СОДЕРЖАНИЕ

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc507483760)

[1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПЛЕКТОВАНИЕМ И ДВИЖЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ 6](#_Toc507483761)

[1.1 Современные кадровые технологии: сущность, характеристики, технологии 6](#_Toc507483762)

[1.2 Кадровый состав предприятия и показатели эффективности его формирования и использования 12](#_Toc507483763)

[1.3 Показатели, характеризующие эффективность управления персоналом в организации 19](#_Toc507483764)

[2 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ КОМПЛЕКТОВАНИЕМ И ДВИЖЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ, НА ПРИМЕРЕ АО ВРК-1 31](#_Toc507483765)

[2.1 Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации 31](#_Toc507483766)

[2.2 Анализ кадрового состава и эффективности формирования и использования трудовых ресурсов 31](#_Toc507483767)

[2.3 Методы управления и оценка кадровых технологий управления персоналом в организации 31](#_Toc507483768)

[3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ОПТИМИЗАЦИИ КАДРОВОГО СОСТАВА В АО ВРК-1 32](#_Toc507483769)

[3.1 Мероприятия по оптимизации кадрового состава 32](#_Toc507483770)

[3.2 Экономическое обоснование предложенных мероприятий 32](#_Toc507483771)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 33](#_Toc507483772)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 34](#_Toc507483773)

[ПРИЛОЖЕНИЯ 39](#_Toc507483774)

# ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования заключается, в том, что в настоящее время в нашей стране основным вопросом благополучного развития организации становится поиск современных методов и способов управления персоналом для успешного прохождения предстоящих этапов жизненного цикла. Планирование и прогнозирование персонала, набор персонала, система обучения (в целом, эффективные кадровые технологии), которые находится на высоком уровне в компании позволят: выявить продуктивное состояние кадровых ресурсов, создаст все условия для планомерного отбора и подбора сотрудников, позволит сократить общие издержки на рабочую силу за счет, грамотно проведенной активной политики на рынке труда. Хозяйствующие субъекты применяют те или иные кадровые технологии в зависимости от необходимости вектора системы управления персоналом и метода управления персоналом. Например, на начальных стадиях функционирования предприятий ориентиром целесообразно выбрать построение результативной системы подбора и найма сотрудников; для целей повышения качества работы необходимо сконцентрироваться на системе обучения и системе мотивации и стимулирования. То есть, в зависимости от цели предпринимательской деятельности (например, достижения определенного уровня конкурентных позиций, усиление конкурентных позиций на рынке или недопущения снижения уровня конкуренции) целесообразно формировать набор приоритетных и оптимальных методов управления персоналом и кадровых технологий.

Цель выпускной квалификационной работы магистра – разработка мероприятий по оптимизации кадрового состава в АО ВРК-1.

К задачам работы следует отнести следующие:

* рассмотреть современные кадровые технологии: сущность, характеристики, технологии;
* охарактеризовать кадровый состав предприятия и показатели эффективности его использования;
* рассмотреть показатели, характеризующие эффективность методов управления трудовыми ресурсами;
* провести анализ финансово-хозяйственной деятельности АО ВРК-1;
* проанализировать кадровый состав и эффективность использования трудовых ресурсов на предприятии АО ВРК-1;
* проанализировать методы управления и оценить кадровые технологии управления персоналом в АО ВРК-1;
* разработать рекомендации по совершенствованию управления персоналом и оптимизации кадрового состава для АО ВРК-1;
* представить экономическое обоснование предложенных мероприятий.

Объектом исследования является предприятие АО ВРК-1; предметом исследования – система управления и методы управления персоналом.

В работе использовались следующие методы: метод сбора данных (в теоретической части работы), аналитический и графический методы, метод анализа документов (в практической части работы).

Практическая значимость выбранной темы исследования заключается в систематизации теоретических сведений о сущности, особенностях и характеристиках системы управления персоналом, оценке эффективности кадровых технологий, что в последующем стало необходимым при написании выпускной квалификационной работы магистра (теоретико-методологический инструментарий применен на практике в отношении АО ВРК-1).

Выпускная квалификационная работа магистра состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы.

Во введении определена актуальность выбранной темы исследования, сформулированы цель и задачи, объект и предмет исследования.

Первая глава определяет сущность современных кадровых технологий, особенности кадрового состава

и показателей эффективности его формирования и использования; в первой главе исследования рассмотрены также показатели, характеризующие эффективность управления персоналом в организации. Во второй главе диссертационного исследования проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности АО ВРК-1, анализ кадрового состава и эффективности формирования и использования трудовых ресурсов в АО ВРК-1; в аналитической главе охарактеризованы также методы управления и оценка кадровых технологий управления персоналом в АО ВРК-1. В третьей главе исследования разработаны мероприятия по оптимизации кадрового состава в АО ВРК-1.

В заключении определены выводы по работе.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПЛЕКТОВАНИЕМ И ДВИЖЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

# 1.1 Современные кадровые технологии: сущность, характеристики, технологии

Персонал – это один из важных ресурсов организации. Эффективное управление персоналом повышает итоговые показатели деятельности организации. Высокие показатели производительности труда, низкий уровень текучести кадров, высокая квалификация специалистов, все это влияет на конкурентоспособность организации, на итоговые результаты деятельности.

Управление персоналом заключает в себе действия и мероприятия по координированию деятельности сотрудников, контролю за выполнением ими своих обязанностей, мотивированию и стимулированию их трудовой активности; в свою очередь, система управления персоналом заключает в себе совокупность действий ответственных сотрудников (как правило, кадровых работников, сотрудников кадровой службы) за организацию управления штатом предприятия [22, c.107].

Система управления является открытой системой [18, c.108]. В основе системы управления персоналом лежит применение разных форм и подходов в кадровой работе. С этой точки зрения стоит выделить три основных блока (таблица 1) [27, c.34]:

Таблица 1 – Основные блоки системы управления персоналом на предприятии

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Формирование персонала | Рациональное использование персонала | Развитие персонала |
| Блок 1 | Блок 2 | Блок 3 |
| Подбор, кадровое планирование, отбор кандидатов. | Оценка персонала, мотивация персонала, стимулирование к труду, нормирование и организация рабочего времени. | Обучение, развитие, работа с резервом. |

Человеческие ресурсы организации являются одним из важнейших факторов ее успеха, эффективная организация их деятельности определяет рост финансово–производственных показателей деятельности предприятия, поэтому в рамках современной ужесточенной борьбы отечественные и зарубежные предприятия ориентированы на формирование системы менеджмента, ориентированного на персонал.

В последние годы в юридической, социологической и управленческой науке всё чаще механизм реализации системы управления персоналом и кадровой политики связывают с кадровыми технологиями, которые заключают в себе средства по управлению штатными единицами предприятия. Кадровые технологии предприятия необходимо сформировать в таком балансе, чтобы у предприятия имелась возможность не только сохранить свой статус и конкурентное положение на рынке, но и обеспечить возможность к динамичному и перспективному развитию и совершенствованию предпринимательской деятельности.

Кадровая технология – это средство управления количественными характеристиками персонала, обеспечивающее достижение целей организации, её эффективное функционирование. Кадровые технологии представляют собой совокупность последовательно производимых действий, приёмов, операций, которые позволяют либо получить информацию о возможностях человека, либо сформировать требуемые для организации условия, либо изменять условия использования человеческих ресурсов [5, c.220].

Основными кадровыми технологиями являются поиск, отбор, найм персонала, оценка, обучение, мотивация и другие.

Найм персонала включает в себя всю совокупность последовательных мероприятий по поиску, подбору и отбору персонала. Подбор персонала представляет собой совокупность действий по привлечению на работу кандидатов соответствующей квалификации и стажа, отбор – выбор сотрудников из набранных в процессе подбора кандидатов [11, c.121].

Существует два вида источников подбора персонала: внутренние – это сотрудники самого предприятия и внешние – из внешней среды. Так как ресурсы любого предприятия ограничены, внешние источники используются в большинстве случаев.

Оценка персонала включает в себя совокупность мероприятий, направленных на анализ квалификационных навыков работников, их умений, творческого потенциала и проч. [11, c.135].

Обучение персонала – это совокупность мероприятий, целью которых является повышение квалификации сотрудников организации, либо приобретение качественно новых знаний. Под системой обучения понимается взаимодействие компонентов системы, которые ориентированы на достижение поставленной цели «повышение квалификации и приобретение новых навыков сотрудниками организации» [11, c.135].

Мотивация труда представляет собой совокупность методов по стимулированию работника (или группы работников) к трудовой деятельности для целей повышения производительности труда через удовлетворение их собственных потребностей.

Мотивация как функция менеджмента (от lat. movere) – это [11, c.139]:

* побуждение к действию;
* динамический процесс физиологического и психологического плана, управляющий поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость;
* способность человека через труд удовлетворять свои материальные потребности.

Мотивацию можно определить как процесс побуждения работника организации к активной деятельности для целей удовлетворения потребностей и достижения целей организации.

Стимулирование труда – это методы воздействия на трудовую деятельность работников. Функции стимулирования [11, c.139]:

* экономическая (содействие повышению эффективности производства);
* социальная (через доходы формируется социальная структура, формируются потребности, развивается личность и т. д.);
* нравственная, воспитательная (формируется отношение к труду и т.д.).

Деловая оценка персонала ориентирована на административные, информационные и мотивационные цели. Задачами деловой оценки персонала можно назвать следующие:

* оценка профессиональной компетенции работника;
* оценка характера работника и его личных качеств;
* оценка правдоподобности образования работника заявленным им сведениям;
* прочие.

Деловая оценка персонала должна быть основана на реальных сведениях о работнике (его уровню образования, курсов, личных компетенций), оценка должна быть строго объективна, субъективистский характер неприемлем для деловой оценки сотрудника. Все данные в рамках деловой оценки должны быть достоверными (например, в рамках анализа образования работника важно подкрепить его дипломом о высшем или средне-специальном образовании). Деловая оценка также должна быть ориентирована на перспективу (поскольку одной из основных задач деловой оценки персонала является планирование карьеры работника).

Помимо рассмотренных выше, существуют также другие кадровые технологии (адаптация персонала, кадровое планирование, развитие персонала, повышение, понижение, перевод и увольнение сотрудников.

Каждая кадровая технология имеет свои принципы, процедурные особенности и критерии эффективности. Но все они должны отвечать определенным требованиям:

* социальная обусловленность, наличие соответствующих условий;
* целесообразность и обоснованность по результату;
* возможность достижения целей кадровых технологий;
* экономичность и информационная обеспеченность;
* обеспечение условий для принятия эффективного кадрового решения;
* нормативная определенность (наличие нормативно-правового акта);
* правовая непротиворечивость (отсутствие противоречий); согласованность целей организации и целей ее персонала;
* персонифицированность результата посредством кадровых решений.

Управление персоналом осуществляется при помощи научно разработанных методов. Методы – это способ влияния на коллектив или отдельного работника для достижения поставленной цели, координации его деятельности в процессе функционирования организации.

К основным методам управления персоналом отнесены следующие:

1) Экономические методы – приемы и способы воздействия на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов (материальное стимулирование и санкции, финансирование и кредитование, зарплата, себестоимость, прибыль, цена).

Экономические методы базируются на использовании экономических стимулов и известны как «метод пряника». С их помощью осуществляется материальное стимулирование коллектива, отдельных работников.

2) Организационно-распорядительные методы – методы прямого воздействия, носящие директивный и обязательный характер.

3) Социально-психологические методы – это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей социологии и психологии.

Социально-психологические методы основаны на использовании моральных стимулов к работе и влияют на персонал с помощью психологических механизмов с целью переведения административной задачи в понимании обязанностей, внутренней потребности человека.

Оптимальное использование персонала с точки зрения «управления персоналом» достигается за счёт выявления положительных и отрицательных мотивов индивидуумов и групп в организации и соответствующего стимулирования положительных мотивов и «погашения» отрицательных мотивов, а также анализа таковых воздействий.

Как видно из приведенных выше определений, методы управления и методы руководства взаимосвязаны, они имеют общую основу, реализуют общие цели и задачи.

Основные методы управления персоналом систематизированы на рисунке 1.

Методы управления персоналом

Социальные методы

Психологические методы

Экономические методы:

- технико-экономический анализ;

- технико-экономическое планирование;

- экономическое планирование;

- финансирование;

- мотивация трудовой деятельности;

- оплата труда;

- капиталовложения;

- ценообразование;

- кредитование;

- участие в прибылях и капитале;

- налогообложение;

- установление экономических норм и нормативов;

- страхование;

- установление материальных санкций и поощрений.

Административные методы:

- установление государственных заказов;

- формирование структуры управления;

- утверждение административных норм и нормативов;

- правовое регулирование;

- издание приказов, указаний, распоряжений;

- отбор, подбор и расстановка кадров;

- утверждение методик и рекомендаций;

- разработка регламентирующей документации;

- установление административных санкций и поощрений.

Социально-психологические методы:

- социально-психологический анализ;

- создание творческой атмосферы;

- участие работников в управлении;

- социальная и моральная мотивация и стимулирование;

- удовлетворение духовных и культурных потребностей;

- формирование коллективов, групп;

- создание нормального психологического климата;

- установление социальных норм поведения;

- развитие у работников инициативы и ответственности;

- установление моральных санкций и поощрений.

Рисунок 1 – Методы управления персоналом организации [27, c.40]

В соответствии со сведениями рисунка 1 можно отметить три основных группы методов управления персоналом для организаций.

Административные методы ориентированы на такие составляющие системы управления, как сформированный стиль управления, уровень власти, сформированная дисциплина в организации, чувство долга работников. Административные методы представлены нормативно-правовыми методами и организационно-распорядительными. Первые – представляют собой совокупность средств законодательного, нормативного воздействия на социально-правовые отношения персонала в организации, вторые – включают в себя формы распорядительства, подготовку и принятие управленческих решений, контроль за организацией деятельности.

Экономические и социально-психологические методы управления персоналом базируются на использовании кадровых технологий (подбор и найм, обучение, мотивация и стимулирования и т.д.).

В заключении отметим, что система управления персоналом ориентирована на различные направления деятельности: от обеспечения организации высококвалифицированными кадрами до управления трудовыми отношениями в трудовом коллективе и организацией рабочего процесса, от оценки персонала до мотивации и стимулирования и удержания работающих специалистов и руководителей.

# 1.2 Кадровый состав предприятия и показатели эффективности его формирования и использования

Персонал – основной, постоянный штатный состав квалифицированных работников. Кадровый состав предприятия предполагает состав работников определенной профессии и компетенций, закрепленный в штатном расписании предприятия для реализации возложенных на него функциональных обязанностей.

По участию в производственной деятельности кадры делятся на:

* промышленно-производственный персонал – ППП (работники, занятые в производственной сфере);
* персонал, занятый в неосновной деятельности (работники непроизводственной сферы – учреждений здравоохранения, столовых и др.).

В соответствии со статистической отчетностью, весь персонал делится на следующие категории:

* руководители;
* специалисты;
* рабочие;
* служащие.

Руководители – работники, осуществляющие функции организационного, технического, технологического и экономического управления на предприятии.

Рабочие – работники, участвующие в осуществлении производственного процесса.

Специалисты – работники с высшим специальным образованием, разрабатывают на основе имеющейся у них информации варианты решения отдельных конкретных функциональных вопросов производственного или управленческого характера.

Служащие – работники, имеющие узкую и конкретную профессиональную подготовку, осуществляющие техническое обслуживание процесса управления предприятием (сбор, первичная обработка , хранение и выдача информации, учет, контроль и т.п.)

Кадровый состав структурируется также по уровню образования, стажу работы гендерному признаку.

Показателями состояния кадров являются следующие:

* списочная и явочная численность работников на определенную дату;
* структура кадров по категориям работающих;
* возрастная структура;
* квалификационная структура;
* профессионально-должностная структура;
* структура по полу;
* средний разряд рабочих предприятия;
* средний стаж работы по специальности руководителей и специалистов;
* соответствие кадров по профилю работы;
* и т.п.

Списочная численность работников – это численность всех наемных работников, работающих по трудовому договору и выполняющих постоянную, временную или сезонную работу один день и более, а также работающих собственников предприятия, получающих заработную плату на данном предприятии. Списочная численность работников определяется на конкретную дату, включает как фактически работающих, так и отсутствующих по различным причинам (служебные командировки, очередные и дополнительные отпуска, по болезни и др.).

Явочная численность работников – число лиц списочного состава, вышедших на работу в данный день (включая находящихся в командировке). Определяется ежедневно по данным табельного учета. Списочная численность отличается от явочной на количество работников, отсутствующих по причине болезни, отпуска, а также занятых в других сменах.

$Rспис=Rявоч\*S(1+b)$, (1)

где R спис – списочная численность работников;

R явоч – явочная численность работников;

S – число рабочих смен в сутках;

b – коэффициент, характеризующий дополнительную потребность в работниках для замены не вышедших в связи с болезнями, отпусками, выполнением государственных обязанностей.

Для расчёта среднесписочной численности работников необходимо определить календарный фонд рабочего времени за определённый период, или человеко-дни. Для этого суммируется численность работников за каждый календарный день месяца. Затем сумма делится на количество дней в месяце:

$Rcc=\frac{Сумма человеко-дней за месяц}{Число календарных дней в месяце}$, (2)

где Rсс – календарный фонд рабочего времени.

За выходные и праздничные дни берется численность предвыходного и предпраздничного дня.

Основными показателями для оценки движения кадрового состава являются следующие:

Коэффициент оборота по приему:

$Коп=\frac{П}{Чср}$, (3)

где Коп – коэффициент оборота по приему;

П – число принятых сотрудников;

Чср – среднесписочная численность персонала за год.

Коэффициент оборота по выбытию:

$Ков=\frac{В}{Чср}$, (4)

где Ков – коэффициент оборота по выбытию;

В – число выбывших сотрудников;

Чср – среднесписочная численность персонала за год.

Коэффициент замещения:

$Кз=\frac{Число принятых - Число выбывших}{Чср}$, (5)

где Кз – коэффициент замещения;

Коэффициент текучести:

$Кт=\frac{Число выбывших (по субъективным причинам)}{Чср}$, (6)

где Кт – коэффициент текучести;

Коэффициент постоянства кадров:

$Кпк=\frac{Ч1}{Чкп}$, (7)

где Кпк – коэффициент постоянства кадров;

Ч1 – число работников, проработавших весь отчетный год.

Чкп – численность персонала на конец периода.

Эффективность, продуктивность труда измеряют с помощью показателя производительности труда.

Производительность труда – это показатель плодотворности целесообразной деятельности сотрудников, которая измеряется количеством работы (продукции, услуг), сделанной в единицу времени. Производительность труда характеризует способность сотрудников создавать своим трудом товары и услуги за час, смену, неделю, месяц или год. Количество работы, произведенной одним сотрудником, называется выработкой. Показателем выработки можно измерить любую работу: производство продукции, продажу товаров или оказание услуг [15, c.202].

Производительность труда (П) рассчитывается по формуле [6, c.25]:

$$П=\frac{О}{Ч}, (8)$$

где О – объем работы в единицу времени;

Ч – число сотрудников.

Производительность труда (Пр(р)) на одного работника (рабочего) рассчитывается по формуле [6, c.25]:

$$Пр(р)=\frac{О}{Чр(р)}, (9)$$

где Чр(р) – число работников (рабочих).

Среднедневная производительность труда (Пдн) рассчитывается по формуле [6, c.25]:

$$Пдн=\frac{Одн}{Ч}, (10)$$

где Одн – среднедневной объем работы в единицу времени.

Среднечасовая производительность труда (Псрч) рассчитывается по формуле [6, c.25]:

$$Псрч=\frac{Осрч}{Ч}, (11)$$

где Одн – среднечасовой объем работы в единицу времени.

Также необходимо рассчитать выработку и трудоемкость.

$$В=\frac{Q}{F} или В=\frac{Q}{Rср} (12)$$

где В – выработка;

Q – объем произведенной продукции за определенный период времени;

F – затраты рабочего времени.

Трудоемкость рассчитывается по формуле (характеризуется количеством рабочего времени на единицу продукции):

$$t=\frac{F}{Q} (13)$$

где t – трудоемкость.

Значение роста производительности труда заключается в следующем:

* главное условие увеличения объема производства;
* важнейшее условие снижения почти всех затрат, включаемых в себестоимость продукции;
* главный фактор роста валового национального продукта и национального дохода, повышения жизненного уровня населения;
* условие для сокращения рабочей недели, увеличения времени отпусков, улучшения условий труда.

На производительность труда, прежде всего, оказывает влияния профессиональная компетенция сотрудников.

На производительность труда оказывает влияние организация труда и управление рабочим временем. Для любого предприятия обеспечение эффективного использования трудового (рабочего) времени необходимо, при этом, ориентация на максимально продуктивное использование рабочего времени определена важностью обеспечения положительных финансовых результатов предприятия. В рамках организации трудовой деятельности предприятия для целей достижения максимально возможного финансового результата ориентируются на различные направления, одним из которых является управление рабочим временем (управление рабочим временем является составным элементом сформированной системы управления персоналом).

Одной из составляющих учета и оценки кадров является планирование кадрового состава предприятия.

На этом этапе работа должна вестись в трех направлениях:

1. Оценка, анализ состояния наличных трудовых ресурсов (их количество, качество, текучесть, результативность труда, компетентность, оптимальность их загрузки и т. д.).

2. Оценка внешних источников (работники других предприятий, выпускники учебных заведений, учащиеся).

3. Оценка потенциала указанных источников (качественного развития резервов собственных ресурсов).

Итак, в качестве вывода необходимо отметить, что кадровый состав предприятия представляет собой состав работников определенной профессии и компетенций, закрепленный в штатном расписании предприятия для выполнения установленных в документах функциональных обязанностей. Оценка кадрового состава базируется на расчете коэффициентов оборота по приему, коэффициента оборота по выбытию, коэффициента постоянства кадров, коэффициента текучести и ряда других.

# 1.3 Показатели, характеризующие эффективность управления персоналом в организации

Показатели, характеризующие эффективность методов управления трудовыми ресурсами позволяют оценить кадровую устойчивость. Основная цель анализа трудовых показателей, это оценка эффективности использования трудовых ресурсов и затрат на оплату труда.

Основные направления анализа трудовых ресурсов представлены на рисунке 2.

Основные направления анализа трудовых ресурсов

Анализ состава и структуры работающих по категориям, профессионально–квалификационным группам

Анализ динамики численного состава

Анализ состава и структуры кадров по качественным характеристикам

Факторный анализ персонала предприятия

Анализ использования рабочего времени

Выявление резервов оптимизации использования человеческих ресурсов

Рисунок 2 – Основные направления анализа трудовых ресурсов [20, c.25]

Рассмотрим основные направления более подробно [25, c.300].

1. Изучение состава и структуры персонала по категориям, профессиональным группам.

2. Анализ динамики численности. В процессе планирования численности персонала данная процедура начинается с планирования численности каждого структурного подразделения, управленческого персонала, а потом уже формируется численность всего предприятия. В процессе планировании, ответственным лицам необходимо дать ответы на следующее вопросы:

* сколько человек необходимо для работы подразделений, и предприятия в целом;
* какой квалификации должны быть работники;
* в какой период времени необходимо увеличение, или сокращение штата, и т.д.

Потребность в персонале формируется исходя из внешних и внутренних факторов.

Внешние факторы [11, c.88]:

* экономическая ситуация в стране;
* средний уровень заработной платы в регионе;
* изменение рынка;
* конкуренция, и т.д.

Внутренние факторы [11, c.88]:

* организация труда на предприятии;
* средний доход сотрудников;
* существующая система управления персоналом;
* уровень автоматизации;
* система заработной платы, премирования, и депримирования, и т.д.

Основные исходные данные, которые используют при определении численности персонала [4, с. 230]:

* существующая на предприятии производственная программа;
* принятое и используемое штатное расписание организации;
* утвержденный план осуществления организационных мероприятий;
* движение кадров, их выбытие и поступление, анализ причин, и т.д.

В различных организациях процесс определения численности персонала может определяться следующими методами [4, c.231]:

* определение численности по трудоемкости деятельности;
* определение численности по нормам обслуживания;
* определение численности по общему числу свободных и необходимых мест, и т.д.

3. Общий анализ состава и структуры кадров по качественным характеристикам.

4. Факторный анализ сотрудников организации. Экономический анализ различных показателей по труду. Это и факторный анализ численности, и квалификации, и текучести кадров, количество брака, производительности труда, и т.п. В процессе факторного анализа выделяются причины, которые положительно или отрицательно влияют на динамику.

5. Анализ использования рабочего времени. Составляется, анализируется, корректируется табель рабочего времени. Рассчитываются показатели использование рабочего времени, потери времени, время простоя, и т.п.

6. Выявление резервов оптимизации использования человеческих ресурсов. В данном случае актуально рассмотрение вопросов кадрового планирования, и контроля.

Эффективность системы управления персоналом распадается на два вектора:

1. Экономическая эффективность системы управления персоналом, которая включает в себя решение задач, стоящих перед хозяйствующим субъектом.
2. Социальная эффективность системы управления персоналом, которая способствует удовлетворению потребностей работников, направляя их деятельность в необходимое для организации русло.

Оценка эффективности системы управления персоналом – отдельная немаловажная задача, стоящая перед руководителем при внедрении усовершенствованной системы управления персоналом. Оценка эффективности любого объекта рассматривается как результативность относительно достижения поставленных задач.

$Эффект = Результат – Затраты$ (14)

$Эффективность = Результат / Затраты$ (15)

Система управления персоналом оценивается на основе сравнения затрат и результатов, связанных с внедрением и функционированием системы управления персоналом. Опираясь на рисунок 3 важно отметить необходимые затраты на внедрение и функционирование системы управления персоналом, к которым, прежде всего, можно отнести затраты, которые руководство организации тратит за заработную плату работников, организующих функционирование системы управления персоналом, во–вторых – расходы, которые несет предприятие на реализацию кадровых технологий.

Затраты на внедрение и функционирование системы управления персоналом

Затраты на реализацию кадровых технологий (например, материальные поощрения работников)

Оплата труда работников, связанных с формированием и реализацией системы управления персоналом

Прочие затраты, связанные с функционированием системы управления персоналом

Рисунок 3 – Затраты на внедрение и функционирование мотивационного механизма организации [20, c.28]

Эффективная система управления персоналом определена следующими составляющими (рисунок 4).

Признаки эффективной системы управления персоналом

Сформированный механизм управления персоналом может быть признан эффективным, если затраты на его внедрение и реализацию меньше, чем результаты, которые получает организация

Рисунок 4 – Определение эффективности системы управления персоналом [20, c.28]

Эффективность системы управления персоналом определяется степенью достижения экономических и социальных целей, то есть основными критериями сформированной системы управления персоналом выступают экономические критерии и социальные критерии (рисунок 5).

Критерии системы управления персоналом

Социальные критерии (или критерии психологического характера)

Экономические критерии (или критерии непсихологического характера)

Социальные критерии характерны преимущественно для некоммерческих организаций, поскольку в рамках оценки эффективности основной ориентир определен полученными социальными эффектами (например, сформированным морально-психологическим климатом в коллективе, удовлетворенностью работников в труде).

Экономические критерии характерны преимущественно для коммерческих организаций, поскольку в рамках оценки эффективности основной ориентир определен полученными финансовыми результатами, возможными за счет сформированной системы управления персоналом

Рисунок 5 – Критерии системы управления персоналом [4, c.231]

Для коммерческих организаций преобладание отдано экономическим (или непсихологическим критериям) в то время, как для некоммерческих организаций ориентир определен вектором психологических критериев.

Все же, важно отметить, что в условиях социально–ориентированной экономики, сформированной в современной России в настоящее время коммерческие организации более часто ориентируются на внедрение смешанных критериев (как экономического, так и социального характера) в оценке системы управления персоналом.

Показателями эффективности управленческих решений, связанных с персоналом, являются следующие:

1. Темпы роста производительности труда:

$$Тр=\frac{Потч}{Ппред}\*100\%, (16)$$

где Тр – темп роста производительности труда;

Потч – производительность труда за отчетный период;

Ппред – производительность труда за предыдущий период.

1. Темпы прироста производительности труда:

$$Тпр=\frac{Потч- Ппред}{Ппред}\*100\%, (17)$$

где Тпр – темп прироста производительности труда;

Также целесообразно оценить соотношение темпов роста производительности труда с темпами роста заработной платы.

Совершенствование управления трудовыми ресурсами базируется на активизации проектного управления, важен расчет эффективности управленческих проектных решений.

Инвестиции можно определить как вложения финансовых средств в усовершенствование деятельности / качественно новое направление деятельности для целей повышения капитализации роста конечного финансового результата. Законодательно понятие инвестиций закреплено в Федеральном законе от 25.02.1999 № 39-ФЗ «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений».

Особенности инвестиций сводятся к следующему:

1) инвестиции способствуют экономическому росту и развитию общества;

2) инвестиции выступают наиболее уязвимой, неустойчивой частью совокупного спроса, максимально подвержены колебаниям рынка.

Вложение инвестиций связано с проектной деятельностью; понятие «проект» обозначает комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения, в течение заданного периода времени и при установленном бюджете, поставленных задач с четко определенными целями.

Говоря о вложении инвестиций и активизации проектной деятельности целесообразно говорить не просто о проекте, а об инвестиционном проекте. Инвестиционный проект представляет собой систематизированный план мероприятий, направленных на обновление производственных мощностей, развитие новых направлений деятельности и достижение других целей в рамках развития бизнес-процессов посредством вложения финансовых средств для достижения экономического, социального, технологического эффекта.

Эффективность управленческих проектных решений может быть:

* экономической (отражает отражение полученного результата от внедрения проектных решений понесенным затратам);
* социальной (отражает последствие от реализации инвестиционного проекта для сотрудников предприятия, третьих лиц; социальная эффективность проекта не преследует экономических целей).

Основными показателями оценки управленческих проектных решений являются следующие [447, c.141]:

1. Простые показатели оценки эффективности инвестиционных проектов:

Окупаемость инвестиций (ROI) рассчитывается по формуле:

$ROI=\frac{(P+I)}{I}\*100\%, $(18)

где I – затраты на внедрение проекта;

Р – полученный дополнительный доход за период.

Срок окупаемости (РР) рассчитывается по формуле:

$PP=\frac{I}{P} , $(19)

1. Сложные показатели оценки эффективности управленческих проектных решений:

Чистая приведенная стоимость (NPV) – это показатель, характеризующий денежный поток и его величину с учетом дисконтирования.

, (20)

где NPVT – чистый дисконтированный доход, рассчитанный для периода лет T;

ЧПt –денежный поток в год t;

ИЗt – инвестиционные затраты в год t*.*

Индекс рентабельности инвестиций (PI) рассчитывается по формуле:

$PI=\frac{NPV+I}{I} , $(21)

где PI – индекс рентабельности инвестиций;

I – сумма инвестиций на реализацию проектных решений.

С учетом, что PI<1 – инвестиционное решение неэффективно, в обратном случае, проект целесообразен к внедрению в практику.

Ниже представлена методика, которая позволит дополнить сформированный выше аналитический базис анализа эффективности проекта по совершенствованию управления трудовыми ресурсами предприятия:

Прогнозные денежные потоки проекта предложено рассчитать на три периода (в условиях неопределенности внешней среды долгосрочный анализ нецелесообразен) (таблица 2):

Таблица 2 – Чистый (СF) и кумулятивный (KF) денежный потоки проекта по совершенствованию управления трудовыми ресурсами предприятия [47, c.142]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Год | CF | KF |
| 1 | CF0 | CF0=KF0 |
| 2 | CF1 | CF1+KF0=KF1 |
| 3 | CF2 | CF2+KF1 |
| Итого: | ∑n | – |

Дисконтированный денежный поток проекта по совершенствованию управления трудовыми ресурсами предприятия представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Дисконтированный (DCF) и чистый дисконтированный (CDCF) денежные потоки проекта по совершенствованию управления трудовыми ресурсами предприятия [47, c.142]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Год | Kd | Денежный поток |
| СF | DCF | CDCF |
| 1 | Kd0 | CF0 | CF0\*Kd0= DCF0 | DCF0= CDCF0 |
| 2 | Kd1 | CF1 | CF1\*Kd1= DCF1 | DCF1+ CDCF0= CDCF1 |
| 3 | Kd2 | CF2 | CF2\*Kd2= DCF2 | DCF2+ CDCF1= CDCF2 |

Риск может быть определен как вероятность возникновения такого события в предпринимательской деятельности, которое может оказать негативное (в худшем случае – пагубное) влияние на бизнес-процессы и результаты работы предприятия.

Предпринимательский риск заключает в себе опасность возникновения обстоятельств, препятствующих повышению предпринимательской активности; кредиторский риск связан с угрозой невозврата одолженных финансовых средств; денежный риск – с обесценением денежных средств.

Ставка дисконтирования сформирована исходя из:

* ставки безрисковых инструментов (государственных облигаций);
* премии за риск инвестора;
* странового риска;
* специфического риска конкретного хозяйствующего субъекта.

Поправка коэффициента дисконтирования на риск проекта определяется по данным следующей таблице:

Таблица 4 – Поправка коэффициента дисконтирования с учетом уровня риска предлагаемого проектного решения [47, c.142]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Величина риска | Пример цели проекта | Поправка коэффициента, % |
| Низкий | Модернизация оборудования | 3–5 |
| Средний | Мероприятия, направленные на рост объемов продаж. | 8–12 |
| Высокий | Разработка и внедрение на рынок качественно новых продуктов или услуг. | 13–15 |
| Очень высокий | Инновации. | 18–20 |

Роль проектов, таким образом, заключается в развитии и совершенствовании того направления, на которое ориентирован проект. Разработка и реализация успешных проектов позволяет организации обеспечить расширение деятельности, выйти на новые мощности, завоевать новые рынки сбыта. Существенна роль проектов в совершенствовании системы управления персоналом.

В качестве вывода отметим, что управление персоналом заключает в себе действия и мероприятия по координированию деятельности сотрудников, контролю за выполнением ими своих обязанностей, а система управления персоналом – совокупность этих действий и их реализация уполномоченными сотрудниками. Для успешного функционирование предприятие должно выбрать оптимальную совокупность методов управления и применяемых кадровых технологий, которые, во-первых, позволят повысить качество рабочего процесса и максимизировать заинтересованность сотрудников в труде, во-вторых, не допустить нерациональных затрат на штатный персонал и организацию кадровой работы.

На каждом из этапов жизненного цикла приоритет отдается использованию тех или иных методов и кадровых технологий: на стадиях зарождения предпочтение отдается формированию эффективной системы подбор, найм персонала; стадии роста ориентированы на оценку персонала, формирование результативной системы обучения, а также мотивацию сотрудников; на стадии спада каких-либо значительных затрат на управление персоналом не предусмотрено, как кадровым преобразованиям должного внимания, как правило, не уделено. Важно отметить, что для успешного прохождения стадий жизненного цикла и обеспечения конкурентных позиций предприятия в настоящее время использую нетрадиционные кадровые технологии (например, при подборе персонала применяются методики рекрутинга, хедхантинга; в системе обучения применяются дистанционные методы и так далее). Оценка кадрового состава базируется на расчете коэффициентов оборота по приему, коэффициента оборота по выбытию, коэффициента постоянства кадров, коэффициента текучести и ряда других.

Для целей обеспечения конкурентных позиций субъекты хозяйствования стремятся к активизации инвестиционной деятельности и проектному управлению в направлении совершенствования управления персоналом, управления комплектованием и движением персонала. Инвестиции, как было выяснено, – это вложения финансовых средств в усовершенствование деятельности / качественно новое направление деятельности для целей повышения производительности труда, роста конечного финансового результата, основным законодательным актом регулирования инвестиционной деятельности является Федеральный закон от 25.02.1999 № 39-ФЗ (ред. от 26.07.2017 г.) «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений». Инвестиционный проект, как выяснено, – это план разработанных мероприятий по развитию предпринимательской деятельности (к проектным мероприятиям отнесено повышение качества и действенности системы управления персоналом).

# 2 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ КОМПЛЕКТОВАНИЕМ И ДВИЖЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ, НА ПРИМЕРЕ АО ВРК-1

# 2.1 Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации

# 2.2 Анализ кадрового состава и эффективности формирования и использования трудовых ресурсов

# 2.3 Методы управления и оценка кадровых технологий управления персоналом в организации

# 3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ОПТИМИЗАЦИИ КАДРОВОГО СОСТАВА В АО ВРК-1

# 3.1 Мероприятия по оптимизации кадрового состава

# 3.2 Экономическое обоснование предложенных мероприятий

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 г. № 197-ФЗ (ред. от 31.12.2017 г.) [Электронный ресурс] // СПС КонсультантПлюс
2. Абенова, Ж.Б. Управление системами оплаты труда и вознаграждения персонала [Текст] / Ж.Б. Абенова // Вестник магистратуры. – 2014. – № 3-2 (30). – С. 4-9.
3. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами [Текст] / М. Армстронг. – 10-е изд./ Пер. с англ. Под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2014. – 399 с.
4. Асоева, А.А. Удовлетворенность трудовой деятельностью и карьерным ростом сотрудника: эмпирика взаимосвязи [Текст] / А.А. Асоева // Экономика и социум: современные модели развития. – 2016. – № 1. – С. 79–86.
5. Бабаев, А.А. Управление персоналом на разных этапах жизненного цикла организации (на примере модели Л. Грейнера) [Текст] / А.А. Бабаев // Философия хозяйства. – 2016. – № 5 (107). – С. 224-233.
6. Бессокирная, Г.П., Татарова, Г.Г. О социологическом обеспечении мониторинга эффективности управления трудовой деятельностью сотрудников [Текст] / Г.П. Бессокирная, Г.Г. Татарова // Проблемы управления экономическим потенциалом в процессе модернизации промышленных предприятий сборник научных статей I Международного научно–практического семинара. – 2015.– С. 22-27.

Бобылев, Ю.А. Менеджмент. Изд. доп. и перераб. [Текст] / Ю.А. Бобылев – М.: Мысль, 2013. – 547 с.

1. Бравчук, О. Управление персоналом на предприятии [Текст] / О. Бравчук. – М.: Аист-М, 2016. – 512 с.
2. Брынцалов, Я.Ю. Управление персоналом [Текст] / Я.Ю. Брынцалов. – М.: Пересвет, 2016. – 397 с.
3. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие [Текст] / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 257 с.
4. Васютин, .Д.ДРааР.Д. Управление персоналом [Текст] / Р.Д. Васютин. – М.: Астра, 2013. – 399 с.
5. Галка, В.В. Корпоративное обучение как мотивирующий фактор развития и поддержания лояльности [Текст] / В.В. Галка // Управление человеческим потенциалом. – №1. – 2014. – 187 с.
6. Герчикова, И.Н. **Менеджмент: Учебник. –** 2-е изд., перераб. и доп. [Текст] / И.Н. Герчикова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2013. – 480 с.
7. Гришин, Р.И. Менеджмент. Книга 1 [Текст] / Р.И. Гришин. – М.: Аист, 2016.–356 с.
8. Дубина, А.С. Менеджмент. Учебник [Текст] / А.С. Дубина. – М. ИНФРА-М, 2013. – 421 с.
9. Золоторева, Г.М. Управление персоналом [Текст] / Г.М. Золотарева. – М.: ВиД, 2013. – 118 с.

Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала: Учебно-практическое пособие [Текст] / Л.В. Ивановская. – М.: Проспект, 2013. – 194 с.

Иванцевич, Дж.М., Лобанов, А.А. Человеческие ресурсы управления [Текст] / Дж.М. Иванцевич, А.А. Лобанов. – М.: Дело, 2016. – 509 с.

1. Каштанова, Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: Учебно-практическое пособие [Текст] / Е.В. Каштанова. – М.: Проспект, 2013. – 198 с.
2. Котова, Л.Р. Управление эффективностью системы управления персоналом на основе сбалансированной системы показателей [Текст] / Л.Р. Котова // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2013. – № 6. – С. 24-29.
3. Краснов, С.С. Управление персоналом [Текст] / С.С. Краснов. – М.: АСТ, 2013. – 439 с.
4. Кузнецова, И.В. Система управления персоналом как главная составляющая системы управления предприятием [Текст] / И.В. Кузнецова // Инновационные процессы в экономике и бизнесе: научный взгляд Материалы Международной научно-практической конференции. Под общей редакцией И.В. Кузнецовой. – 2016. – С. 106-109.
5. Ларин, О.Д. Основы менеджмента: Учебник [Текст] / О.Д. Ларин. – М.: - Экономика, 2013 – 312 с.
6. Лущин, Л.Д. Управление персоналом [Текст] / Л.Д. Лущин. – М.: АСТ, 2013. – 99 с.

Ланкин, В.Е. Менеджмент организации [Текст] / В.Е. Ланкин. – Таганрог: ТРТУ, 2016. – 439 с.

Люсова, О.В. Модель деятельности по оптимизации трудовой деятельности людей пожилого возраста [Текст] / О.В. Люсова // Научно–методический электронный журнал Концепт. – 2015. – Т. 13. – 412 с.

[Маслова](http://www.ozon.ru/context/detail/id/7360878/#tab_person), В.М. Управление персоналом: Учебное пособие [Текст] / В.М. [Маслова](http://www.ozon.ru/context/detail/id/7360878/#tab_person) – Издательство: [Юрайт](http://www.ozon.ru/context/detail/id/857324/), 2013. – 496 с.

1. Меркушова, Н.И., Гаффорова, Е.Б. Принцип TQM «вовлечение персонала» в управлении качеством и современных системах менеджмента [Текст] / Н.И. Меркушова, Е.Б. Гаффорова // Экономика, управление, финансы Материалы II Международной научной конференции. – 2013. – С. 135-137.
2. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом в структурно–логических схемах: Учебник для вузов [Текст] / Ю.Г. Одегов. М.: ИНФРА–М, 2014. – 399 с.
3. Пархоменко, Л.А. Управление персоналом [Текст] / Л.А. Пархоменко. – М.: АСТ, 2013. – 99 с.
4. Перов, Н.В. Организация управленческого труда[Текст] / Н.В. Перов. – М.: ИНФРА, 2013. –569 с.
5. Поляков, В., Дудник, И. Мотивация персонала в условиях кризиса [Текст] / Поляков В., Дудник И. // Менеджмент в системе управления персоналом. – 2014. – № 5. – С. 20.
6. Сабуров, С.С. Менеджмент [Текст] / С.С. Сабуров. – М.: АСТ-Пресс, 2016. – 399 с.
7. Сафонов, К.Б. Жизненный цикл организации и аспекты управленческого взаимодействия [Текст] / К.Б. Сафонов // Дискуссия. – 2016. – № 5 (68). – С. 82-86.
8. Снурницына, М.А. Успех системы управления персоналом на примере применения японской модели управления и системы управления персоналом самообучающейся организации [Текст] / М.А. Снурницына // Молодежная инициатива - основа регионального развития Сборник материалов научно-практической конференции. Редакторы Т.А. Горячева, Ю.В. Соколова. – 2015. – С. 79-84.
9. Солодовникова, А.И. Управление системами оплаты труда и вознаграждение персонала [Текст] / А.И. Солодовникова // Молодой ученый. – 2014. – № 8. – С. 593-595.
10. Сперанский, В.И. Современные технологии управления персоналом [Текст] / В.И. Сперанский. – М.: Дрофа, 2013. – 309 с.

Стаховский, С.С. Кадровый менеджмент [Текст] / С.С. Стаховский. – М.: Дрофа, 2013. – 999 с.

[Тебекин](http://www.ozon.ru/context/detail/id/7614036/#tab_person), А.В. Управление персоналом. Учебное пособие [Текст] / [Тебекин](http://www.ozon.ru/context/detail/id/7614036/#tab_person) А. В. – Издательство: [КноРус](http://www.ozon.ru/context/detail/id/857449/), 2014.– 624 с.

Токарская, Н.М., Солодова, Н.Г. Стратегия фирмы в области управления человеческими ресурсами: зарубежный опыт. ИГЭА [Текст] / Н.М. Токарская, Н.Г. Солодова. – Иркутск, 2016. – 399 с.

Томичев, А.А. Управление персоналом на предприятии [Текст] / А.А. Томичев. – М.: ВиД, 2016. – 492 с.

Тоффман, Р. Управление персоналом [Текст] / Р. Тоффман. – М.: Дрофа, 2013. – 199 с.

1. Ульянова, М.А. Менеджмент [Текст] / М.А. Ульянова. – М.: Лотос-ПроФФ, 2013. –369 с.
2. Фаминовский, Д.А. Управление персоналом [Текст] / Д.А. Фаминовский. – М.: Дрофа, 2016. – 401 с.
3. Харламов, В.О. Менеджмент [Текст] / В.О. Харламов. – М.: Альфа-Пресс, 2013. – 429 с.
4. Хартин, Р.О. Менеджмент [Текст] / Р.О. Хартин. – М.: КирМ, 2013. – 399 с.
5. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие [Текст] / Е.С. Яхонтова. – М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. – 299 с.
6. Модель жизненного цикла организации Ларри Грейнера [Электронный ресурс] // http://www.bizyou.ru/management/jizneniy\_cikl\_organizacii\_predpriyatiya\_atapi\_i\_stadii.html.
7. Определение, значение и функции системы управления персоналом [Электронный ресурс] // http://hr-portal.ru/article/opredelenie-znachenie-i-funkcii-sistemy-upravleniya-personalom
8. Технологии подбора персонала [Электронный ресурс] // http://hr-portal.ru/blog/tehnologii-podbora-personala-3.

# ПРИЛОЖЕНИЯ