адаптация; профессиональная подготовка и переподготовка; аттестация и оценка качества работы сотрудника; карьерное продвижение сотрудников: повышение, понижение, перевод, увольнение.

Таким образом, для того чтобы успешно осуществлять свою деятельность, не подвергая предприятие отрицательному воздействию конкурентных сил, менеджеры службы управления персоналом должны применять теоретические знания и практические навыки при разработке стратегии управления персоналом. Далее проанализируем деятельность службы управления персоналом на примере ЧУП «ПП-СТОК».

## ГЛАВА 2

### АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЧУП «ПП-СТОК»

#### 2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности ЧУП «ПП-СТОК»

ЧУП «ПП-СТОК» осуществляет деятельность по производству металлоконструкций.

ЧУП «ПП-СТОК» является юридическим лицом, осуществляет свою деятельность на принципах хозяйственного расчета, имеет самостоятельный баланс, расчетный счет, печать со своим наименованием, угловой штамп со своим наименованием, другие реквизиты. Предприятие при осуществлении хозяйственной деятельности руководствуется законодательством Республики Беларусь и своим Уставом.

Юридический адрес ЧУП «ПП-СТОК»: Минская обл., Дзержинский р-н, г. Фаниполь, ул. Заводская, д.27, корп.А, ком. 5.

Основная цель деятельности предприятия – хозяйственная деятельность, направленная на удовлетворение потребностей населения в продукции и на получение прибыли, удовлетворение социально-экономических интересов членов трудового коллектива и интересов собственников имущества предприятия.

В перечне предлагаемых изделий сегодня числятся:

- компактные коммерческие киоски и мини-магазины;
- модульные павильоны;
- различные виды складских и торговых помещений;
- бигборды, билборды, стелы;
- элементы ограждений, включая гаражные ворота;
- строительные металлоконструкции;
- изделия из металла;
- проекты хозяйственных построек;
- многофункциональные остановочные павильоны и комплексы;
- мусорные контейнеры и урны;
- элементы кровли, а также козырьки и навесы.

Главные ценности ЧУП «ПП-СТОК»: сотрудники, клиенты, партнеры, ка-чество, надежность, уважение, открытость, репутация, опыт, профессионализм.

Главные задачи деятельности ЧУП «ПП-СТОК»:

- занятие определенной ниши на рынке;
- совершенствование информационной и материальной базы предприятия;

- повышение квалификации персонала.

ЧУП «ПП-СТОК» гарантирует индивидуальный и комплексный подход к каждому клиенту за счет большого опыта и профессионализма специалистов организации, которые всегда могут предложить оптимальные решения любых вопросов или представить уже разработанные готовые решения.

Стратегия развития ЧУП «ПП-СТОК» на 2020 год определена основными целевыми показателями прогноза социально-экономического развития и направлена на выпуск конкурентоспособной продукции, соответствующей современным требованиям внутренних и внешних рынков и доведение их до уровня лучших зарубежных аналогов.

В соответствии с этим, стратегия развития предприятия направлена на:

- получение прибыли за счет уменьшения затрат, в том числе энергозатрат, и издержек производства, снижение себестоимости и производства конкурентоспособной продукции;
- сохранение завоеванных рынков сбыта и расширение их на основе взаимовыгодных контрактов с потребителями;
- поддержание высокой культуры производства, повышение профессионального мастерства и квалификации работников;
- обеспечение безопасных условий труда для работников предприятия.

Для реализации своих стратегических целей в ЧУП «ПП-СТОК» разработаны мероприятия по достижению этих целей. Достижение этих целей осуществляется следующими путями:

- тщательным изучением требований и ожиданий потребителя;
- постоянным улучшением организации работ на всех стадиях жизненного цикла продукции;
- ориентацией на специалистов высокой квалификации, постоянным повышением их профессионального уровня;
- непрерывным улучшением и совершенствованием деятельности процессов, услуг и продукции на основе анализа данных.

Выпускаемые ЧУП «ПП-СТОК» изделия отличаются высоким качеством. Результаты тестирования и опыт применения выпускаемых изделий подтверждают их надежность и долговечность.

Продукция, производимая ЧУП «ПП-СТОК», реализуется как на внутреннем рынке Республики Беларусь, так и поставляется в страны ближнего и дальнего зарубежья. По итогам 2019 г., а также на сегодняшний день более 30 % объема продаж составляют экспортные поставки в страны Балтии (Латвию, Литву, Эстонию), Чехию, Словакию, Польшу, Германию, Венгрию, Украину, Молдову, Македонию, Италию, Нидерланды, Болгарию, Румынию.

Высокие показатели позволяют проводить модернизации производственных мощностей, своевременно выплачивать стабильную конкурентную заработную плату.

В качестве первостепенных требований руководство предприятия выделяет следующие:

- производство конкурентоспособной продукции, удовлетворяющей запросам потребителей;
- быстрое обновление ее номенклатуры;
- повышение качества;
- совершенствование структуры сбыта и сервиса;
- сокращение издержек производства;
- создание дополнительных производственных мощностей и завоевание высокого статуса среди производителей кровельных и стеновых материалов.

В Политике руководства ЧУП «ПП-СТОК» в области охраны труда определены цели и задачи, которые отражают:

- последовательное улучшение условий труда работников (сокращение рабочих мест с вредными условиями труда) и повышение безопасности труда;
- обеспечение постоянной идентификации опасностей и оценки рисков на рабочих местах;
- вовлечение всего персонала в деятельность по охране труда;
- внедрение современных технологических решений и систем управления, направленные на сведение к минимуму производственных рисков и т.д.

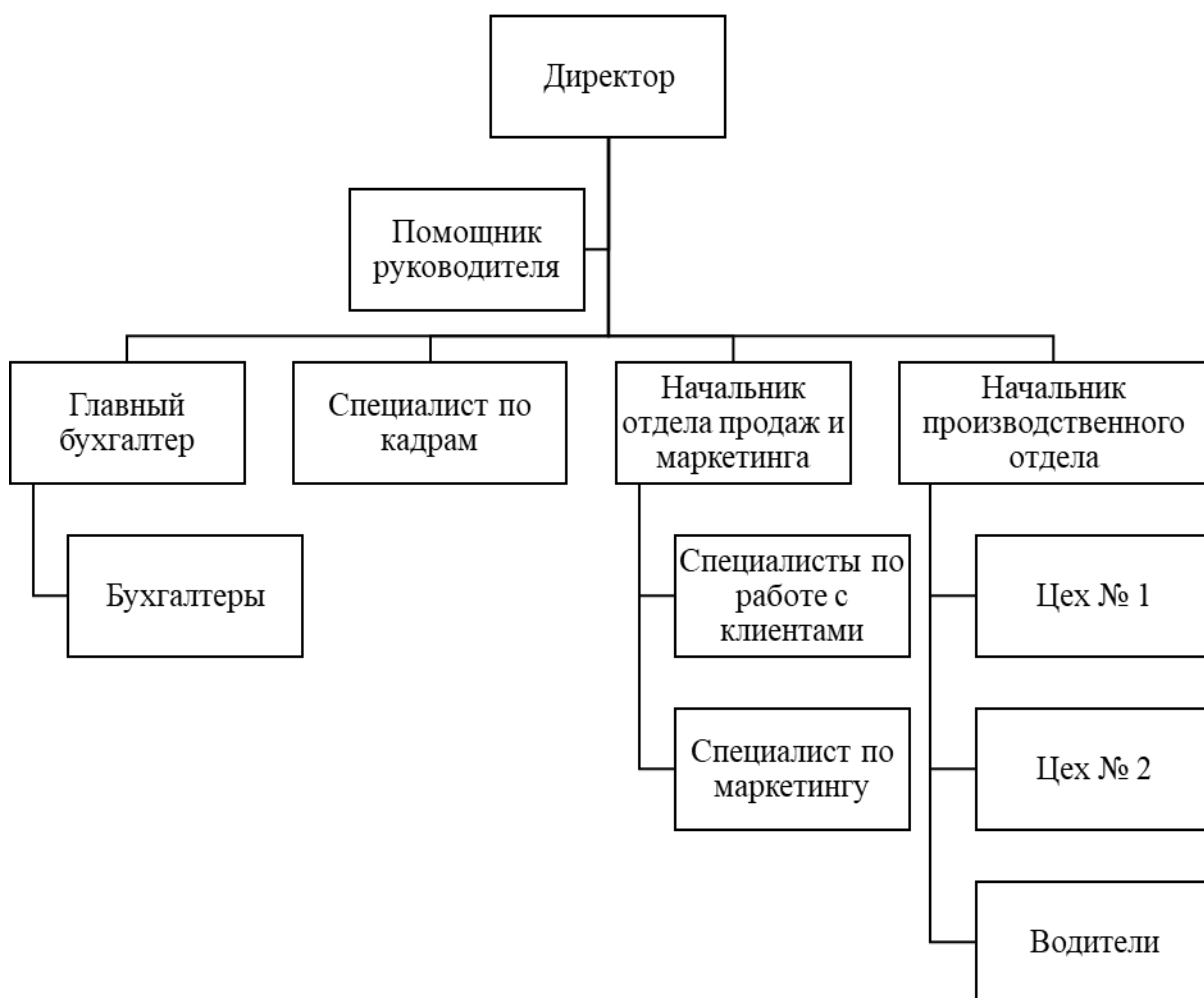
Проводится работа по недопущению случаев производственного травматизма и профессиональных заболеваний. Меры ответственности за несоблюдение требований по охране труда изложены в должностных и рабочих инструкциях, а также в инструкциях по охране труда.

Организовано нормативное правовое обеспечение на основании составленного Реестра НПА и ТНПА. Имеется фонд НПА и ТНПА на электронных носителях. Фонд НПА актуализируется посредством ИБ «Бизнес-Инфо».

Рабочие места соответствуют требованиям безопасности труда.

Управление ЧУП «ПП-СТОК» осуществляется в соответствии с действующим законодательством и Уставом общества на основе сочетания прав и интересов трудового коллектива и собственников имущества.

Схема организационной структуры управления ЧУП «ПП-СТОК» представлена на рисунке 2.1 [собственная разработка на основе данных организации].



**Рисунок 2.1 – Структура управления ЧУП «ПП-СТОК»**

Каждое из подразделений предприятия выполняет в системе управления конкретную функцию, представляющую совокупность специальных функций управления, и несет свою долю ответственности в обеспечении и управлении качеством.

Директор ЧУП «ПП-СТОК»:

- осуществляет текущее руководство деятельностью предприятия, несет ответственность за деятельность предприятия;
- без доверенности действует от имени предприятия, представляет его интересы;
- принимает меры поощрения и налагает дисциплинарные взыскания;
- заключает договоры от имени предприятия, выдает доверенности;
- открывает расчетные и другие счета в учреждениях банка;
- утверждает штаты исполнительного аппарата предприятия;
- принимает на работу и увольняет работников, издает приказы и дает указания, обязательные для исполнения всеми подчиненными ему работниками в соответствии с условиями контрактов и действующим законодательством Республики Беларусь;

– пользуется правом распоряжения имуществом и средствами предприятия в пределах, определенных Уставом.

Осуществляет иные полномочия, отнесенные законодательством или Уставом к его компетенции.

Директору непосредственно подчиняются главный бухгалтер, специалист по кадрам, начальник отдела продаж и маркетинга, начальник производственного отдела.

Все работники предприятия работают в соответствии с коллективным договором и контрактами, с учетом уровня образования руководящих работников, специалистов и профессиональной подготовкой рабочих.

Организационная структура управления предприятия является линейно-функциональной. Линейно-функциональная система наиболее широко распространена на предприятиях нашей страны, характеризуется четко выраженным линейным управлением с функциональными обслуживающими связями и является наиболее эффективной в существующих условиях относительной самостоятельности функциональных подразделений.

В целом структура управления ЧУП «ПП-СТОК» отвечает предъявляемым к ней требованиям с соблюдением норм управляемости, оптимального числа звеньев и уровней управления. Такая структура управления предоставляет возможность руководителю эффективно осуществлять оперативное и стратегическое руководство обществом.

Предприятие учитывает результаты своей деятельности, ведет бухгалтерскую и статистическую отчетность в порядке, установленном действующим законодательством Республики Беларусь.

Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ЧУП «ПП-СТОК» за 2017-2019 гг. представлены в таблице 2.1 [собственная разработка на основе данных организации].

Таблица 2.1 – Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ЧУП «ПП-СТОК» за 2017-2019 гг.

Показатели	Годы			Отклонение		Темп роста, %	
	2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018	2018 / 2017	2019 / 2018
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка от реализации продукции, услуг, тыс. руб.	4 920	5 442	5 648	522	206	110,6	103,8
Себестоимость реализованной продукции, товаров, работ, услуг, тыс. руб.	3 738	3 992	4 198	254	206	106,8	105,2
Валовая прибыль, тыс. руб.	1 182	1 450	1 450	268	0	122,7	100,0

Окончание таблицы 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Управленческие расходы, тыс.	403	549	502	146	-47	136,2	91,4

руб.							
Управленческие расходы в % к выручке	8,19	10,09	8,89	1,90	-1,20	123,2	88,1
Расходы на реализацию, тыс. руб.	20	32	25	12	-7	160,0	78,1
Расходы на реализацию товаров в % к выручке	0,41	0,59	0,44	0,18	-0,15	143,9	74,6
Прибыль (убыток) от реализации продукции, товаров, работ, услуг, тыс. руб.	759	869	923	110	54	114,5	106,2
Рентабельность продаж, %	15,43	15,97	16,34	0,54	0,37	103,5	102,3
Прибыль (убыток) от текущей деятельности, тыс. руб.	425	468	477	43	9	110,1	101,9
Прибыль (убыток) от инвестиционной и финансовой деятельности, тыс. руб.	163	91	162	-72	71	55,8	178,0
Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	588	559	639	-29	80	95,1	114,3
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	418	386	442	-32	56	92,3	114,5
Среднесписочная численность работников, чел.	49	50	47	1	-3	102,0	94,0
Производительность труда, тыс. руб. / чел.	100,4	108,8	120,2	8,4	11,3	108,4	110,4

Данные таблицы 2.1 показывают устойчивую тенденцию увеличения объемов выручки от реализации. Так, если в начале анализируемого периода выручка от реализации составила 4 920 тыс. руб., то в 2018 году она увеличилась на 522 тыс. руб. и составила 5 442 тыс. руб., что могло указывать на расширение деятельности предприятия. За 2019 год рост выручки от реализации составил 206 тыс. руб. или 3,8 %.

Себестоимость реализованной продукции ЧУП «ПП-СТОК» в 2017 году составила 3 738 тыс. руб., а в 2018 году – 3 992 тыс. руб., то есть, наблюдается увеличение себестоимости на 254 тыс. руб. или 6,8 %. За 2019 год себестоимость увеличилась на 206 тыс. руб. или на 5,2 % и составила 4 198 тыс. руб. Отрицательным моментом является превышения темпов роста себестоимости над темпом роста выручки от реализации, что способствовало росту удельного веса себестоимости по отношению к выручке.

Валовая прибыль за 2018 год увеличилась на 268 тыс. руб. или 22,7 %, а за 2019 год ее значению по отношению к 2018 году не изменилось и составило 1450 тыс. руб.

За 2019 год ЧУП «ПП-СТОК» получило прибыль от реализации продукции в размере 923 тыс. руб. Важнейшим условием роста прибыли от реализации является увеличение объема продаж, уменьшение себестоимости. В отчетном году прибыль от реализации продукции увеличилась на 54 тыс. руб. или на 6,2 %.

Прибыль от инвестиционной и финансовой деятельности в 2018 году составила 91 тыс. руб., сократившись относительно 2017 года. За 2019 год прибыль от инвестиционной и финансовой деятельности возросла на 71 тыс.

руб. и составила 162 тыс. руб. Наличие прибыли по инвестиционной и финансовой деятельности обусловлено доходами по инвестиционной деятельности.

За 12 месяцев 2019 года получена чистая прибыль в сумме 442 тыс. руб., за аналогичный период 2018 года (с учетом исправления ошибок прошлых лет) 386 тыс. руб., что можно оценить положительно при возросшей полной себестоимости.

Производительность труда в 2018 году составила 108,8 тыс. руб./чел., в 2019 году – 120,2 тыс. руб./чел. В 2019 году по сравнению с 2018 годом произошло увеличение показателя на 11,3 тыс. руб./чел. или 10,4 %.

В качестве основных критериев оценки финансового состояния предприятия применяются коэффициент текущей ликвидности, коэффициент обеспеченности предприятия собственными оборотными средствами и коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами (таблица 2.2) [собственная разработка на основе данных организации].

Таблица 2.2 – Коэффициенты финансовой устойчивости ЧУП «ПП-СТОК» за 2019 г.

Показатель	На 01.01.2019 г.	На 31.12.2019 г.	Отклонение	Нормативное значение коэффициента
Коэффициент текущей ликвидности $K_1$	2,867	1,908	-0,959	$K_1 \geq 1,7$
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами $K_2$	0,651	0,476	-0,175	$K_2 \geq 0,3$
Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами $K_3$	0,368	0,406	0,038	$K_3 \leq 0,85$

Превышение оборотных активов над краткосрочными обязательствами обеспечивает резервный запас для компенсации убытков, которые может понести предприятие при ликвидации всех оборотных активов. Норматив устанавливает, что сумма краткосрочных активов предприятия должна как минимум в 1,7 раза превосходить сумму его краткосрочных обязательств. По состоянию на 31 декабря 2019 года значение коэффициента превышает норматив и составляет 1,908.

Данный коэффициент за 2019 год по сравнению с 2018 годом сократился на 0,959 п. Сокращение коэффициента произошло за счет того, что темп роста краткосрочных обязательств превышает темп роста краткосрочных активов.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами показывает, какую часть имеющихся оборотных средств предприятие финансирует за счет собственных источников. Данный коэффициент позволяет оценить состояние структуры баланса предприятия и отразить его финансовую устойчивость. Так, по состоянию на 31 декабря 2019 года сумма собственных оборотных средств предприятия составляет 957 тыс. рублей. Норматив, устанавливает, что значение этого коэффициента должно быть не ниже 0,3, т.е.



не менее 30 % оборотного капитала должно быть собственным. За 2019 год значение данного коэффициента снизилось, но оно соответствует нормативному.

Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами – удельный вес заемных средств в источниках финансирования предприятия. Показывает, какая часть активов предприятия сформирована за счет заемных средств долгосрочного и краткосрочного характера.

Показатель означает, что по состоянию на 31 декабря 2019 года 40,6 % активов предприятия сформировано за счет заемных средств. Для К<sub>3</sub> установленный в Республике Беларусь норматив составляет 0,85, т.е. допускает в составе источников финансирования деятельности предприятия до 85% заемных средств.

Таким образом, ЧУП «ПП-СТОК» осуществляет деятельность по производству металлоконструкций. Стратегией развития предприятия является производство высококачественной и конкурентоспособной продукции, удовлетворяющих требованиям потребителя, нормативных и законодательных документов.

Деятельность ЧУП «ПП-СТОК» характеризуется ростом объемов выручки от реализации, показателей прибыли и рентабельности. Коэффициенты платежеспособности имеют отрицательную динамику, но соответствуют нормативным значениям, что указывает на платежеспособность предприятия.

## **2.2 Оценка организации службы управления персоналом в ЧУП «ПП-СТОК»**

В ЧУП «ПП-СТОК» все функции кадровой службы выполняет один сотрудник – специалист по кадрам.

Основными функциями специалиста по кадрам ЧУП «ПП-СТОК» выступают:

- обеспечение укомплектования организации работниками требуемых профессий, специальностей и квалификации;
- ведение кадрового учета и кадрового делопроизводства на предприятии;
- оценка персонала, организация обучения и повышения квалификации кадров, разработка и проведение мотивационных мероприятий.

Специалист по кадрам постоянно взаимодействует со всеми структурными подразделениями ЧУП «ПП-СТОК» по кадровым вопросам.

В соответствии с должностной инструкцией (Приложение А) обязанностями специалиста по кадрам являются следующие:

- 1 Для выполнения функции по обеспечению укомплектования организации работниками необходимых профессий, специальностей и

квалификации специалист по кадрам:

1.1 Осуществляет поиск и подбор персонала путем:

- составления и размещения объявлений о вакансиях в СМИ и Интернете;
- проведения отбора резюме кандидатов, размещенных в Интернете;
- проведения собеседования с кандидатами с целью оценки их деловых качеств.

1.2 Оформляет прием новых работников.

1.3 Проводит адаптационные мероприятия с новыми работниками.

2 Для выполнения функции ведения кадрового учета и кадрового делопроизводства в организации специалист по кадрам:

- ведет учет личного состава организации в соответствии с унифицированными формами первичной учетной документации;
- оформляет прием, перевод, увольнение работников, направление в служебные командировки, предоставление отпусков, привлечение к дисциплинарной ответственности;
- формирует и ведет личные дела работников, вносит в них изменения, связанные с трудовой деятельностью;
- заполняет, учитывает и хранит трудовые книжки;
- ведет учет предоставления отпусков работникам, осуществляет контроль за составлением и соблюдением графиков очередных отпусков;
- вносит информацию о количественном, качественном составе работников и их движении в банк данных о персонале предприятия, следит за его своевременным обновлением и пополнением;
- выдает справки о настоящей и прошлой трудовой деятельности работников;
- подготавливает документы по истечении установленных сроков текущего хранения к сдаче на хранение в архив;
- ведет учет, проверяет правильность оформления лицевой стороны листков временной нетрудоспособности и проводит заполнение оборотной стороны в части внесения сведений о страховом стаже для определения размера пособия по временной нетрудоспособности;
- оформляет страховые свидетельства государственного пенсионного страхования;
- контролирует своевременное составление табелей рабочего времени;
- составляет установленную отчетность;
- обеспечивает хранение кадровой документации (трудовые договора, приказы по личному составу и их основания, журналы учета и т.д.);
- подготавливает документы по истечении установленных сроков текущего хранения и сдаче их на хранение в архив;
- осуществляет документационное оформление аттестации персонала и его обучения;
- осуществляет воинский учет.

3 Для выполнения функции оценки персонала, организации обучения и

повышения квалификации кадров, разработки и проведении мотивационных мероприятий:

- участвует в подготовке предложений по развитию персонала, планированию деловой карьеры, обучению и повышению квалификации кадров, а также в оценке эффективности обучения;
- принимает участие в организации работы, методическом и информационном обеспечении квалификационных, аттестационных, конкурсных комиссий, оформлении их решений;
- анализирует состояние трудовой дисциплины и выполнение работниками предприятия правил внутреннего трудового распорядка;
- участвует в разработке мероприятий по снижению текучести и улучшению трудовой дисциплины.

Специалист по кадрам ЧУП «ПП-СТОК» в своей деятельности руководствуется:

- Конституцией Республики Беларусь;
- Трудовым кодексом Республики Беларусь;
- государственными законами Республики Беларусь;
- указами и распоряжениями Президента Республики Беларусь;
- Уставом предприятия;
- локальными актами предприятия;
- методическими материалами по управлению персоналом.

Проанализируем общую степень использования кадровых функций в ЧУП «ПП-СТОК» в своей деятельности по методике, описанной в [1, с. 3]. Экспертом выступил директор. Результаты приведены в таблице 2.3 [собственная разработка].

Таблица 2.3 – Оценка степени выполнения кадровых функций в ЧУП «ПП-СТОК»

Характеристика функции	Оценка, баллы <sup>1</sup>
Участвует в разработке единой кадровой политики и осуществляет ее через повседневную кадровую работу	1
Прогнозирует перспективную и определяет текущую потребность в кадрах, источники ее удовлетворения	2
Содействует успешной адаптации новых работников в коллективе	0
Анализирует имеющийся кадровый состав, планирует профессионально-должностное продвижение работников	1
Организует изучение профессиональных, деловых и моральных качеств работников на основе объективной оценки при широком использовании различных методов, а также проведение аттестации руководителей и специалистов	1
Формирует кадровый резерв для выдвижения на руководящие должности, составляет планы работы с ним, разрабатывает схемы замещения	0
Осуществляет непрерывное образование руководителей и специалистов,	1

<sup>1</sup> 0 – не выполняется

1 – выполняется частично

2 – выполняется полностью

организует подготовку, переподготовку, повышение квалификации рабочих	
Участствует в разработке мотивационной системы эффективного стимулирования работников в соответствии с их трудовым вкладом	0
Принимает меры по укреплению трудовой дисциплины, обеспечению социального равновесия, предупреждению трудовых конфликтов	0
Содействует проведению мероприятий воспитательного характера, поддержке лучших традиций коллектива	0
Разрабатывает и реализует смету финансовых расходов, связанных с развитием кадров, оформлением приема на работу, приобретения бланков трудовых книжек и т.д.	1
Организует учебу, различные исследования, оказывает методическую помощь руководителям подразделений по проблемам управления кадрами	1
Визуирует проекты документов, касающиеся персонала	2
Организует эффективную систему персонального учета, обработку поступающей кадровой информации, в том числе с использованием персональных компьютеров	2
Осуществляет оформление кадровых документов в установленные сроки и обеспечивает их сохранность	2
Готовит приказы, распоряжения, материалы, отчеты, справки, доклады, предложения по кадровым вопросам	2
Представляет необходимые документы для назначения пенсий, пособий работникам и их семьям в органы социальной защиты	2
Представляет все виды государственной статистической отчетности по работе с кадрами, справки, отзывы, характеристики по запросам соответствующих организаций и работников предприятия	2
Общая оценка (сумма по 18 вопросам)	20

Результаты проведенной оценки представлены в таблице 2.4 [собственная разработка].

Таблица 2.4 – Анализ результатов оценки степени выполнения кадровых функций в ЧУП «ПП-СТОК»

Баллы (возможн.)	Оценка выполнения кадровых функций организации	Баллы (факт.)
0-10	Многие кадровые функции в организации не выполняются или выполняются плохо. Предприятию необходимо радикально реорганизовывать свою кадровую службу.	-
11-20	Предприятию необходимо значительно усовершенствовать существующие кадровые функции и развить недостающие кадровые функции.	20
21-30	Необходимо дальнейшее усовершенствование кадровых функций/устранение (дублирование) усилий	-
31-36	Организация обладает хорошо отлаженной кадровой службой. Но нельзя останавливаться на достигнутом.	-

Максимальная оценка выполнения кадровых функций составляет 36. Следовательно ЧУП «ПП-СТОК» слабо использует все основные кадровые функции. Чтобы добиться большей производительности и рентабельности

деятельности, необходимо расширить и углубить кадровые функции.

Таким образом, в ЧУП «ПП-СТОК» все функции кадровой службы выполняет специалист по кадрам. Основными функциями специалиста по кадрам являются обеспечение укомплектования организации работниками требуемых профессий, специальностей и квалификации, ведение кадрового учета и кадрового делопроизводства в организации, оценка персонала, организация обучения и повышения квалификации кадров, разработка и проведении мотивационных мероприятий.

Общая степень использования кадровых функций в ЧУП «ПП-СТОК» составила 20 баллов (при 36 возможных), что указывает на слабое использование основных кадровых функций.

### **2.3 Оценка эффективности деятельности службы управления персоналом ЧУП «ПП-СТОК»**

Оценка деятельности службы управления персоналом базируется на определении того, насколько кадровая составляющая способствует достижению целей предприятия.

По состоянию на 01.01.2020 г. списочная численность работников предприятия составляет 45 человек.

Анализ обеспеченности ЧУП «ПП-СТОК» персоналом на 01.01.2020 года представлен в таблице 2.5 [собственная разработка на основе данных организации].

Таблица 2.5 – Анализ обеспеченности ЧУП «ПП-СТОК» персоналом в 2019 году по экономическим видам деятельности

Трудовые ресурсы	Численность план.	Численность факт. на конец 2019 года	Обеспеченность, %
Численность персонала, в том числе:	50	45	90,0
Руководители	4	4	100,0
Специалисты	10	9	90,0
Рабочие	36	32	88,9

ЧУП «ПП-СТОК» обеспечено персоналом на 90 %. Этого, в принципе, достаточно для работы предприятия, однако руководство предприятия должно обратить свое внимание на сложившуюся кадровую ситуацию.

Анализ структуры персонала предприятия по уровню образования приведен в таблице 2.6 [собственная разработка на основе данных организации].

Таблица 2.6 – Состав работников ЧУП «ПП-СТОК» по уровню образования за 2017-2019 гг.

Образование	На конец года					
	2017		2018		2019	
	Кол-во, чел.	Уд. вес, %	Кол-во, чел.	Уд. вес, %	Кол-во, чел.	Уд. вес, %
Высшее	13	25,5	13	26,5	14	31,1
Среднее специальное	18	35,3	17	34,7	15	33,3
Профессионально-техническое	20	39,2	19	38,8	16	35,6
Итого	51	100,0	49	100,0	45	100,0

Из данных, приведенных в таблице 2.6, можно сделать вывод, в ЧУП «ПП-СТОК» количество работников с высшим образованием увеличивается, что положительно характеризует кадровый потенциал предприятия.

В целом за 2019 год количество работников:

- с высшим образованием увеличилось на 1 работника за счет окончивших в 2018 году обучение в высших учебных заведениях;
- со средним специальным образованием уменьшилось на 2 человека за счет вновь принятых работников;
- с профессионально-техническим – уменьшилось на 3 человека также за счет вновь принятых работников.

Наибольший удельный вес в структуре работников ЧУП «ПП-СТОК», занимают сотрудники с профессионально-техническим образованием, доля которых за 2019 год составила 35,6 %.

Возрастной состав сотрудников ЧУП «ПП-СТОК» представлен в таблице 2.7 [собственная разработка на основе данных организации].

Таблица 2.7 – Состав работников ЧУП «ПП-СТОК» по возрастным категориям за 2017-2019 гг.

Возраст	2017		2018		2019	
	Кол-во, чел.	Уд. вес, %	Кол-во, чел.	Уд. вес, %	Кол-во, чел.	Уд. вес, %
До 30	11	21,6	8	16,4	7	15,6
30-39 лет	15	29,4	15	30,6	13	28,9
40-49 лет	12	23,5	13	26,5	14	31,1
50-59 лет	12	23,5	12	24,5	11	24,4
60 лет и старше	1	2,0	1	2,0	0	0,0
Итого	51	100,0	49	100,0	45	100,0

По данным, представленным в таблице 2.7, можно сделать вывод, что на предприятии наблюдается тенденция сокращения численности персонала всех возрастных категорий, кроме работников в возрасте 40-49 лет, численность которых возрасла за три года с 12 до 14 человек.

Наибольший удельный вес в структуре работников ЧУП «ПП-СТОК», занимают сотрудники в возрасте 40-49 лет, удельный вес которых за 2019 год составил 31,1 %. Наименьший удельный вес занимают сотрудники в возрасте до 30 лет (15,6 %).

Управленческая структура персонала ЧУП «ПП-СТОК» представлена в

таблице 2.8 [собственная разработка на основе данных организации].

Таблица 2.8 – Состав работников ЧУП «ПП-СТОК» по категориям за 2017-2019 гг.

Категория	2017		2018		2019	
	Кол-во, чел.	Уд. вес, %	Кол-во, чел.	Уд. вес, %	Кол-во, чел.	Уд. вес, %
Руководители	5	9,8	4	8,2	4	8,9
Специалисты	10	19,6	10	20,4	9	20,0
Рабочие	36	70,6	35	71,4	32	71,1
Итого	51	100,0	49	100,0	45	100,0

По данным, представленным в таблице 2.8, можно сделать вывод, что на предприятии наблюдается тенденция сокращения численности рабочих.

Одним из важнейших этапов анализа обеспеченности организации трудовыми ресурсами является изучение движения персонала. Динамика показателей, характеризующих движение кадров в ЧУП «ПП-СТОК» в 2017-2019 гг. представлены в таблице 2.9 [собственная разработка на основе данных организации].

Таблица 2.9 – Анализ динамики показателей движения персонала в ЧУП «ПП-СТОК» в 2017-2019 гг.

Показатель	Годы			Отклонение, +/-	
	2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018
Численность персонала на начало года	47	51	49	4	-2
Принято	16	15	14	-1	-1
Уволено	12	17	18	5	1
в том числе по уважительным причинам	3	4	4	1	0
Численность персонала на конец года	51	49	45	-2	-4
Среднесписочная численность персонала	49	50	47	1	-3
Коэффициент оборота по приему работников	0,327	0,300	0,298	-0,027	-0,002
Коэффициент оборота по выбытию работников	0,245	0,340	0,383	0,095	0,043
Коэффициент текучести кадров	0,184	0,260	0,298	0,076	0,038

Из таблицы 2.9 следует, что среднесписочная численность персонала за 2019 год составила 47 чел., что меньше, чем за 2018 год на 3 чел.

За 2019 г. наблюдается увеличение коэффициента выбытия кадров, который возрос на 0,043 п. и составил 0,383.

Для уменьшения текучести на предприятии предпринимаются следующие меры:

– изучались причины увольнения и предлагались имеющиеся вакансии с учетом квалификации, способностей, состояния здоровья и образования;

– при собеседовании с начальниками структурных подразделений непосредственно на рабочих местах более детально знакомились вновь принимаемые работники с условиями труда, режимом работы, нормами выработки, уровнем заработной платы, условиями оплаты после получения разряда, условиями премирования, возможностями обучения и повышения квалификации, социальными гарантиями и предоставляемыми льготами;

– специалистом по кадрам разработана анкета для изучения причин увольнения работников.

В 2019 году уволено работников на четырех человек больше, чем принято.

Проанализируем причины увольнений сотрудников по данным, представленным в таблице 2.10 [собственная разработка на основе данных организации].

Таблица 2.10 – Статистика причин увольнения в ЧУП «ПП-СТОК»

Причина увольнения	Количество уволенных (чел.)		
	2017	2018	2019
В связи с призывом на воинскую службу	1	0	0
За появление на работе в состоянии алкогольного опьянения	1	1	0
В связи со смертью	0	0	1
По собственному желанию	5	6	8
По соглашению сторон	3	5	6
Истечение срока трудового договора	1	2	0
В связи с несоответствием занимаемой должности вследствие состояния здоровья, препятствующего продолжению данной работы.	0	0	1
За систематическое неисполнение работником без уважительных причин возложенных обязанностей	1	2	2
В связи с вступлением в законную силу приговора суда	0	1	0
Итого	12	17	18

В 2018 году по сравнению с 2017 годом уволено на одного человека больше. По уважительным причинам уволено 4 работника.

Количество уволенных по собственному желанию, соглашению сторон и в связи с истечением срока трудового договора составляет 14 человек из них – 10 человек (71 %) со стажем работы до 1 года.

В ходе написания дипломной работы на предприятии было проведено анкетирование, целью которого было выявление особенностей процесса адаптации новых сотрудников. С этой целью было опрошено 15 работников. Образец анкеты для сбора информации о процессе адаптации нового сотрудника приведен в Приложении Б. Приведем описание анкеты и результаты анкетирования. В таблице 2.11 приведены результаты анкетирования [собственная разработка].



Таблица 2.11 – Результаты анкетирования по поводу сроков адаптации новых сотрудников ЧУП «ПП-СТОК»

Сотрудник	1. Укажите срок работы в данной организации (в месяцах)	2. В какой период своей деятельности Вы почувствовали, что овладели профессиональными навыками (в месяцах)?	3. В какой период Вы почувствовали, что вошли в коллектив (в месяцах)?	Средний срок (по вопросам 4 и 5), в месяцах
1	2	3	4	5
1.	7	4	5	4,5
2.	4	2	3	2,5
3.	36	5	4	4,5
4.	5	2	2	2
5.	7	4	3	3,5
6.	6	4	2	3

Окончание таблицы 2.11

1	2	3	4	5
7.	6	4	3	3,5
8.	16	5	2	3,5
9.	7	3	3	3
10	8	3	4	3,5
11.	15	4	3	3,5
12.	6	1	3	2
13.	25	1	2	1,5
14.	5	2	2	2
15.	16	3	2	2,5
Средний срок, мес.	11,27	3	3	

Для большей наглядности результаты анкетирования представим графически (рисунок 2.2) [собственная разработка].

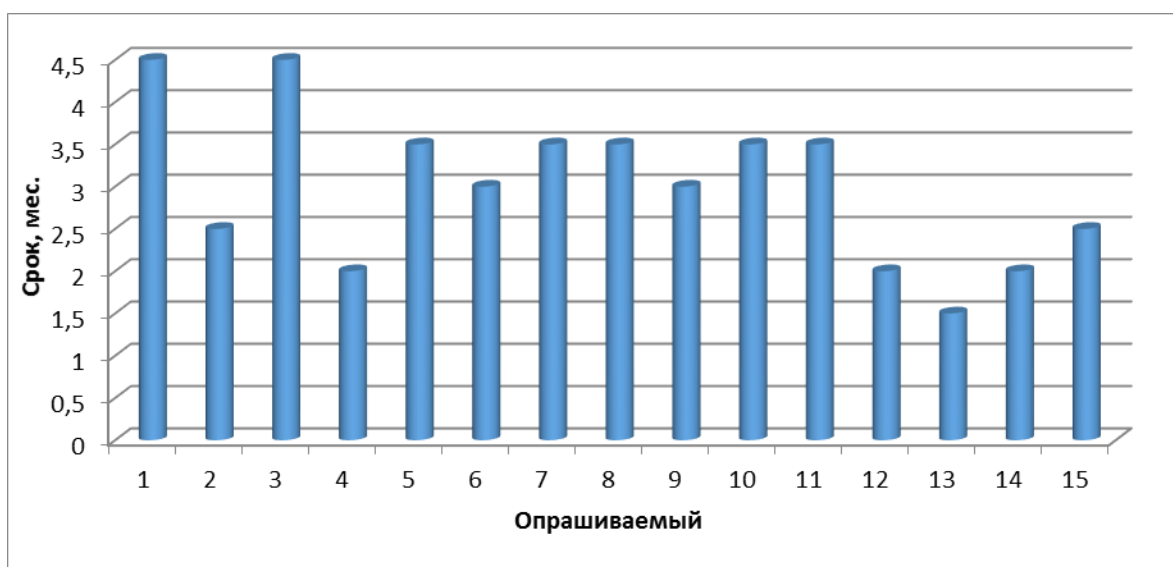


Рисунок 2.2 – Средние сроки адаптации новых сотрудников в ЧУП «ПП-СТОК»

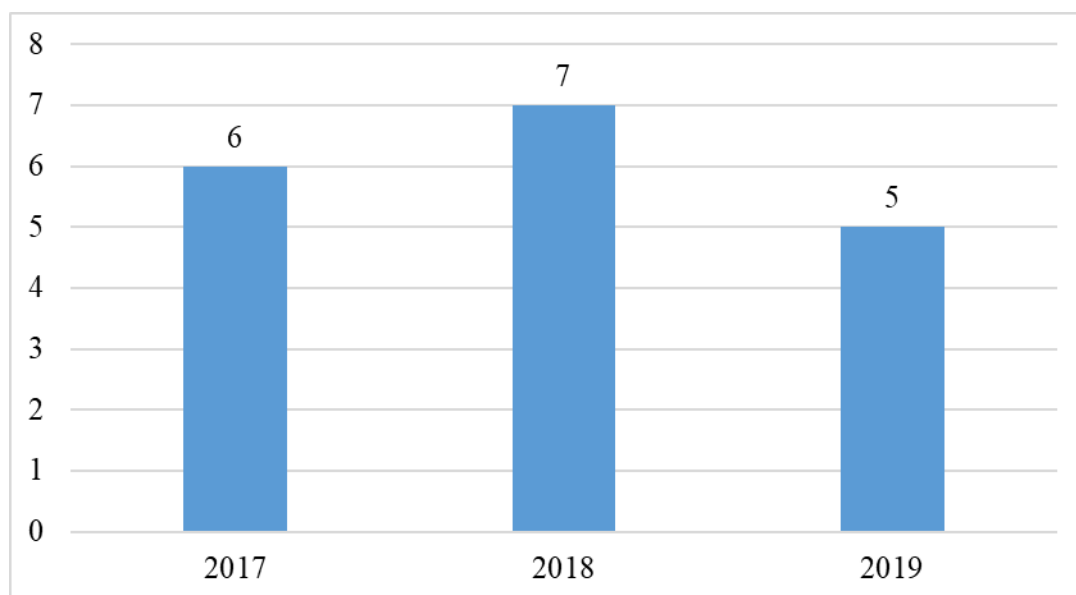
Как видно из представленных выше данных, средний стаж работы опрошенных респондентов составляет 11,27 месяцев, из которых в среднем 3 месяца им понадобилось на то, чтобы овладеть необходимыми профессиональными навыками и 3 месяца для того, чтобы войти в коллектив. Эти результаты нельзя считать удовлетворительными: период адаптации связан со стрессовым состоянием сотрудника; в стрессовом состоянии неизбежны брак в работе, текучесть кадров и другие негативные последствия. Период вхождения в коллектив, длящийся для нового сотрудника в среднем почти 3 месяца – также показатель неудовлетворительный, который свидетельствует о не совсем здоровом социально-психологическом климате в коллективе, создающийся вокруг новых сотрудников.

Повышение квалификации направлено на углубление, расширение и обновление профессиональных знаний, умений и навыков, обусловлено научно-техническим и социально-экономическим развитием, индивидуальными потребностями работников. Повышение квалификации проходят как рабочие, так и специалисты и руководители.

Повышение квалификации руководителей и специалистов ЧУП «ПП-СТОК» имеет целью обеспечение возможности постоянного улучшения технико-экономических показателей работы организации, оказания услуг на высоком уровне. Современный руководитель и специалист – это разносторонне подготовленный человек, который должен уметь самостоятельно решать сложные организационные и научно-технические задачи. Повышению квалификации руководителей и специалистов способствуют учеба в вузах, систематическое изучение периодической и научно-технической литературы, общение со специалистами и самообразование.

Потребность в повышении квалификации кадров ЧУП «ПП-СТОК» в основном удовлетворяется следующими учреждениями образования: «Белорусский государственный университет», «Белорусский национальный технический университет».

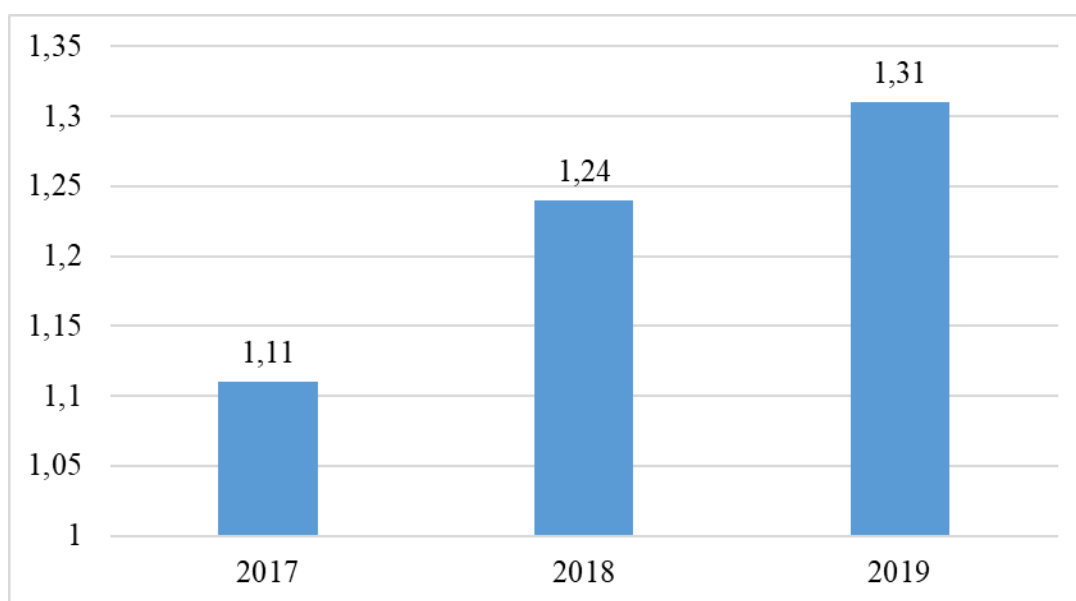
Динамика изменения количества обученных сотрудников ЧУП «ПП-СТОК» за 2017-2019 гг. приведена на рисунке 2.3 [собственная разработка на основе данных организации].



**Рисунок 2.3 – Количество обученных сотрудников ЧУП «ПП-СТОК» за 2017-2019 гг., чел.**

Как видно по данным, представленным на рисунке 2.3, за 2019 год было обучено пять сотрудников, что меньше, чем за 2018 год на двух человек. При этом следует отметить, что в 2019 году среднесписочная численность персонала сократилась на трех человек. За анализируемый период доля обучаемых сотрудников в общей численности работников сокращается, что является отрицательной тенденцией в системе управления персоналом предприятия в целом.

Динамика затрат на обучение персонала ЧУП «ПП-СТОК» за 2017-2019 гг. приведена на рисунке 2.4 [собственная разработка на основе данных организации].



**Рисунок 2.4 – Затраты на обучение ЧУП «ПП-СТОК» за 2017-2019 гг., тыс. руб.**

Как следует по данным рисунка 2.4, несмотря на снижение количества обученных за 2019 год, затраты на обучение сотрудников возрастают. За 2019 год затраты на обучение сотрудников составили 1,31 тыс. руб., что больше, чем за 2018 год на 0,07 тыс. руб. или на 5,6 %.

Критерием оценки эффективности работы службы управления персоналом предприятия также выступает производительность труда (таблица 2.12) [собственная разработка на основе данных организации].

Таблица 2.12 – Основные показатели производительности труда в ЧУП «ПП-СТОК» за 2017-2019 гг.

Показатели	Годы			Отклонение		Темп роста, %	
	2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018	2018 / 2017	2019 / 2018
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка от реализации продукции, услуг, тыс. руб.	4 920	5 442	5 648	522	206	110,6	103,8
Среднесписочная численность работников, чел.	49	50	47	1	-3	102	94

Окончание таблицы 2.12

1	2	3	4	5	6	7	8
Производительность труда, тыс. руб. / чел.	100,4	108,8	120,2	8,4	11,3	108,4	110,4
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	507,7	556,5	555,7	48,8	-0,8	109,6	99,9
Среднемесячная зарплата, руб.	863,4	927,5	985,3	64,1	57,8	107,4	106,2

Производительность труда в 2018 году составила 108,8 тыс. руб./чел., в 2019 году – 120,2 тыс. руб./чел. В 2019 году по сравнению с 2018 годом произошло увеличение показателя на 11,3 тыс. руб./чел. или на 10,4 %.

Среднемесячная заработная плата также обнаруживает тенденцию к росту: в 2019 году по сравнению с 2018 годом наблюдается увеличение среднемесячной заработной платы на 57,8 руб. или на 6,2 %. Темпы роста производительности труда ниже темпов роста заработной платы в 2019 году, что могло свидетельствовать о преобладании экстенсивного типа развития предприятия.

Для более подробного изучения эффективности сложившейся системы управления персоналом была разработана анкета и проведено добровольное анонимное анкетирование, в котором приняли участие 50 работников. Анкета включала девять вопросов закрытого типа, на которые были предложены варианты ответов Да/Нет.

Результаты анкетирования работников ЧУП «ПП-СТОК» представлены в таблице 2.13 [собственная разработка].

Таблица 2.13 – Результаты анкетирования сотрудников ЧУП «ПП-СТОК»

Вопрос	Распределение ответов
--------	-----------------------

	Да (%)	Нет (%)
1. Устраивают ли Вас условия труда?	66	34
2. Видите ли Вы перспективы карьерного роста в своей работе?	58	42
3. Устраивает ли Вас уровень заработной платы?	32	68
4. К Вам хорошо относится вышестоящее руководство?	100	0
5. Вам нравится ваша работа?	76	24
6. Вы хотели бы повысить свои навыки путем обучения?	42	58
7. Вы ответственно выполняете свою работу?	100	0
8. Получали ли Вы за свой труд премии, грамоты, поощрения?	74	26
9. Нужно ли проводить корпоративные мероприятия?	72	28

По итогам анкетирования можно сделать вывод, что в ЧУП «ПП-СТОК» необходимо уделить внимание:

- совершенствованию организации оплаты труда. Необходимо привязать размер заработной платы к объему выполненных работ;
- проведению корпоративных мероприятий, которые позволят сплотить коллектив и улучшить морально-психологический климат.

В заключение второй главы подведем итоги.

ЧУП «ПП-СТОК» осуществляет деятельность по производству металлоконструкций. Стратегией развития предприятия является производство высококачественной и конкурентоспособной продукции, удовлетворяющих требованиям потребителя, нормативных и законодательных документов.

Деятельность ЧУП «ПП-СТОК» характеризуется ростом объемов выручки от реализации, показателей прибыли и рентабельности. Коэффициенты платежеспособности имеют отрицательную динамику, но соответствуют нормативным значениям, что указывает на платежеспособность предприятия.

В ЧУП «ПП-СТОК» все функции кадровой службы выполняет специалист по кадрам. Основными функциями специалиста по кадрам являются обеспечение укомплектования организации работниками требуемых профессий, специальностей и квалификации, ведение кадрового учета и кадрового делопроизводства в организации, оценка персонала, организация обучения и повышения квалификации кадров, разработка и проведении мотивационных мероприятий. Специалист по кадрам постоянно взаимодействует со всеми структурными подразделениями предприятия по кадровым вопросам.

Общая степень использования кадровых функций в ЧУП «ПП-СТОК» составила 20 баллов (при 36 возможных), что указывает на слабое использование основных кадровых функций. Чтобы добиться большей производительности и рентабельности деятельности, необходимо расширить и углубить кадровые функции.

Эффективность кадровой работы на предприятии низкая. На это указывают такие показатели, как рост текучести кадров, сроки адаптации новых сотрудников. Анкетирование сотрудников, также свидетельствует о проблемах в кадровой работе ЧУП «ПП-СТОК».