

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы Менеджмент
организации

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой

- *А. Васильева* А.В. Васильева

« 15 » 06 2022 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Совершенствование управления персоналом АО «Торговый порт
Благовещенск»

Исполнитель

студент группы 872-об

15.06.2022 Закирова

(дата, подпись)

А.А. Закирова

Руководитель

зав.каф., к.э.н., доцент

15.06.2022 - А. Васильева

(дата, подпись)

А.В. Васильева

Консультант по

экономической части

зав.каф., к.э.н., доцент

15.06.2022 - А. Васильева

(дата, подпись)

А.В. Васильева

Нормоконтроль

15.06.2022 Н. Николаева

(дата, подпись)

Н.А. Николаева

Благовещенск 2022

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет Экономический
Кафедра Экономики и менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой
— *А.В. Васильева* А.В. Васильева
« 11 » 04 2022 г.

ЗАДАНИЕ

К выпускной квалификационной работе студента Закировой Анастасии Александровны

1. Тема выпускной квалификационной работы: Совершенствование управления персоналом АО «Торговый порт Благовещенск»
(утверждена приказом от 11.03.22 № 643-п)

2. Срок сдачи студентом законченной работы (проекта): 15 июня 2022

3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе: учебная литература, статьи, конспекты, ресурсы интернета

4. Содержание выпускной квалификационной работы (перечень подлежащих разработке вопросов):

- 1 Теоретические основы управления персоналом организации;
- 2 Анализ системы управления персоналом АО «Торговый порт Благовещенск»;
- 3 Разработка предложений по совершенствованию управления персоналом АО «Торговый порт Благовещенск»

5. Перечень материалов приложения: Регламент «Порядок приема персонала»; Взаимосвязь трех уровней мотивированности сотрудников; Алгоритм формирования резерва кадров; Оргструктура Службы УП, с указанием взаимосвязей некоторых секторов с другими службами предприятия

6. Дата выдачи задания: 11 апреля 2022

Руководитель выпускной квалификационной работы: А.В. Васильева, доцент, к.э.н, зав.каф.

Задание принял к исполнению (дата): 11 апреля 2022 *Закирова*
(подпись студента)

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 98 стр., 21 таблица, 7 рисунков, 62 источника, 5 приложений.

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, РОТАЦИЯ, КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

Объектом исследования данной работы является персонал АО «Торговый порт Благовещенск».

Предмет исследования – система управления персоналом АО «Торговый порт Благовещенск».

Цель выпускной квалификационной работы – анализ системы управления персоналом АО «Торговый порт Благовещенск» и пути ее совершенствования.

В соответствии с целью, сформулированы следующие задачи:

- 1 изучить функции управления персоналом, задачи и функции кадровой политики организации, а также и стимулирование трудовой деятельности;
- 2 провести анализ системы управления персоналом АО «Торговый порт Благовещенск»;
- 3 разработать программу совершенствования системы управления персоналом АО «Торговый порт Благовещенск»;
- 4 оценить эффективность предложенных преобразований.

Структурно работу можно представить в виде трех частей. В первой главе раскрываются теоретические основы современного управления персоналом на предприятии. Вторая глава посвящена анализу системы управления персоналом АО «Торговый порт Благовещенск». В третьей главе предложена программа совершенствования системы управления персоналом АО «Торговый порт Благовещенск».

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы управления персоналом организации	8
1.1 Направления и функции управления персоналом организации	8
1.2 Задачи и функции кадровой политики организации	17
1.3 Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала	21
2 Анализ системы управления персоналом АО «Торговый порт Благовещенск»	28
2.1 Краткая характеристика АО «Торговый порт Благовещенск»	28
2.2 Статистический анализ численности и состава персонала АО «Торговый порт Благовещенск»	33
2.3 Анализ технологий управления персоналом АО «Торговый порт Благовещенск»	39
2.4 Анализ удовлетворенности персонала работой в АО «Торговый порт Благовещенск»	46
3 Разработка предложений по совершенствованию управления персоналом АО «Торговый порт Благовещенск»	53
3.1 Обоснование целесообразности предложенных мероприятий по совершенствованию управления персоналом	53
3.2 Совершенствование Службы управления персоналом	56
3.3 Разработка системы управления кадровым резервом и обучением резервистов	64
3.4 Экономическое обоснование предложенных мероприятий по совершенствованию управления персоналом АО «Торговый порт Благовещенск»	76
Заключение	82
Библиографический список	89
Приложения	95

ВВЕДЕНИЕ

Сегодня для многих предприятий в условиях рыночной экономики все большее значение приобретает более полное использование человеческих ресурсов. Это связано с теми проблемами, с которыми сталкиваются руководители большинства организаций: уход квалифицированных работников; низкая исполнительская и трудовая дисциплина персонала; недостаточная квалификация персонала; недостаточный уровень квалификации отдельных руководителей; неудовлетворительный морально-психологический климат; низкий уровень мотивации работников, недостаточная инициативность работников при решении производственных проблем; конфронтация администрации и персонала. Эти и некоторые другие проблемы ставят перед руководителями вопрос о совершенствовании системы управления персоналом.

На многих предприятиях Российской Федерации отделы кадров до сих пор не являются ни методическим, ни информационным, ни координирующим центром кадровой работы. Большую часть объема работ по управлению персоналом выполняют линейные руководители. Как правило, службы управления персоналом имеют низкий статус, являются слабыми в профессиональном отношении. В силу этого ряд важных задач по управлению персоналом не выполняются.

Основу концепции современного управления персоналом предприятия составляет в настоящее время возрастающая роль личности работника, знание его потребностей и мотивов, умение ими управлять и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией. Таким образом, в условиях рыночной экономики возникла необходимость создания практически на каждом предприятии служб управления персоналом, выполняющих определенные функции по обеспечению процесса управления персоналом, без этого невозможен выход предприятия, а, следовательно, региона и страны в целом на качественно новый уровень. Этим

обуславливается актуальность выбранной темы исследования.

Объектом исследования данной работы является персонал АО «Торговый порт Благовещенск».

Предмет исследования – система управления персоналом АО «Торговый порт Благовещенск».

Целью выпускной квалификационной работы анализ системы правления персоналом АО «Торговый порт Благовещенск» и пути ее совершенствования.

В соответствии с целью, сформулированы следующие задачи:

1 изучить функции управления персоналом, задачи и функции кадровой политики организации, а также и стимулирование трудовой деятельности;

2 провести анализ системы управления персоналом АО «Торговый порт Благовещенск»;

3 разработать программу совершенствования системы управления персоналом АО «Торговый порт Благовещенск»;

4 оценить эффективность предложенных преобразований.

Информационную базу исследования составляют материалы, содержащиеся в научных трудах ученых в области системы управления персоналом, а также смежных научных областей.

Теоретическая значимость работы состоит в том, что результаты проведенного исследования раскрывают процесс диагностики и совершенствования систем управления персоналом, обосновывают эффективность оптимизации систем управления.

Практическая значимость работы заключается в том, что мероприятия, предложенные в работе, могут быть использованы для совершенствования системы управления персоналом АО «Торговый порт Благовещенск» в условиях организационных изменений.

Для сбора и анализа информации были применены следующие методы: эмпирические методы (наблюдение, сравнение), статистические методы сбора и анализа информации, экспертные методы (экспертные оценки, беседа,

интервьюирование), SWOT-анализ, опросник Гэллага Q12, методика оценки лояльности «индекс NPS», метод проектирования.

Структура работы: содержание, введение, три главы, заключение, список использованной литературы, приложения.

В первой главе работы раскрываются теоретические основы современного управления персоналом на предприятии.

Вторая глава посвящена анализу системы управления персоналом АО «Торговый порт Благовещенск».

В заключительной третьей главе выпускной квалификационной работы предложена программа совершенствования системы управления персоналом АО «Торговый порт Благовещенск».

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Направления и функции управления персоналом организации

Управление персоналом – направленная деятельность управляющего состава организации, а также начальников и профессионалов подразделений системы управления персоналом, что содержит разработку концепции и стратегии кадровой политики, закономерностей, принципов и методов управления персоналом¹.

А.Я. Кибанов, обобщая отечественный и зарубежный опыт, формулирует основную цель управления персоналом – обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие².

В своих работах А. Кибанов оценивал тему управления персоналом с различных точек зрения. Он разработал методы улучшения системы управления персоналом в условиях рыночных отношений. Обобщая научные труды А. Кибанова, можно составить широкий список направлений рассмотрения управления персоналом и экономики управления персоналом. Среди них:

- кадровая политика и стратегия управления персоналом;
- мотивация и стимулирование трудовой деятельности;
- организация обучения и дополнительное профессиональное образование;
- организация оплаты труда персонала;
- организация профориентации и адаптации персонала;
- организация, нормирование и регламентирование труда персонала;

¹ Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом. Учебник 3-е изд. перераб. и доп. – М.:ИНФРА, 2014. 440 с.

² Баранова Н.В. Вклад А. Я. Кибанова в развитие научного направления по управлению персоналом в России // Human Progress. 2018. №9. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vklad-a-ya-kibanova-v-razvitie-nauchnogo-napravleniya-po-upravleniyu-personalom-v-rossii> (дата обращения: 18.06.2022).

- оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала;
- оценка экономической и социальной эффективности и управления персоналом организации;
- психофизиология профессиональной деятельности и безопасности труда персонала;
- управление инновациями в кадровой работе;
- управление конфликтами и стрессами;
- управление организационной культурой;
- делопроизводство в кадровой службе;
- конкурентоспособность выпускников вузов на рынке труда¹.

В свою очередь, обобщая представленную классификацию целей и этапов управления персоналом, в прикладном смысле, можно выделить общий цикл движения персонала на предприятии можно представить в виде цикла (рис. 1).

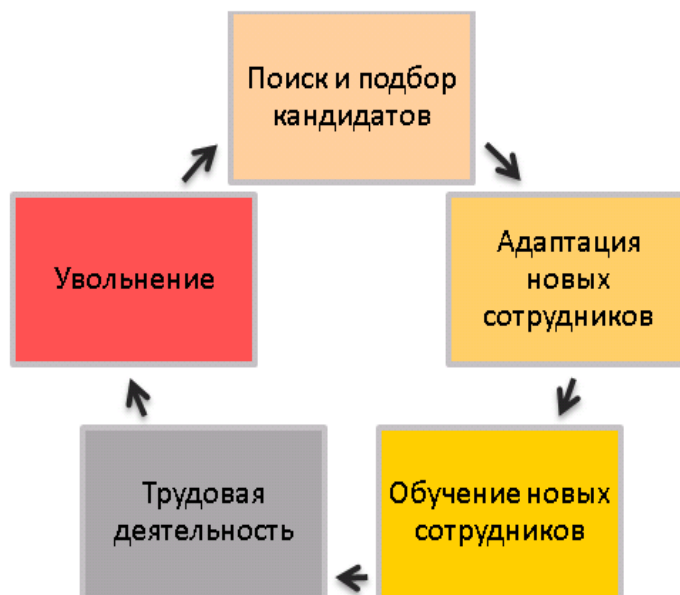


Рисунок 1 - Цикл движения персонала на предприятии

¹ Баранова Н.В. Вклад А. Я. Кибанова в развитие научного направления по управлению персоналом в России // Human Progress. 2018. №9. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vklad-a-ya-kibanova-v-razvitiye-nauchnogo-napravleniya-po-upravleniyu-personalom-v-rossii> (дата обращения: 18.06.2022).

Рассмотрим выделенные на рисунке 1 ключевые этапы цикла управления персоналом подробнее.

Основными целями деятельности отдела кадров практически любого предприятия являются:

- обеспечение компании персоналом, профессионально подготовленным к исполнению задач, стоящих перед компанией;
- рациональное регулирование профессиональным навыком персонала;
- создание должностных структур, обеспечивающих потенциал для реализации достигнутого опыта персонала и формулирующих подходящие обстоятельства для реализации креативного потенциала человека и его карьерного роста.

Таким образом, на отделе кадров лежит ответственность по установлению высочайшего профессионализма и культуры управленческой деятельности, достижение укомплектованности компании квалифицированными, инициативными, нравственными работниками, действенное применение интеллектуально-кадрового потенциала персонала, его сохранение и приумножение.

При этом, основные задачи отдела кадров в цикле движения персонала, можно представить следующим образом (таблица 1).

Таблица 1 - Основные функции и задачи службы управления персоналом

Функции	Содержание задач в функциональном блоке
Определение потребности в персонале	Планирование качественной потребности в персонале. Выбор методов расчета количественной потребности в персонале. Планирование количественной потребности в персонале.
Обеспечение персоналом	Получение и анализ маркетинговой (в области персонала) информации. Разработка и использование инструментария обеспечения потребности в персонале. Отбор персонала, его деловая оценка.
Развитие персонала	Планирование и реализация карьеры и служебных перемещений. Организация и проведение обучения.

Продолжение таблицы 1

Использование персонала	<p>Определение содержания и результатов труда на рабочих местах. Производственная социализация. Введение персонала, его адаптация к трудовой деятельности. Упорядочение рабочих мест. Обеспечение безопасности труда. Высвобождение персонала.</p>
Мотивация результатов труда и поведение персонала	<p>Управление содержанием и процессом мотивации трудового поведения. Управление конфликтами. Использование монетарных побудительных систем: оплата труда, участие персонала в прибылях и капитале предприятия. Использование немонетарных побудительных систем: групповая организация и социальные коммуникации, стиль и методы руководства, регулирование рабочего места.</p>
Правовое и информационное обеспечение процесса управления персоналом	<p>Правовое регулирование трудовых взаимоотношений. Учет и статистика персонала. Информирование коллектива и внешних организаций по кадровым вопросам. Разработка кадровой политики.</p>

Кроме перечисленных в таблице, современные службы управления персоналом ориентированы на реализацию инновационных функций управления персоналом:

- определение потребности в персонале, как на текущий период, так и на перспективу;
- разработка раздела «Персонал» бизнес-плана организации;
- развитие инновационного поведения и творческого уровня работников;
- аттестации рабочих мест и разработки профессиограмм;
- разработка систем испытания профессиональных и индивидуальных достоинств кандидатов на роль свободной должности;
- планирование кадрового запаса и карьеры работников;
- изучения по выявлению мотивации сотрудников к труду;
- изучения в целях создания действенных трудовых команд;

- исследование факторов и регулирование трудовых инцидентов и др.¹.

Перечисленные функции не исчерпывают всего перечня. Они отчасти накладываются друг на друга. Однако уже перечисленные функции дают представление о том, что Службы управления персоналом современного предприятия, осуществляют огромное множество специфических управленческих задач и задач стратегического управления организацией.

Итак, рассмотрим подробнее, как осуществляются основные функции по управлению персоналом в общем цикле движения персонала.

Планирование

При планировании численности работников учитывается общая численность сотрудников предприятия, структурный и квалификационный состав персонала, сложность и комплексность решаемых задач, техническое обеспечение управленческого труда.

Прием, увольнение

Заместители генерального директора и начальники отделов назначаются и освобождаются от должности приказом Генерального директора предприятия.

Прием и увольнение других сотрудников производится по представлению непосредственного начальника, т.е. руководителя соответствующего отдела. Он несет персональную ответственность за подбор и расстановку кадров в своем отделе, повышение их квалификации.

Подбор и набор кадров

Подбор персонала заключается в создании резерва кандидатов на все рабочие места с учетом будущих изменений.

Набор традиционно делится на внешний и внутренний. Преимущества внешнего отбора состоят в том, что в организацию вовлекаются новые люди, приносящие с собой новые идеи, создаются возможности для более активного организационного развития.

¹ Лукьянова, Т.В. Управление персоналом: Теория и практика. Психофизиология профессиональной деятельности и безопасность труда персонала: Учебно-практическое пособие / Т.В. Лукьянова. - М.: Проспект, 2018. - 72 с.

Превосходства внутреннего набора заключаются в том, что работник представляется уже адаптированным к коллективу по сравнению с вновь принятым на работу, его способности оцениваются выше, выше и удовлетворенность трудом.

Источниками внешнего отбора, как правило, являются:

- объявления в газетах;
- агентства по трудоустройству, как государственные, так и коммерческие;
- специализированные консультационные фирмы.

При подборе персонала на предприятиях используются следующие критерии отбора:

- высокая квалификация;
- личные качества;
- образование;
- профессиональные навыки;
- опыт предыдущей работы;
- совместимость с окружающими (личные качества)¹.

Отбор работников для перемещений на вышестоящие должности производится из собственного внутреннего источника и осуществляется на основе оценки профессиональных знаний, умений и навыков сотрудников.

Аттестация

В компаниях также осуществляется периодическая аттестация персонала, целью которой является:

- принятие решения о повышении или понижении в должности;
- принятие решения об увольнении работников;
- принятие решения о конкретных направлениях работы с имеющимся резервом.

Аттестацию проводит аттестационная комиссия (начальник отдела

¹ Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом. Учебник 3-е изд. перераб. и доп. – М.:ИНФРА, 2014. 440 с.

кадров (всегда) и начальники других отделов (по согласованию, каждый год разные)). Комиссия исполняет оценку на основе:

- анализа личных документов аттестуемого;
- заслушивается выступление сотрудника о итогах работы за прошедший год;
- учитывается характеристика непосредственного руководителя (дается в письменном виде), а также характеристика коллег аттестуемого (выслушивается комиссией в устной форме на собрании коллектива отдела).

Итоги оценки предоставляются в последующих формулировках:

- работник подходит занимаемой должности;
- соответствует занимаемой должности при условии усовершенствования работы и исполнения рекомендаций аттестационной комиссии (в плане обучения и самодисциплины). Позднее сотрудник в целях контроля проходит вторичную аттестацию через год;
- не подходит занимаемой должности, - руководством принимается решение об увольнении сотрудника либо переводе его на нижестоящую должность.

Мотивация

Мотивация подразумевается как совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к исполнению определенной деятельности, задающих ее границы и формы, придающих данной деятельности направленность, ориентированную на приобретение поставленных целей .

Стимулирование, с точки зрения руководства, представляется стратегией решения проблемы, удовлетворяющей некоторые мотивы сотрудника (в большинстве случаев материальные) и позволяющей ему более плодотворно трудиться.

Мотивация и стимулирование, как методы управления персоналом, противоположны по направленности: первое направлено на изменение существующего положения; второе – на его закрепление, но при этом они

взаимно дополняют друг друга.

Стимулирование является одним из средств, с помощью которого осуществляется мотивирование. При этом, чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование. Это связано с тем, что воспитание и обучение как один из методов мотивирования людей приводят к тому, что члены организации сами проявляют заинтересованное участие в делах организации, осуществляя необходимые действия, не дожидаясь соответствующего стимулирующего воздействия.

В общем смысле мотивацию можно охарактеризовать как процесс побуждения к деятельности для достижения целей организации. А с позиции менеджмента мотивация будет являться процессом стимулирования на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации.

Итак, управление персоналом организации представляет собой набор взаимосвязанных функций, реализуемых службой (департаментом, отделом и т.д.) управления персоналом (кадрами) организации.

Функции управления персоналом представляют собой конкретные виды управленческих работ, образующих определенный циклический процесс управления персоналом. Это рассмотрено выше.

Кроме того, к классификации функций управления персоналом существует подход, рассматривающий данные функции по следующим блокам:

По направленности работы с персоналом:

- социальная функция, которая содержится в обеспечении занятости, неопасных условий труда, охраны труда;

- нормативная или регулятивная функция, отражающаяся в соблюдении трудового законодательства, правил охраны труда, установлении условий труда, разрешении трудовых споров. Данная функция появляется исходя их положения Службы управления персоналом, как системы урегулирования

конфликта между интересами организации и интересами сотрудников и других субъектов управления персоналом;

- воспитательная функция находит отображение в приемах мотивации работников;

- информационно-аналитическая функция содержится в информационном обеспечении деятельности предприятия;

- контрольная функция помогает смотреть за обстановкой не только внутри организации, но и на рынке труда.

2. По характеру выполняемой работы:

- функция делопроизводства заключается в подготовке приказов по личному составу, ведении табельного учета и прочих подобных функциях;

- управленческая функция - отображается в принятии ключевых законодательных положений в области компании и оплаты труда, решении корпоративных договоров;

- функция трудоустройства, т. прием на работу, знакомство с рабочим местом, переход на другую должность (ротация);

- функция развития персонала содержится в подготовке, оценке кадров, управлении карьерой сотрудников;

- функции поддержания и стабилизации персонала, отвечающая за материальное вознаграждение и другие социальные вопросы;

- группа разнородных функций – управление дисциплиной, контроль условий труда и техники безопасности, контроль за трудовыми отношениями и т.

При рассмотрении функций служб управления персоналом, специалисты также выделяют следующие функции:

- обеспечение кадрами;

- подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров;

- оформление трудовых правоотношений;

- организация оплаты труда;

- выявление социальной напряженности в коллективе и снятие ее;

- развитие отношений с органами рабочего самоуправления;
- координация работы по стабилизации условий труда и соблюдению техники безопасности;
- обеспечение каждого подразделения организации квалифицированными кадрами¹.

1.2 Задачи и функции кадровой политики организации

Технология управления персоналом подразумевает организацию найма, отбора приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебно- профессиональным продвижением, мотивацию и организацию труда, регулирование столкновениями и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождением персонала². То есть под технологией подразумеваются конкретные инструменты, задачи, методы управления циклом движения персонала в организации, в соответствии с функциональной наполненностью каждого ключевого этапа управления.

Реализация целей, задач и функций управления персоналом осуществляется через кадровую политику. Кадровая политика – это главное направление в работе с кадрами, набор основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой предприятия. В этом отношении кадровая политика представляет собой стратегическую линию поведения в работе с персоналом³. Кадровая политика – это целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников⁴.

Кадровая политика направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только

¹ Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. – М.: Дело, 2018. – 301 с.

² Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом. Учебник 3-е изд. перераб. и доп. – М.:ИНФРА, 2014. 440 с.

³ Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. — 4-е изд., доп. и перераб. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 695 с.

⁴ Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг – Пер. с англ. - М.: Питер, - 2018 – 12 изд-е, 328 с.

экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства¹.

Содержание кадровой политики не ограничивается наймом на работу, а касается принципиальных позиций предприятия в отношении подготовки, развития персонала, обеспечения взаимодействия работника и организации. В то время как кадровая политика связана с выбором целевых задач, рассчитанных на дальнюю перспективу, текущая кадровая работа ориентирована на оперативное решение кадровых вопросов. Между ними должна быть, естественно, взаимосвязь, которая бывает обычно между стратегией и тактикой достижения поставленной цели².

Кадровая политика формирует:

- требования к рабочей силе на стадии ее найма (к образованию, полу, возрасту, стажу, уровню специальной подготовки и т.п.);
- отношение к капиталовложениям в рабочую силу, к целенаправленному воздействию на развитие тех или иных сторон занятой рабочей силы;
- отношение к стабилизации коллектива (всего или определенной его части);
- отношение к характеру подготовки новых рабочих на предприятии, ее глубине и широте, а также к переподготовке кадров;
- отношение к внутрифирменному движению кадров и т.п.

Кадровая политика должна создавать не только благоприятные условия труда, но обеспечивать возможность продвижения по службе и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне. Поэтому, основной задачей кадровой политики предприятия является обеспечение в повседневной кадровой работе учета интересов всех категорий работников и социальных групп трудового коллектива³.

¹ Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг – Пер. с англ. - М.: Питер. - 2018 – 12 изд- е, 328 с.

² Дуракова И. Б. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова и др./ Под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. И.Б. Дураковой - М.: ИНФРА-М, 2020.-570 с.

³ Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. — 4-е изд., доп. и перераб. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 695 с.

Задачи кадровой политики включают:

- поднятие престижа предприятия;
- исследование атмосферы внутри предприятия;
- анализ перспективы развития потенциалов рабочей силы;
- обобщение и предупреждение причин увольнения с работы¹.

Повседневная реализация кадровой политики, а также одновременно оказание помощи руководству при выполнении ими задач управления предприятием лежат в оперативной области управления кадрами.

Кадровая политика предприятия объединяет различные формы кадровой работы, определяет стиль проведения работ в организации и планы по использованию рабочей силы².

Функции кадровой политики, прежде всего, предполагают конкретные виды деятельности, которые предусматривают процесс интеграции управления персоналом. В условиях развития рыночной экономики основными функциями кадровой политики являются:

- организационное и методическое обеспечение развития самоуправления, демократических форм рассмотрения и выдвижения кандидатур на руководящие должности, проведение конкурсов на замещение вакантных должностей, изучение общественного мнения о деятельности руководителей;

- прогнозирование, определение текущей и перспективной потребности в кадрах и источников ее удовлетворения, уточнение потребности в подготовке специалистов по прямым связям с учебными заведениями, разработка и реализация мер по формированию трудового коллектива;

- планирование и регулирование профессионального, квалифицированного роста кадров, процессов их высвобождения и

¹ Дуракова И. Б. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова и др./ Под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. И.Б. Дураковой - М.: ИНФРА-М, 2020.-570 с.

² Дейнейка А. В. Управление человеческими ресурсами: Учебник для бакалавров / А. В. Дейнейка, В. А. Беспалько. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2017.- 392 с.

перераспределения;

- организационно-методическое обеспечение профессиональной, экономической учебы, подготовки и переподготовки кадров, планирования этой работы с учетом потребностей производства, направление работников в различные учебные заведения и на стажировку на передовых предприятиях и в организациях, обучение руководителей первичного звена передовым методам и формам работы с кадрами;

- изучение профессиональных, деловых и нравственных качеств работников на основе аттестации, широкого применения психологических и социальных исследований, разработка рекомендаций по рациональному использованию кадров в соответствии с их способностями и наклонностями;

- организация работы по профессиональной ориентации молодежи, адаптация молодых специалистов и рабочих на предприятиях, развитие наставничества, изучение причин текучести кадров, динамики изменений трудового коллектива, разработка мер по стабилизации и совершенствованию его социальной и демографической структуры;

- обеспечение эффективного использования всех форм материального и морального стимулирования работников в соответствии с их трудовой деятельностью и с учетом общественного мнения, изучение влияния стимулов на повышение трудовой и социальной активности трудящихся, укрепление морально-психологического климата в коллективе и др.

Большое значение в реализации кадровой политики имеют общие положения трудового законодательства, которые включают конституционные положения о свободе личности, гарантии собственности, свободе коалиций, непроизвольные действия предпринимателя по отношению к рабочему, в том числе и в части увольнения¹.

Рассмотрим способы реализации кадровой политики. Оптимизация кадрового состава предполагает осуществление ротаций сотрудников, как

¹ Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг – Пер. с англ. - М.: Питер. - 2018 – 12 изд-е, 328 с.

внутренних, т.е. осуществление должностных перемещений сотрудников внутри компании, так и внешних, т.е. увольнение сотрудников, не соответствующих по своим качествам и профессиональным компетенциям тем требованиям, которые предъявляются к сотруднику на конкретном рабочем месте или должности¹.

Оптимизация кадрового состава осуществляется следующим образом:

- определяется необходимый и достаточный количественный состав подразделений, исходя из функциональных задач и объема выполняемых работ;
- определяются квалификационные требования к конкретным должностям и рабочим местам;
- осуществляется поиск и подбор персонала на вакантные должности в соответствии с требованиями к уровню квалификации и профессиональной компетенции кандидатов, к их личностным, профессионально важным психологическим и социальным качествам.

Иные принципы подбора сотрудников, такие как общность по предыдущим местам работы с руководителем подразделения компании, родственные связи, приятельские отношения, личная преданность, другое, в идеале, не должны допускаться. Процедура поиска, подбора и приема новых сотрудников регламентируется внутренним нормативным документом кадровой службы о найме сотрудников.

1.3 Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала

Существуют определенные требования к организации процесса мотивации и стимулирования труда. Это комплексность, дифференцированность, гибкость и оперативность².

Комплексность подразумевает единство моральных и материальных, коллективных и индивидуальных стимулов, значение которых зависит от

¹ Дейнейка А. В. Управление человеческими ресурсами: Учебник для бакалавров / А. В. Дейнейка, В. А. Беспалько. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2017.- 392 с.

² Гагаринская Г.П., Штрикова Б.Д., Липченко Н.В. Мотивация трудовой деятельности. – М.: Машиностроение-1, 2018. – 158 с.

системы подходов к управлению персоналом, опыта и традиций предприятия.

Дифференцированность означает индивидуальный подход к стимулированию разных слоев и групп работников. Известно, что подходы к обеспеченным и малообеспеченным работникам должны существенно отличаться.

Различными должны быть и подходы к квалифицированным и молодым работникам.

Гибкость и оперативность проявляются в постоянном пересмотре стимулов в зависимости от изменений, происходящих в обществе и коллективе.

Стимулирование принципиально отличается от мотивирования. Суть этого отличия состоит в том, что мотивирование – это мотивационная политика, выстраиваемая руководством организации на основе известных им потребностей и интересов сотрудников. Комплекс мер – это стимулирование труда, которое всегда дополняет мотивационную политику и является средством удовлетворения конкретных потребностей работника, в основном материальных¹.

Стимул часто характеризуется как воздействие на работника извне (со стороны) с целью побуждения его к эффективной деятельности. В стимуле заложен определенный дуализм, заключающийся в том, что, с одной стороны, с позиций администрации предприятия он является инструментом достижения цели (повышения производительности труда работников, качества выполняемой ими работы и др.), с другой стороны, с позиций работника стимул является возможностью получения дополнительных благ (позитивный стимул) или возможностью их утраты (негативный стимул). В связи с этим можно выделить позитивное стимулирование (возможность обладания чем-либо, достижения чего-нибудь) и негативное стимулирование (возможность утраты какого-либо предмета, удовлетворяющего потребность).

¹ Мотивация трудовой деятельности персонала: Учебно-методическое пособие/Т.О. Соломандина. М.: Управление персоналом, 2019. – 67 с.

Когда стимулы проходят через психологию и сознание людей и преобразуются ими, они становятся внутренними побудительными причинами или мотивами поведения работника. Мотивы - это осознанные стимулы. Стимул и мотив не всегда согласуются между собой, но между ними нет «китайской стены». Это две стороны, две системы воздействия на работника, побуждения его к определенным действиям. Поэтому стимулирующее воздействие на персонал направлено преимущественно на активизацию функционирования работников предприятия, а мотивирующее воздействие - на активизацию профессионально-личностного развития работников. На практике необходимо применение механизмов сочетания мотивов и стимулов труда. Но важно различать стимуляционные и мотивационные механизмы поведения работников и администрации предприятий, осознавать важность их взаимодействия и взаимообогащения.

Стимулирование труда - это, прежде всего, внешняя мотивация, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала. В то же время это также несет нематериальную нагрузку, которая позволяет сотруднику реализовать себя как личность и работника одновременно¹. Она выполняет ряд функций:

- Экономическая функция выражается прежде всего в том, что стимулирование труда содействует повышению эффективности производства, которое выражается в повышении производительности труда и качества продукции.

- Нравственная функция определяется тем, что стимулы к труду формируют активную жизненную позицию, высоконравственный общественный климат в обществе. При этом важно обеспечить правильную и обоснованную систему стимулов с учетом традиции и исторического опыта.

- Социальная функция обеспечивается формированием социальной структуры общества через различный уровень доходов, который в значительной степени зависит от воздействия стимулов на различных людей.

¹ Блинов А.Б. Мотивация персонала корпоративных структур // Маркетинг. - 2019.- № 1. – С. 21-23

Кроме того, формирование потребностей, а в итоге и развитие личности так же предопределяются организацией и стимулированием труда в обществе¹.

Стимулы могут быть материальными и нематериальными.

Материальное стимулирование, в свою очередь делится на прямое (заработная плата) и косвенное (компенсационный/социальный пакет).

Заработная плата - важнейшая часть системы оплаты и стимулирования труда, один из инструментов воздействия на эффективность труда работника. Заработная плата является стимулирующим фактором, если:

— это однозначно связано с результатами выполненной работы (сдельная);

— работник не сталкивается с негативными явлениями, которые являются более значимыми, чем выгоды от заработной платы (физическая перегрузка, негативные оценки окружающих);

— заработная плата тесно связана с выполненной вовремя работой (не должно быть длительных интервалов между выполнением работы и ее оплатой);

— заработная плата на самом деле увеличивает доход работника, а не символически.

Компенсационный пакет, который используется в организации, состоит из социальных льгот (бенефитов) - комплекса дополнительных благ предоставляемых организацией, как в законодательном, так и в добровольно порядке и имеющем обычно натуральную форму. Бенефиты или социальные пособия рассматриваются как вознаграждения, не связанные с количеством и качеством труда, вознаграждения, которые получают сотрудники за факт работы в данной организации или на данном предприятии. К бенефитам относятся медицинская страховка, оплата отпусков, бесплатные обеды, компенсация транспортных расходов и прочие социальные выплаты, определенные законодательством или присущие только данной организации.

¹ Мотивация трудовой деятельности персонала: Учебно-методическое пособие/Т.О. Соломандина. М.: Управление персоналом, 2019. – 67 с.

Вторая группа стимулов включает в себя: социальные (престиж работы, возможность профессионального и карьерного роста), моральные (уважение со стороны окружающих, награды) и творческие (возможность самосовершенствования и самореализации)¹.

Стимулирование, регулирующее поведение сотрудника на основе выражения общественного признания, осуществляется путем вручения дипломов, значков, размещения фотографий на доске почета и других. Система нефинансовой мотивации – морально-психологическое вознаграждение, которое повышает уровень удовлетворенности и лояльности сотрудников в конкретной организации, влияя и формируя определенную организационную культуру предприятия².

Важность таких стимулов, как участие в прибыли и капитале компании, также возрастает. Неденежные стимулы также имеют большое значение не только потому, что они ведут к социальной гармонии, но и потому, что они дают возможность законно уменьшить налоговую базу работников при одновременном повышении уровня благосостояния.

Неотделимой частью своеобразия компании являются проводимые в ней корпоративные мероприятия - праздники, тренинги, тимбилдинг. Эксперты называют одним из самых эффективных методов транслирования корпоративных ценностей корпоративные праздники³.

Корпоративные праздники в жизни организации выполняют целый ряд важных функций:

- фиксация успеха (в отличие от простой процедуры подведения итогов праздник подчеркивает достижения, успехи компании с позитивной направленностью);
- адаптация (помощь новичкам во вхождении в коллектив);
- воспитание (приобщение людей к значимым для организации

¹ Блинов А.Б. Мотивация персонала корпоративных структур // Маркетинг. - 2019.- № 1. – С. 21-23

² Мотивация трудовой деятельности персонала: Учебно-методическое пособие/Т.О. Соломандина. М.: Управление персоналом, 2019. – 67 с.

³ Мотивация трудовой деятельности персонала: Учебно-методическое пособие/Т.О. Соломандина. М.: Управление персоналом, 2019. – 67 с.

ценностям);

- групповая мотивация (процесс формирования и регулирования отношений в коллективе протекает в неформальной запоминающейся позитивной эмоциональной обстановке);

-рекреация (необходимое отвлечение от трудового процесса, отдых, переключение внимания, развлечение);

- сплочение (на основе эмоционального сближения) и др.

Одним из значимых методов морального стимулирования является официальное признание заслуг посредством награждения лучших работников за отличия в труде, значимые для деятельности организации и поэтому поощряемые публично и официально¹.

Главная цель награждения как метода стимулирования персонала - сформировать в коллективе положительное отношение к тем или иным формам достижений, создать и культивировать образ желаемого трудового поведения работников, целевым ориентиром которому служит инициатива, творческий подход и трудовая активность.

В числе важных функций награждения отметим:

- стимулирующую функцию (отразить ценности общества, организации, коллектива и отождествить человека, получившего награду, с тем идеальным образом, именем, которое носит награда);

- дифференцирующую функцию (отличить заслуженного члена общества от прочих);

- воспитательную функцию (способствовать формированию определенной модели трудового поведения)².

Необходимым условием эффективности этого метода стимулирования является наличие системы правовых, нравственных, философских взглядов руководителей на развитие организации и ее персонала, на содержание, формы и методы стимулирования и формирование подлинной, глубокой

¹ Блинов А.Б. Мотивация персонала корпоративных структур // Маркетинг. - 2019.- № 1. – С. 21-23

² Гагаринская Г.П., Штрикова Б.Д., Липченко Н.В. Мотивация трудовой деятельности. – М.: Машиностроение-1, 2018. – 158 с.

заинтересованности работников в активной трудовой деятельности.

Чтобы быть эффективным, механизм морального стимулирования должен выполнять следующие задачи:

- предусматривать поощрения за конкретные результаты, на которые работники оказывают непосредственное воздействие и которое наиболее полно характеризует участие каждого работника в решении задач, стоящих перед ним;

- устанавливать меры поощрения за успехи в труде так, чтобы за более высокие достижения применять более значимые меры поощрения;

- обеспечивать уверенность в том, что при условии выполнения принятых повышенных обязательств участники будут поощрены в соответствии с достигнутыми результатами;

- усиливать заинтересованность каждого работника в постоянном улучшении его трудовых показателей;

- быть простым, доходчивым и понятным для работников;

- обеспечить правильное взаимодействие материальных и моральных стимулов, непрерывно их совершенствовать в соответствии с новыми задачами, изменением в содержании, организации и условиях труда.

Одним из основных условий высокой эффективности морального стимулирования является обеспечение социальной справедливости, то есть точного учета и объективной оценки трудового вклада каждого работника. Убежденность в обоснованности, справедливости признания трудовых заслуг работника, в правильности его поощрения поднимает моральный авторитет труда, возвышает личность, формирует активную жизненную позицию¹

¹ Гагаринская Г.П., Штрикова Б.Д., Липченко Н.В. Мотивация трудовой деятельности. – М.: Машиностроение-1, 2018. – 158 с.

2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ АО «ТОРГОВЫЙ ПОРТ БЛАГОВЕЩЕНСК»

2.1 Краткая характеристика АО «Торговый порт Благовещенск»

АО «Торговый Порт Благовещенск» - один из самых крупных речных портов Дальнего Востока. Он находится на пересечении Амурского водного пути с Забайкальской железнодорожной магистралью, автомобильными дорогами, воздушными трассами и является одним из важнейших звеньев мощного транспортного коридора в Центральную Россию.

1873 год принято считать годом основания акционерное общество «Торговый порт Благовещенск». Так в Благовещенске возникло «Товарищество Амурского пароходства», именно в этот период частным предпринимателям были даны права на концессию левобережных участков пограничного Амура. Через два года в Благовещенске действовали три пристани со складами и помещениями, причальные линии. В 1894 году по рекам Амурского бассейна курсировало около 250 пароходов и барж. Сегодня акционерное общество «Торговый порт Благовещенск» (АО «ТПБ») - современное транспортное предприятие, которое хорошо знают не только на Дальнем Востоке, но и за его пределами. Порты Амурской области имеют выгодное географическое положение, располагаясь на Транссибирской железнодорожной магистрали и одновременно на берегах рек Амур и Зея, в непосредственной близости от китайских портов Хэйхэ, Сунькэ, Миншань, Цзяинь, Тунцзян, Цзямусы.

АО «Торговый порт Благовещенск» с начала 2009 года объединило в себе деятельность всех портов Амурской области, а именно, ЗАО «Торговый порт Поярково», ЗАО «Торговый порт Зея» и ООО «Суражевское» - речной порт города Свободный. Соответственно и коммерческая деятельность всех портов консолидировано ведется в головном офисе компании в городе Благовещенск.

Пропускная способность порта – более 2-х миллионов тонн грузов в год.
Общая площадь территории порта составляет около 340 тыс. кв. м.
Протяженность причалов порта – 720 погонных метров

Торговый порт Благовещенск - официально зарегистрированный смешанный автомобильно-речной грузовой пункт пропуска через границу между Россией и Китаем, который функционирует круглогодично. Летом перевозка осуществляется по реке, а зимой действуют понтонная переправа и ледовая дорога.

АО «Торговый порт Благовещенск»:

- основной исполнитель программы Северного завоза в Амурской области, первым на Дальнем Востоке ввёл в эксплуатацию Таможенно - логистический терминал (ТЛТ). На территории порта работают все отделы Благовещенского таможенного поста;

- специализируется на перевозке, перегрузке и хранении грузов, добыче и реализации НСМ (песок, гравий);

- обслуживание и ремонт флота осуществляет собственная ремонтно-эксплуатационная база.

АО «Торговый порт Благовещенск» - современное транспортное предприятие, открытое к сотрудничеству с отечественными и зарубежными компаниями. АО «Торговый порт Благовещенск» предоставляет следующие услуги:

- услуги в околотаможенной сфере юридическим и физическим лицам на складе временного хранения порта и на объектах инфраструктуры пограничного перехода грузового пункта пропуска (Амурская область, г. Благовещенск, ул. Лазо,1);

- хранение и комплексная обработка таможенных грузов;

- доставку международного груза водным и автомобильным видом транспорта;

- доставку груза по территории РФ водным, железнодорожным и автомобильным видом транспорта;

- прием и разгрузка паромов и барж с международным и перевозимым по территории РФ грузом;
- транспортную логистику, погрузо-разгрузочные работы на всех видах транспорта;
- накопление, переработку, хранение грузов на складе временного хранения в зоне таможенного контроля, охрану груза с видеофиксацией 24 часа в сутки;
- перевалку и обработку транспортных средств;
- добычу и реализацию нерудно-строительных материалов (песок, гравий, ПГС), сортировку речного песка на гравий различных фракций и чистый песок;
- комплексное обслуживание флота, ремонт флота;
- сдачу коммерческой недвижимости в аренду;
- услуги связи (радиотелефонные переговоры с флотом, передача циркулярных радиogramм, освидетельствование станций).

Главными отраслями предприятия являются перевозка и перевалка сои, угля, контейнеров, леса, тарно-штучных грузов, навалочных грузов, также добыча нерудных строительных материалов (НСМ).

АО "ТПБ" зарегистрировано 17.05.1994 в регионе Амурская Область по адресу: 675000, Амурская обл, город Благовещенск, улица Лазо, 1. Регистрационный номер – 1022800508664; ИНН 2801014506.

Руководителем организации является: Генеральный Директор - Лашкевич Константин Вячеславович, ИНН 382100765214. У организации 1 Учредитель. Основным направлением деятельности является "деятельность внутреннего водного грузового транспорта".

В АО «Торговый порт Благовещенск» линейно - функциональная организационная структура. На 01.01.2022 в АО "ТПБ" числится 335 сотрудников.

Размер Уставного Капитала 1 078 106,00 руб.

За 2020 год доход организации составил: 631 647000,00 руб., расход 505

098 000,00 руб.

Проведем анализ прибыли предприятия с помощью отчета о финансовых результатах АО «Торговый порт Благовещенск» (Таблица 2).

Таблица 2 - Анализ результатов деятельности АО «Торговый порт Благовещенск»

Показатели, тыс.руб.	2019 г.	2020 г.	2021г	Уровень показателя к выручке 2020г., %	Уровень показателя к выручке 2021г., %	Темп роста, %.
Выручка	556 756	670 778	631 647	100	100	94,2
Себестоимость продаж	(354 117)	(419 005)	(415 748)	62,5	65,8	99,2
Валовая прибыль (убыток)	202 639	251 773	215 899	37,5	34,2	85,8
Управленческие расходы	(50 635)	(59 412)	(68 879)	8,9	10,9	115,9
Прибыль (убыток) от продаж	152 004	192 361	147 020	28,7	23,3	76,4
Проценты к получению	4 215	4 401	9 305	0,7	1,5	211,4
Проценты к уплате	(57)	(0)	(0)	0,0	0,0	-
Прочие доходы	12 833	18 392	14 188	2,7	2,2	77,1
Прочие расходы	(9 697)	(28 512)	(11 150)	4,3	1,8	39,1
Прибыль (убыток) до налогообложе- ния	159 298	186 642	159 363	27,8	25,2	85,4
Налог на прибыль	(30 250)	(37 962)	(32 374)	5,7	5,1	85,3
Изменение отложенных налоговых обязательств	(3 453)	(0)	(0)	0,0	0,0	-
Изменение отложенных налоговых активов	23	0	0	0,0	0,0	-
Прочее	(5)	(1 366)	(440)	0,2	0,1	32,2
Чистая прибыль (убыток)	125 613	147 314	126 549	22,0	20,0	85,9

Данные таблицы показывают, что выручка в период с 2020 по 2021 год уменьшилась на 39 131 тыс.руб.

Себестоимость продаж так же уменьшилась с 419 005 тыс.руб на 3 257 тыс.руб и составила в 2021 году 415 748 тыс.руб, но ее уровень в % к выручке увеличился на 3,3%, это будет являться отрицательным фактором в работе предприятия.

Прибыль от продаж снизилась на 45 341 тыс.руб., что говорит, прежде всего, о снижении объемов продаж продукции и оказание услуг, это произошло в первую очередь из-за того, что в мире с 2019 года складывается очень сложная ситуация и границы были закрыты в период пандемии, а в настоящее время наблюдаются перебои в логистических цепочках, в связи со спецоперацией РФ на Украине.

Вследствие воздействия данных факторов, показатели реализации и чистая прибыль(убыток) в период с 2020 по 2021 год также снизилась на 20765 тыс.руб. Снижение этого показателя является отрицательной тенденцией для любого предприятия.

Произведем анализ рентабельности АО «ТПБ» в таблице 3.

Таблица 3- Анализ прибыльности предприятия

Наименование показателя	2019 год	2020 год	2021 год	Темп прироста 2021/2020, %
1. Рентабельность продаж	27,4	28,7	23,3	-18,8
2. Чистая рентабельность	20	22	20	-9,1

Проанализировав показатели, характеризующие прибыльность организации, можно сделать выводы, о снижении эффективности деятельности.

Рентабельность продаж предприятия в 2020 году составила 28,7%, т.е. на 1 рубль выручки от продаж приходится 28 копеек прибыли. В 2021 году показатель снизился на 5 копеек и составил 23 копейки прибыли.

Чистая рентабельность на предприятии в 2020 году составила 22%, то есть на единицу выручки приходится 22 копейки прибыли, а в 2021 году снизилась до 20 копеек прибыли.

2.2 Статистический анализ численности и состава персонала АО «Торговый порт Благовещенск»

Проанализируем движение рабочей силы, для этого произведем расчет коэффициентов оборота с 2019 по 2021 гг.

Коэффициент оборота по приему, формула (1):

$$K_{np} = Ч_{np}/Ч_{сп}, \quad (1)$$

где $Ч_{np}$ – численность принятых работников;

$Ч_{сп}$ – среднесписочная численность.

$$K_{np} 2019 = 9/313 \times 100 = 2,9 \%$$

Аналогично рассчитаем коэффициент оборота по приему за 2020–2021 гг.

Коэффициент оборота по увольнению, формула (2):

$$K_{ув} = Ч_{ув}/Ч_{сп}, \quad (2)$$

где $Ч_{ув}$ – численность уволенных работников;

$Ч_{сп}$ – среднесписочная численность.

$$K_{ув} 2019 = 4/313 \times 100 = 1,3 \%$$

Аналогично рассчитаем коэффициент оборота по увольнению за 2020–2021 гг.

Коэффициент текучести кадров, формула (3):

$$K_{тек} = Ч_{ув}/Ч_{сп}, \quad (3)$$

где $Ч_{ув}$ – численность уволенных работников по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины;

$Ч_{сп}$ – среднесписочная численность.

$$K_{\text{тек}} 2019 = 3 / 313 \times 100 = 1 \%$$

Аналогично рассчитаем коэффициент текучести кадров за 2020–2021 гг.

Коэффициент общего оборота, формула (4):

$$K_{\text{об}} = (Ч_{\text{пр}} + Ч_{\text{ув}}) / Ч_{\text{сп}}, \quad (4)$$

где $Ч_{\text{пр}}$ – численность принятых работников;

$Ч_{\text{ув}}$ – численность уволенных работников по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины;

$Ч_{\text{сп}}$ – среднесписочная численность.

$$K_{\text{об}} = (9 + 3) / 313 \times 100 = 3,8 \%$$

Аналогично рассчитаем коэффициент общего оборота за 2020–2021 гг.

Результаты занесем в таблицу 4.

Таблица 4 – Движение рабочей силы в АО «ТПБ»

Показатель	2019г	2020г	2021г	Отклонение 2020/2018	
				+ / -	%
Среднесписочная численность, чел.	313	318	335	22	107
Принято на работу новых работников на протяжении года	9	21	103	94	1211,1
Выбыло работников в т. ч. по причине:	4	3	79	75	197,5
- призыв к армии, выбытие на обучение, выход на пенсию и по другим причинам, предусмотренных законом	1	0	3	2	300
- по собственному желанию	3	3	74	71	2466,7
- освобождение за нарушение трудовой дисциплины	0	0	2	2	0
Коэффициент оборота:					
- с принятия, %	2,9	6,6	30,7	27,8	1058,6
- с увольнения, %	1,3	0,9	23,6	22,3	1815,4
Коэффициент текучести кадров, %	1	0,9	22,7	21,7	2270
Коэффициент общего оборота, %	3,8	7,5	54,4	50,6	1431,6

Расчет показывает, что на предприятии коэффициент общего оборота в 2021 г. по сравнению с 2020 г. увеличился на 46,9% и составил 54,4%,

коэффициент оборота с принятия увеличился до 30,7 %, коэффициент текучести в 2021 году составил 22,7%, что на 21,8 % больше, чем в предыдущем году.

Для такого предприятия, как АО «Торговый порт Благовещенск» целесообразно провести статистическую оценку персонала, исходя из обобщенных категорий, таких как:

- персонал флота – общая численность данной категории в 2021 г. составляет 83 чел.

- персонал порта (управленческий и производственный) – общая численность данной категории в 2021 г. составляет 150 чел.

Для изучения состава и численности основного флотского персонала, был использован метод интервьюирования. Была опрошена руководитель службы управления персоналом и административным вопросам Макавич Т.А.

В ходе интервью было выяснено, что общая плановая численность флота должна составлять 132 человека, а общая фактическая численность флота составляет всего 83 человека. Ниже в таблице 5 представлены данные по конкретным профессиям.

Таблица 5 - Обеспеченность флота трудовыми ресурсами в 2021 г.

Категория работников	Численность		% -т обеспеченности
	план	факт	
Технический флот			
Механики	10	7	70
Машинист крана плавучего	18	10	55,6
Электромеханик	11	8	72,7
Моторист-лебедчик	6	4	66,7
Повар судовой	6	6	100
Транспортный флот			
Капитан-механик	25	14	56
Электромеханик	7	5	71,4
Моторист-рулевой	27	12	44,4
Механик	7	5	71,4
Повар судовой	9	9	100
Вспомогательный флот			
Шкипер (капитан)	2	1	50

Капитан-механик	2	1	50
Моторист-рулевой	2	1	50
Всего	132	83	62,9

Из таблицы видно, что общая обеспеченность трудовыми ресурсами на флоте составляет всего 62,9 %. На основе этих данных можно сказать, что есть дефицит трудовых ресурсов в 37,1%.

Найдем факторы, которые наибольшим образом оказывают влияние на возникновение приоритетной проблемы при помощи причинно-следственной диаграммы (диаграмма Исикавы). Диаграмма Исикавы - инструмент, обеспечивающий системный подход к определению фактических причин возникновения проблем (рис. 2).

Диаграмма позволяет выявить ключевые взаимосвязи между различными факторами и более точно понять исследуемый процесс. Диаграмма способствует определению факторов, оказывающих значительное влияние на развитие рассматриваемой проблемы, а также предупреждению или устранению действия данных факторов.

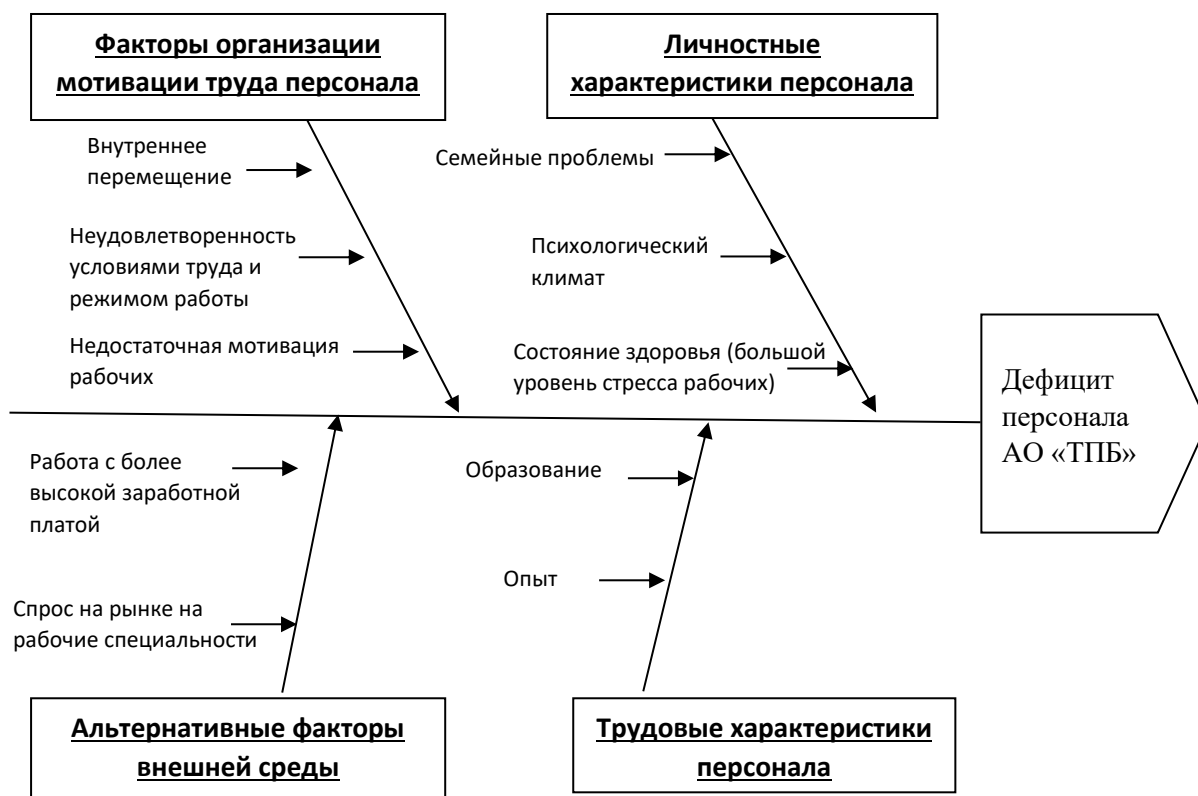


Рисунок 2 – диаграмма Исикавы

Исходя из вышеизложенного следует, что на АО «Торговый порт Благовещенск» необходимо решить проблему необеспеченности численности специализированных трудовых ресурсов.

Рассмотрим также состав управленческого и производственного персонала порта в таблице 6.

Таблица 6 - Состав и численность управленческого и производственного персонала АО «ТПБ»

Показатель, чел.	2019	2020	2021	Абсолютное отклонение 2021/2020, чел.	Относительное отклонение 2021/2020, доли ед.	Доля в структуре персонала, %
Общая численность данной категории персонала	167	198	150	-48	0,76	
руководители:	21	24	24	0	1,00	16
специалисты:	15	18	17	-1	0,94	11
служащие:	13	15	11	-4	0,73	7
рабочие основного производства:	43	48	31	-17	0,65	21
рабочие вспомогательные:	75	93	67	-26	0,72	45

Как следует из таблицы 5, практически по всем категориям персонала наблюдается сокращение.

Основную долю в структуре персонала порта занимают рабочие вспомогательного производства, чья доля в 2021 г. составила 45% численности персонала. К ним относятся сотрудники следующих отделов:

- Служба главного механика;
- Отдел по ремонту теплообменного оборудования;
- Служба главного сварщика;
- Хозяйственная служба в составе ремонтно-монтажного управления;
- Отдел производственного контроля.

Большая численность рабочих вспомогательного производства вызвана высокой сложностью используемых в работе средств труда, техники и оборудования, предполагающего наличие в штате большого числа обслуживающего персонала.

Следующей по численности категорией персонала (21% в 2021 г.) являются рабочие основного производства. К ним относятся сотрудники следующих отделов:

- Ремонтно–монтажное управление, включая 3 производственных участка (№1, №2 и № 4) и производственно-технический отдел;

- Ремонтно–строительное управление, включая производственный отдел и производственный участок № 3.

Далее следует категория «руководители» (16% в 2021 г.), к которым относятся:

- управляющий и его заместители;
- коммерческий директор и его заместитель;
- начальники управлений, участков, отделов, служб и т.д.;
- линейные руководители.

Следующая по численности категория (11% в 2021 г.) – специалисты.

Среди них:

- главные механик, сварщик, бухгалтер;
- сотрудники контрольно-ревизионного управления;
- ведущие экономисты и бухгалтеры;
- специалисты по организации труда;
- инженеры отдела строительного контроля и др.;

Наконец, последней по численности категорией (7% в 2021 г.) являются служащие, к которым относятся специалисты отдела кадров, общего отдела, отдела договорной работы и ценообразования и др.

Рассмотрим половозрастную структуру всего персонала предприятия.

Доля женщин в общей численности работников на различных участках, входящих в состав АО «ТПБ», колеблется в пределах от 10% до 38%. Женщины работают преимущественно в составе административно-управленческого персонала. Среднее распределение списочного состава по половому признаку, составляет в 2021 г. 80/20 (рис. 3.)

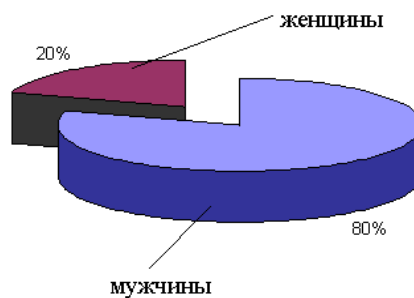


Рисунок 3 - Соотношение мужчин и женщин, в целом по АО «ТПБ»

Рассмотрим состав персонала по возрасту и уровню образования в таблице 7.

Таблица 7 - Состав персонала АО «ТПБ» по возрасту и уровню образования, %

Возрастной состав персонала, %	2019	2020	2021
Сотрудники, возраст которых составляет менее 25 лет	25,3	24,0	27,0
Сотрудники, возраст которых составляет от 25 до 35 лет	24,6	25,0	26,0
Сотрудники, возраст которых составляет от 35 до 55 лет	33,1	35,0	34,0
Сотрудники, возраст которых составляет более 55 лет	17,0	16,0	13,0
Имеют высшее образование	31,0	35,0	36,0
Имеют среднее профессиональное образование	28,0	32,0	26,0
Имеют общее среднее образование	41,0	33,0	38,0

Средний возраст сотрудников АО «ТПБ» составляет в 2021 г. 41 год.

Высокая доля сотрудников с общим средним образованием обусловлена большим количеством вспомогательных рабочих в порту.

Количество персонала со средним профессиональным образованием находится приблизительно на одном уровне и колеблется в пределах 30%, что обусловлено, в целом, постоянным составом горных рабочих и слесарей.

Промышленно-производственный состав, который и составляет основную массу персонала со средним техническим образованием, остается относительно постоянным на уровне 26-30%.

2.3 Анализ технологий управления персоналом АО «Торговый порт Благовещенск»

Рассмотрим, как на анализируемом предприятии реализуются основные функции управления персоналом.

Функции по формированию кадрового состава, организации труда и развитию персонала исполняет руководитель службы управления персоналом и административным вопросам. У него в подчинении находится менеджер по персоналу, отвечающий за техническую составляющую кадровой работы (ведение личных дел сотрудников, заполнение трудовых книжек, формирование штатного расписания).

В системе управления персоналом в АО «ТПБ» применяются следующие методы управления:

1. Организационно-административный: посредством приказов, распоряжений, оперативных инструкций, данных в письменной или устной форме Генеральным директором, контроль за их исполнением возлагается на заместителя директора по правовой и кадровой работе, менеджера по персоналу и руководители структурных подразделений, через систему административных мер трудовой дисциплины;

2. Экономические: материальное стимулирование труда работников;

3. Социально-психологические: развитие у сотрудников чувства принадлежности к организации, проведение корпоративной рекламы, обеспечение сотрудников фирменной рабочей одеждой, канцелярскими принадлежностями, обеспечение сотрудников сотовой связью, оплата проезда на работу, участие в корпоративных праздниках, совместное празднование дней рождения, а также предоставление социальных гарантий (подарки для юбилеи и праздники, дополнительное страхование сотрудников, оплата больничных листов, выплата отпускных).

Одной из достаточно успешно реализуемых на предприятии функций управления персоналом, является функция набора, отбора и приема персонала.

Открытые вакансии успешно замещаются, либо из числа сотрудников предприятия, либо набором извне. Плановая численность, по итогам года, не соответствует фактической, т.е. предусмотренной штатным расписанием, однако, высший менеджмент предприятия считает, что существующее количество персонала на данный момент достаточно.

Основным источником набора персонала в последнем отчетном периоде, являлись публикации в СМИ г. Благовещенск и пригородов, а также сотрудничество с государственными Центрами занятости.

Среди методов отбора персонала присутствуют формализованные приемы, объединенные в единую методику. Это предварительный анализ документов кандидата (трудовых, об образовании и о различных курсах, тренингах и т.п.), оценка его резюме и собеседование при приеме на работу.

Для систематизации работы по приему персонала менеджером по управлению персоналом разработан и действует Регламент «Порядок приема персонала» (Приложение А), но ряд прописанных в Регламенте мероприятий не выполняются, или носят формальный характер, в силу загруженности менеджера по персоналу, который не успевает выполнить все требования Регламента по отношению к каждому соискателю.

Еще одной функцией управления персоналом, применяемой на данном предприятии, является реализация функции адаптации персонала. Рассмотрим данный вопрос подробнее.

Процесс адаптации персонала, реализуемый в АО «ТПБ», включает в себя работу вновь принятого сотрудника на своей должности в течение 5 рабочих дней под руководством наставника, психологический тренинг (проводит менеджер по персоналу), знакомство с организационной структурой и корпоративной культурой предприятия (беседа с заместителем директора по кадрам).

В течение следующих 5 рабочих дней осуществляется негласное наблюдение за исполнением обязанностей вновь принятого сотрудника. Затем следуют проверки исполнения обязанностей со стороны непосредственного руководителя структурного подразделения. Например, если проверяют работу работника порта, то начальник порта обязан проконтролировать сотрудника, осуществив внеплановое посещение рабочего места без предупреждения.

По истечении испытательного срока принимается решение о принятии кандидата на постоянную работу.

Одним из важнейших инструментов организации персонала является материальное стимулирование. Рассмотрим формирование доходов сотрудников АО «ТПБ».

В АО «ТПБ» для оплаты всех категорий работников используется повременно-премиальная система оплаты труда. Основой системы заработной платы являются два элемента:

1. базовая заработная плата;
2. премиальные для работников и служащих.

Базовой заработной платой является месячный оклад. Для руководителей и специалистов - должностной оклад. При формировании месячного должностного оклада за основу применяется средний оклад, сложившийся по данной профессии, должности.

Премиальная часть базовой заработной платы имеет стимулирующий характер. Ей отводится роль обеспечения эффективного стимулирования труда за счет увязки с результатами конкретного труда. Премиальная часть начисляется на должностной оклад работника за фактически отработанное время в отчетном периоде с учетом доплат и надбавок к базовому окладу. Существуют также и годовые премии, которые начисляются по результатам работы предприятия за год и учитывают как трудовой вклад каждого, так и успешность деятельности предприятия в денежном выражении, т.е. полученный доход за вычетом всех налогов и издержек.

Одной из составляющих постоянной части заработной платы являются доплаты, произведенные за условия труда. Рассчитываются они в процентах к окладу. В основном на предприятии используются два вида доплат:

- доплаты за работу в ночную смену составляют около 20%;
- доплаты за работу в выходные и праздничные дни начисляются в размере от 50% до 100%.

Также в систему оплаты труда входит некоторый социальный пакет, включающий в себя:

1. оплату больничных листов;
2. выделение материальных средств в связи со смертью близкого родственника или в связи с рождением ребенка и т. п.

Любая организация имеет кадровую политику, даже если сама ее не формулирует. «Скрытая» в наборе очевидных и понятных процедур и процессов, она (как свод правил и принципов) определяет эффективность управления персоналом, а также то, насколько привлекательна на рынке труда компания как работодатель [1].

Рассмотрим основные критерии эффективности кадровой политики современной организации.

Кадровая политика – это основа управления персоналом в компании. Организация подбирает сотрудников, создает условия для их быстрой адаптации, выдает им заработную плату и оценивает их трудовые достижения, опираясь на определенные правила и принципы. Эти правила в совокупности и представляют собой кадровую политику. Индикаторами (критериями) эффективности проводимой на предприятии кадровой политики являются:

1. взаимосвязь со стратегией развития предприятия;
2. гибкость, т.е. сочетание стабильности (учет интересов персонала, единая корпоративная культура) и динамичности (корректировка в соответствии с изменением тактики, производственной и экономической ситуации);
3. экономическая обоснованность, т.е. учет реальных финансовых возможностей предприятия;
4. обеспечение индивидуального подхода к работникам;
5. обоснованный способ реализации (открытый или закрытый), в зависимости от потребностей организации в персонале и профиля предприятия;
6. соответствие активному типу кадровой политики

Опираясь на данные проведенного выше анализа системы управления персоналом предприятия, проанализируем, как в АО «ТПБ» реализуется кадровая политика, с точки зрения ее соответствия вышеперечисленным критериям эффективности.

1. Взаимосвязь со стратегией развития предприятия

Как показал анализ хозяйственно-экономической деятельности предприятия, у него имеются предпосылки к развитию бизнеса.

С этой точки зрения, менеджером по персоналу разработано штатное расписание, в котором указано необходимое количество сотрудников по всем категориям. Как мы уже выяснили, штат, согласно данным документам, укомплектован недостаточно эффективно.

Очевидно, что, реализуя стратегию развития, предприятие в самом ближайшем будущем столкнется с проблемой нехватки персонала. Тем не менее, высший менеджмент АО «ТПБ» считает фактическое количество персонала достаточным для реализации целей предприятия.

Налицо явное несоответствие проводимой кадровой политики стратегии развития предприятия.

2. Гибкость

Интересы персонала на предприятии часто не учитываются. В первую очередь это касается отсутствия повышения заработной платы (кроме жестко регламентированных доплат) и перегруженности менеджера по персоналу. Кроме того, на предприятии отсутствует единая корпоративная культура. Т.е. фактор стабильности в кадровой политике не учтен.

Динамичность кадровой политики подразумевает корректировку в соответствии с изменением тактики предприятия, производственной и экономической ситуации. Этот фактор также не учитывается, т.к. отсутствует взаимосвязь со стратегией развития предприятия, кадровая политика как бы «не успевает» за изменяющимися требованиями и тенденциями.

3. Экономическая обоснованность

Предполагает учет реальных финансовых возможностей предприятия. Этот фактор учитывается.

4. Обеспечение индивидуального подхода к работникам

Фактор не учитывается. Интересы работников зачастую приносятся в жертву интересам предприятия. Отсутствует корпоративная культура, персонал

плохо информирован о работе и стратегических целях предприятия. К сотрудникам повсеместно применяется формальный подход, что противоречит принципам управления человеческими ресурсами. Основным фактором здесь также является крайняя перегруженность менеджера по персоналу и неспособность в полной мере отвечать своим должностным обязанностям Заместителя по кадрам.

Функции кадровой политики регламентированы, набор, отбор и прием персонала осуществляется достаточно эффективно, мероприятия по адаптации проводятся. Однако, контроля за тем, как все это реализуется на практике, фактически нет (за исключением контроля работы новых рабочих порта).

5. Обоснованный способ реализации кадровой политики

Требование выполняется. На предприятии реализуется открытый способ кадровой политики, что соответствует виду деятельности предприятия и отвечает его запросам в персонале.

6. Соответствие активному типу кадровой политики

На сегодняшний день тип реализуемой кадровой политики можно назвать пассивным, т.к. руководство не имеет программы действий в отношении персонала, отсутствует прогноз кадровых потребностей, не проводится диагностика кадровой ситуации. Таким образом, данное требование не выполняется.

Общая оценка проводимой кадровой политики АО «ТПБ» представлена в таблице 8.

Таблица 8 - Оценка эффективности кадровой политики АО «ТПБ»

Критерий эффективности	Соответствие данному критерию
1) взаимосвязь со стратегией развития предприятия	не соответствует
2) гибкость	не соответствует
3) экономическая обоснованность	Соответствует
4) обеспечение индивидуального подхода к работникам	не соответствует
5) обоснованный способ реализации	Соответствует
6) соответствие активному типу кадровой политики	не соответствует

Таким образом, реализуемая кадровая политика АО «ТПБ» в полной мере соответствует лишь двум критериям эффективности из шести.

2.4 Анализ удовлетворенности персонала работой в АО «Торговый порт Благовещенск»

Проанализируем лояльность, удовлетворенность и вовлеченность персонала АО «Торговый порт Благовещенск», оценим общую удовлетворенность сотрудников условиями труда. Взаимосвязь трех уровней мотивированности сотрудников показана на рисунке Приложения Б.

Лояльность сотрудников — психологическая привязанность (приверженность) к компании, готовность трудиться в компании долгое время и транслировать свое отношение внешним для компании людям.

Удовлетворенность персонала — состояние, в котором сотрудники довольны своей работой, условиями труда и рабочей атмосферой в компании.

Вовлеченность персонала — физическое, эмоциональное и интеллектуальное состояние, в котором сотрудники стремятся выполнять работу как можно лучше. Вовлечённые сотрудники не всегда высоколояльные (промоутеры).

Этап 1. Оценка лояльности персонала.

На данном этапе был проведен сплошной опрос среди сотрудников.

В нем могли принять участие люди из любой категории персонала. Реализован опрос был, путем создания гугл-формы с рассылкой активной ссылки на нее через корпоративную почту, а также посредством ватсап-чатов, существующих внутри большинства отделов и производственных участков.

Основную массу опрошенных составляли сотрудники, имеющие опыт работы в данной организации более 1 года, средний возраст 30-50 лет. В опросе приняли участие 45 чел. В целом, выборка релевантна, т.к. хотя опрос и проводился анонимно, в анкете необходимо было указать, к какому отделу или хотя бы категории персонала относится отвечающий. В опросе приняли участие представители практически всех подразделений и категорий персонала.

Итоги опроса продемонстрированы на рисунке 4.



Рисунок 4 - Результаты оценки лояльности сотрудников

Итак, был получен результат: 58% — промоутеры (сторонники); 25% — нейтральные; 18% — детракторы (критики).

Следует отметить, что компания АО «ТПБ» впервые проводила такое исследование. Поэтому, вопреки методике eNPS, в данном исследовании, те сотрудники, которые проигнорировали опрос не засчитывались в детракторы (противники компании). Поэтому в этом случае индекс был получен равным 40%.

Однако в классическом варианте расчета индекс составлял бы 15 %, что уже имеет некоторые риски для компании.

Этап 2. Анализ удовлетворенности персонала условиями труда

Реализация методики проведения опроса – аналогична предыдущему этапу. Опрос проводился, в основном, среди нейтралов и критиков.

Таким образом, объем выборки составил 19 человек, заведомо нелояльных компании.

Основной вопрос, который ставился перед опрашиваемыми: «В РЕЗУЛЬТАТЕ ВЛИЯНИЯ КАКИХ ФАКТОРОВ ВЫ, СКОРЕЕ ВСЕГО, УВОЛИТЕСЬ ИЗ ОРГАНИЗАЦИИ?»

Опрос проводился по следующим факторам:

1. Отсутствие длительной возможности карьерного роста;
2. Низкий уровень заработной платы;
3. Неудовлетворенность своей работой (выполняемыми функциями);
4. Неудовлетворенность своим рабочим местом;
5. Неудовлетворенность работой в организации в целом;
6. Невозможность в полной мере проявить в работе свои творческие способности и навыки;
7. Отсутствие премий и вознаграждений;
8. Неудовлетворенность системой аттестации и повышения квалификации;
9. Отсутствие возможности обучения и переподготовки;
10. Сложившиеся негативные отношения с коллективом или руководителем подразделения.

Сотрудники АО «ТПБ», принявшие участие в опросе, присваивали каждой возможной причине увольнения оценку от 1 до 10. 1 – самая малая вероятность увольнения по этой причине; 10 – самая высокая вероятность увольнения по этой причине.

В итоге, при анализе ответов респондентов, каждая возможная причина увольнения получила средний балл. Средний балл вычислялся путем деления количества набранных ответом баллов на общее число респондентов.

Анализ неудовлетворенности персонала условиями труда помогает выбрать ключевые проблемы и таргетировать направления совершенствования системы мотивации.

Ранжирование причин неудовлетворенности персонала работой в организации выглядит следующим образом – таблица 9.

Таблица 9 - Определение основных причин неудовлетворенности сотрудников работой в организации

№	Причина	Сумма набранных баллов	Средний балл	%
1	Отсутствие длительной возможности карьерного роста;	181	9,5	23,8

Продолжение таблицы 9

2	Низкий уровень заработной платы;	107	5,6	14,0
3	Неудовлетворенность своей работой (выполняемыми функциями);	16	0,8	2,0
4	Неудовлетворенность своим рабочим местом;	37	1,9	4,8
5	Неудовлетворенность работой в организации в целом;	8	0,4	1,0
6	Невозможность в полной мере проявить в работе свои творческие способности и навыки;	12	0,6	1,5
7	Отсутствие премий и вознаграждений;	143	7,5	18,8
8	Неудовлетворенность системой аттестации и повышения квалификации;	109	5,7	14,3
9	Отсутствие возможности обучения и переподготовки;	149	7,8	19,5
10	Сложившиеся негативные отношения с коллективом или руководителем подразделения.	2	0,1	0,3
Итого				100

Проведенный анализ показал, что основными причинами неудовлетворенности персонала работой в АО «ТПБ» являются:

1. Отсутствие длительной возможности карьерного роста;
2. Отсутствие возможности обучения и переподготовки;
3. Отсутствие премий и вознаграждений;
4. Неудовлетворенность системой аттестации и повышения квалификации;
5. Низкий уровень заработной платы;

Этап 3. Оценка вовлеченности ключевых сотрудников

Далее, была проведена оценка вовлеченности ключевых сотрудников по методике Q12 Гэллапа.

В состав выборки вошли 15 человек из числа высшего менеджмента и начальников ключевых отделов и производственных участков, а также 3 капитана.

Проанализируем результат.

В опросе приняли участие 15 человек. Для начала выясняем сколько

человек составляет 100%:

$$15 \cdot 12 = 180. \text{ Это } 100\%.$$

После подсчета выяснилось, что ответов «да» – 64.

На основе этого рассчитываем процент:

$$\text{Индекс вовлеченности: } (64 \cdot 100\%) : 180 = 35,5\%.$$

Таким образом, следует заключить, что индекс вовлеченности ключевых сотрудников достаточно низкий.

Поскольку опрос проводился среди начальников отделов, их заместителей и ведущих специалистов, можно сделать вывод, что недостаточно вовлеченные представители ТОП-персонала не смогут и вовлечь своих подчиненных.

В заключение, сведем полученные значения в матрицу SWOT.

Для оценки внешней среды, был рассмотрен рынок труда г. Благовещенска. Базой анализа выступили доски объявлений и специализированные сайты, типа HH.ru (для оценки спроса по вакансиям, актуальным для АО «ТПБ»). Анализ внешней среды позволяет сформировать перечисленные в SWOT-матрице возможности и угрозы рынка.

Таблица 10 – SWOT-анализ системы управления персоналом АО «ТПБ»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none">- в целом достаточная лояльность коллектива к компании;- наличие системы нематериального и условно-материального (например, подарки детям сотрудников к новому году) поощрения;- наличие усилий руководства по обеспечению культуры труда и комфортности рабочих мест;- благоприятная атмосфера в коллективе;- возможность участия линейных руководителей в совещаниях, руководство, в целом, «слышит» голос коллектива;- наличие стимулирования свободным временем.	<ul style="list-style-type: none">- крайняя перегруженность менеджера по персоналу;- не совершенствованная система управления персоналом;- слабая пассивная кадровая политика;- отсутствие возможности обучения и переподготовки;- неудовлетворенность системой аттестации и повышения квалификации;- отсутствие длительной возможности карьерного роста;- низкий уровень заработной платы;- отсутствие премий и вознаграждений;
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none">- приток квалифицированных кадров и перспективной молодежи на рынок труда региона;- переход квалифицированных	<ul style="list-style-type: none">- переход уволившихся ключевых сотрудников к конкурентам, что может вызвать усиление позиции конкурирующих фирм (частных портов или иных

сотрудников из предприятий-конкурентов в АО «ТПБ»; - привлечение квалифицированных кадров из других регионов РФ	компаний) по отношению к АО «ТПБ» за счет получения ими сведений о слабых сторонах предприятия; - «утечка мозгов», в силу оттока квалифицированных кадров и перспективной молодежи из региона
--	--

Вывод по результатам проведенного анализа.

Анализ существующей системы управления персоналом показал, что она недостаточно эффективна.

Перечисленные в SWOT-матрице сильные стороны компании, как следует из анализа, проведенного в работе, недостаточно однозначно и правильно воспринимаются персоналом. То есть большинство из них не являются прямо стимулирующими фактора, а расцениваются как обычная политика компании, ситуация «как и должно быть».

При этом, слабые стороны однозначно видны и расцениваются негативно.

Подводя итог анализа внутренней среды, отметим, что основным выигрышным для АО «ТПБ» моментом, является общая лояльность персонала, некий «благоприятный фон». Что, по сути, является проявлением воздействия на персонал сильных сторон системы управления персоналом, выделенных в SWOT-матрице.

Основным негативным моментом, безусловно, является крайняя загруженность менеджера по персоналу. Находясь в непосредственном подчинении Заместителя генерального директора по кадрам, он, фактически единолично, осуществляет как практическую реализацию применяемых функций управления персоналом, так и занимается еще и ведением кадровой документации.

Вместе с тем, его непосредственный начальник – Заместитель по кадрам – является дипломированным юристом, но не кадровиком. Т.е. он во многих вопросах, даже если ему это позволяет должность и опыт, не может оказать помощь своему подчиненному.

Таким образом, на предприятии сложилась ситуация, при которой ключевое звено управления персоналом, т.е. зам. по кадрам, фактически является юристом предприятия, т.е. налицо несоответствие занимаемой должности. Его подчиненный, находясь на должности управленца среднего звена, фактически единолично выполняет функции всего отдела кадров. При этом, получая зарплату управленца среднего звена.

Что касается оценки рынка, то и возможности, и угрозы, связаны с рынком труда. Притоки квалифицированных кадров из разных источников, составляют внешние возможности для АО «ТПБ» по усилению кадрового потенциала. Соответственно, оттоки таких кадров из компании, а также потенциальная невостребованность компании на рынке труда, в силу наличия перечисленных слабых сторон, создают угрозы ослабления кадрового потенциала предприятия.

3 РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ АО ТОРГОВЫЙ ПОРТ БЛАГОВЕЩЕНСК

3.1 Обоснование целесообразности предложенных мероприятий по совершенствованию управления персоналом в АО «Торговый порт Благовещенск»

Перечисленные в SWOT-матрице сильные стороны компании, как следует из анализа, проведенного в работе, недостаточно однозначно и правильно воспринимаются персоналом. То есть большинство из них не являются прямо стимулирующими факторами, а расцениваются как обычная политика компании, ситуация «как и должно быть».

При этом, слабые стороны однозначно видны и расцениваются негативно.

Подводя итог анализа внутренней среды, отметим, что основным выигрышным для АО «ТПБ» моментом, является общая лояльность персонала, некий «благоприятный фон». Что, по сути, является проявлением воздействия на персонал сильных сторон системы управления персоналом, выделенных в SWOT-матрице.

Основным негативным моментом, безусловно, является крайняя загруженность менеджера по персоналу. Находясь в непосредственном подчинении руководителя службы управления персоналом и административным вопросам, он, фактически единолично, осуществляет как практическую реализацию применяемых функций управления персоналом, так и занимается еще и ведением кадровой документации.

Что касается оценки рынка, то и возможности, и угрозы, связаны с рынком труда. Притоки квалифицированных кадров из разных источников, составляют внешние возможности для АО «ТПБ» по усилению кадрового потенциала. Соответственно, оттоки таких кадров из компании, а также потенциальная невостребованность компании на рынке труда, в силу наличия

перечисленных слабых сторон, создают угрозы ослабления кадрового потенциала предприятия.

Основной проблемой комплектования кадрового состава предприятия в перспективе является то, что значительное влияние на его формирование оказывают миграционные и демографические процессы. В частности, происходит большой отток молодежи и квалифицированной рабочей силы.

Анализ показал также, что как таковой, полноценной Службы управления персоналом на предприятии нет. Функции по формированию кадрового состава, организации труда и развитию персонала исполняет руководитель службы управления персоналом и административным вопросам. У него в подчинении находится менеджер по персоналу, отвечающий за техническую составляющую кадровой работы (ведение личных дел сотрудников, заполнение трудовых книжек, формирование штатного расписания).

Основной проблемой комплектования кадрового состава предприятия в перспективе является то, что значительное влияние на его формирование оказывают миграционные и демографические процессы. В частности, происходит большой отток молодежи и квалифицированной рабочей силы.

В рамках повышения действенности управления персоналом можно предложить в корне изменить саму парадигму управления персоналом данного предприятия. При таком подходе решается также и вопрос устранения других выявленных слабых сторон.

Существующая система управления персоналом, как показал анализ, неэффективна, прежде всего, потому, что выполняющие функции отдела кадров менеджеры не соответствуют занимаемым должностям, а также, в силу недостаточности персонала кадровой службы.

Для устранения этих проблем, в работе предлагается проекта создания кадровой службы предприятия. Для того чтобы разрабатываемая система действительно была функциональна и отвечала всем требованиям предприятия, необходимо создание реализуемого на практике проекта, в

котором были бы отражены все нюансы, и который, также, имел бы реальные и конкретные сроки осуществления.

В рамках повышения действенности управления персоналом можно предложить в корне изменить саму парадигму управления персоналом данного предприятия. При таком подходе решается также и вопрос устранения других выявленных слабых сторон. Итак, сведем выявленные проблемы (слабые стороны предприятия) в таблицу 11 и наметим возможные пути решения.

Таблица 11 – Выявленные ключевые проблемы и возможные их решения в системе управления персоналом АО «ТПБ»

Проблема	Решение
Крайняя перегруженность менеджера по персоналу	Совершенствование Службы управления персоналом, как сильного в функциональном плане органа управления циклом движения персонала на предприятии
Не совершенствованная система управления персоналом	
Слабая пассивная кадровая политика	
Отсутствие возможности обучения и переподготовки	Разработка системы кадрового резерва, с входящей в нее структурно эффективной системой обучения, подготовки, повышения квалификации резервистов
Неудовлетворенность системой аттестации и повышения квалификации	
Отсутствие длительной возможности карьерного роста	
Низкий уровень заработной платы	Пересмотр принципов и порядка начисления премий и вознаграждений, с учетом прохождения обучения и отметки о зачислении в кадровый резерв. Пересмотр оценки труда менеджера по персоналу
Отсутствие премий и вознаграждений	

Итак, выявленные проблемы решаются через реализацию следующих последовательных шагов, а именно:

1. Совершенствование Службы управления персоналом под руководством нынешнего менеджера по управлению персоналом, наделение его статусом Начальника Службы УП;

2.1. Разработка системы управления кадровым резервом и карьерой;

2.2. Включение в системы управления кадровым резервом и карьерой процессов эффективного обучения резервистов;

Далее представим конкретные алгоритмы по реализации данных

решений, направленных на совершенствование управления персоналом АО «Торговый порт Благовещенск».

3.2 Совершенствование Службы управления персоналом

Существующая система управления персоналом, как показал анализ, неэффективна, прежде всего, потому, что выполняющие функции отдела кадров менеджеры не соответствуют занимаемым должностям, а также, в силу недостаточности персонала кадровой службы.

Рассмотрим структуру проекта создания кадровой службы предприятия. Для того чтобы разрабатываемая система действительно была функциональна и отвечала всем требованиям предприятия, необходимо создание реализуемого на практике проекта, в котором были бы отражены все нюансы, и который, также, имел бы реальные и конкретные сроки осуществления (таблица 12).

Таблица 12 - Этапы разработки проекта создания Службы управления персоналом АО «ТПБ»

№ раб.	Наименование этапов и работ
1 этап	Определение общих требований к Службе управления персоналом предприятия
1-1	Анализ «идеальной» структуры Службы УП, теоретических источников
1-2	Разработка общего перечня требований к Службе УП, в условиях конкретного предприятия
1-3	Представление разработанного перечня критериев эксперту проекта
1-4	Корректировка перечня требований к Службе УП, с учетом мнения и поправок эксперта проекта
2 этап	Обобщение претензий к действующей системе управления персоналом
2-1	Обобщение выявленных по результатам анализа системы управления персоналом достоинств и недостатков существующей системы УП
2-2	Определение изменяемых параметров, в соответствии с выдвинутыми по итогам Этапа 1 требованиями и четко сформулированными на под-этапе 2-1 претензиями
2-3	Представление разработанного перечня изменяемых параметров эксперту проекта

2-4	Корректировка перечня изменяемых параметров, с учетом мнения и поправок эксперта проекта
3 этап	Разработка схемы организационной структуры Службы УП АО «ТПБ»
3-1	Построение схемы оргструктуры Службы УП
3-2	Описание функций и задач каждого сектора
3-3	Представление схемы оргструктуры и описания секторов эксперту проекта
3-4	Корректировка схемы оргструктуры, в соответствии с рекомендациями эксперта

Рассмотрим содержание предусмотренных проектом работ.

1. Определение общих требований к Службе управления персоналом предприятия

Работа 1-1 Анализ «идеальной» структуры Службы УП, теоретических источников

Анализ теории позволяет представить себе схему организационной структуры Службы управления персоналом предприятия, близкую к идеальной. Такая структура представлена в таблице 13.

Как видно на представленной в таблице 13 схеме, структуру Службы управления персоналом удобно поделить на сектора. В каждом секторе должны работать специалисты, на которых возложены определенные взаимосвязанные функции.

Таблица 13 - Схема структуры «идеальной» Службы управления персоналом современного предприятия

Сектор найма рабочей силы	Сектор подготовки и продвижения персонала
Планирование; Набор, отбор, прием; Интервьюирование, тестирование; Организация других испытаний	Разработка программ обучения; Профобучение; Корректировка жизненных планов сотрудников
Сектор стимулирования и оплаты труда	Сектор изучения кадров, оценки кадров
Анализ трудовых процессов; Планирование затрат на персонал; Тарифные соглашения; Изучение мотивации труда; Установление систем стимулов и компенсаций; Разработка систем оплаты труда	Анализ качества трудовой жизни, степени удовлетворения личных потребностей через деятельность в организации; Определение морально- психологического климата в коллективе; Организация оценки кадров; Внутрифирменные перемещения;

Продолжение таблицы 13

	Оценка содержания труда; Планирование оптимального состава персонала
Сектор трудовых отношений	Сектор профориентации и адаптации
Изучение социальной напряженности; Заключение коллективных договоров; Развитие отношений с органами рабочего самоуправления	Профориентация в коллективе; Адаптация кадров в коллективе; Планирование сохранения персонала
Сектор стратегического управления персоналом	Сектор охраны труда и техники безопасности
Разработка стратегии управления персоналом; Планирование развития персонала; Анализ информации по рынку труда; планирование потребности в персонале; Обеспечение руководства кадровой информацией	Группа медицинского обслуживания персонала; Курсы по охране труда; Изучение условий труда и их корректировка; Управление отношениями по охране труда

Работы 1-2. ÷ 1-4. Разработка общего перечня требований к Службе УП, в условиях конкретного предприятия; представление перечня эксперту проекта и его корректировка

Как показал анализ, в АО «ТПБ» уделяется некоторое внимание основным функциям управления персоналом, однако, до идеальных параметров им далеко. Итак, в данной работе представлен перечень основных требований к Службе УП, с учетом параметров «идеальной» службы управления персоналом. Предварительный перечень представлен на согласование эксперту проекта, которым выступает менеджер по кадрам предприятия, т.к. именно он ведет всю основную кадровую работу. Окончательный список требований, которым должна соответствовать Служба УП на данном предприятии, с указанием мнения эксперта по некоторым вопросам, а также некоторые корректировки и рекомендации по реализации предложенных требований, представлены в таблице 14.

Таблица 14 - Перечень требований к службе УП, оценка степени их реализации
в АО «ТПБ»

Требование	Реализация на предприятии	Оценка / комментарий эксперта	Корректировка / рекомендации
Реализация функции планирования персонала	Перспективные планы не составляются; проводится лишь оценка соответствия фактической и плановой численности персонала по итогам года	Требование не реализовано	Корректировок эксперта нет; мнение эксперта совпадает с мнением автора работы
Реализация функции набора и отбора персонала	Успешно реализуется, вакансии замещаются либо ротацией персонала, либо из внешних источников	Требование реализуется, но численность персонала кадровой службы для его более успешной реализации недостаточна	Реализовать с помощью введения должности рекрутера и найма соответствующих специалистов
Реализация функции профобучения сотрудников	Не реализовано вовсе	Мнение эксперта совпадает с оценкой автора работы	Разработать систему обучения; желательно, силами предприятия, без необходимости обучения вне коллектива (мнение эксперта)
Планирование затрат на персонал	Реализуется в рамках ведения общего бухгалтерского учета	Этого достаточно	Нет корректировок
Реализация функции мотивации труда	Реализуются как материальные, так и моральные стимулы	Требование реализовано не кадровой службой, а линейными менеджерами	Необходимо создание полноценной программы мотивации, для чего требуется кадровый персонал
Управление морально – психологическим климатом в коллективе	Реализуется линейными менеджерами	Мнение эксперта совпадает с мнением автора работы	Корректировок нет
Организация оценки кадров	Система адаптации применяется, существует испытательный срок	Реализуется, в основном, линейными менеджерами	Корректировок нет
Планирование оптимального состава персонала	Реализуется менеджером по кадрам в виде рекомендаций по необходимой	Данные рекомендации не принимаются во внимание высшим менеджментом предприятия;	Невыполнение данного требования прямо указывает на низкий организационный статус персонал-менеджеров

	численности персонала, составлению штатного расписания с указанием оптимальной списочной численности	существующую численность персонала руководство считает достаточной	
Заключение коллективных договоров	Требование выполняется	Профсоюз не создан, но взаимоотношения предприятия и персонала можно назвать лояльными	Корректировок нет
Разработка стратегии управления персоналом	Четкой линии развития персонала не существует, рекомендации менеджера по кадрам в данном вопросе игнорируются руководством	Мнение эксперта совпадает с мнением автора работы	Требование возможно к реализации с помощью повышения организационного статуса Службы УП
Анализ информации по рынку труда	Не проводится вовсе	Мнение эксперта совпадает с мнением автора работы	Необходим набор квалифицированных аналитиков
Соответствие персонал-менеджеров занимаемым должностям	Проведенный в дипломной работе анализ выявил несоответствие и крайнюю перегруженность персонал-менеджеров предприятия	Мнение эксперта совпадает с мнением автора работы	Требование возможно к реализации с помощью увеличения численности персонала Службы УП

2. Обобщение претензий к действующей системе управления персоналом

Работы 2-1.÷2-4. Обобщение выявленных по результатам анализа достоинств и недостатков существующей системы УП; определение изменяемых параметров; представление перечня изменяемых параметров эксперту проекта и его корректировка

На данном этапе проекта, составим четкий список плюсов и минусов существующей системы управления персоналом в АО «ТПБ». Приведенная ниже таблица 15 является обобщением выявленных на этапе анализа проблем

(глава 2 + разработка и анализ требований к службе УП (табл.14)). Кроме того, по всем пунктам приведены пути решения, т.е. намечены мероприятия, которые позволят либо устранить имеющийся недостаток, либо повысить эффективность имеющегося достоинства системы.

Таблица 15 - Достоинства и недостатки системы УП, пути решения проблем

Достоинства	Недостатки	Пути решения
Высокая квалификация и богатый опыт менеджера по кадрам	-	Повышение менеджера по кадрам в должности; придание ему статуса заместителя директора и руководителя Службы УП; повышение организационного статуса менеджера по кадрам
Эффективная реализация функций подбора, набора, приема и адаптации персонала	-	Повышение эффективности данных функций на прежнем уровне, для чего необходимо увеличение численности персонала Службы УП
Открытый способ реализации кадровой политики; успешная ротация персонала	-	Поддержание данного метода управления на прежнем уровне
-	Нехватка персонала; несоответствие плановой и штатной численности	Обоснование увеличения штатной численности всего персонала руководству предприятия, что возможно при повышении организационного статуса Службы УП
-	Высший менеджмент персонала проявляет недальновидность, т.к. игнорирует проблему нехватки персонала	Повышении организационного статуса Службы УП
-	Кадровая политика неэффективная, т.к. не соответствует стратегии развития предприятия, не учитывает интересы сотрудников и т.д.	Увеличение штатной численности Службы УП, привлечение к работе квалифицированных кадровиков-аналитиков, разработка эффективной кадровой политики
-	Персонал плохо информирован о планах развития предприятия, к сотрудникам применяется формализованный подход	Увеличение штатной численности Службы УП, проведение активной работы с персоналом
-	Отсутствие контроля за выполнением	Увеличение штатной численности Службы УП, привлечение к работе

	реализуемых функций кадровой политики	квалифицированных кадровиков-аналитиков
--	---------------------------------------	---

Таким образом, мы получили следующий перечень обязательных преобразований, откорректированных экспертом проекта:

1. Увеличение штатной численности Службы УП;
2. Совершенствование организационной структуры Службы УП, с разделением на сектора, формирование номенклатуры должностей сотрудников секторов.
3. Разработка схемы организационной структуры Службы УП АО «ТПБ»

Работа 3-1 Построение схемы оргструктуры Службы УП

Организационная структура Службы УП (Приложение Г) поделена на сектора, каждый из которых призван выполнять свои определенные функции. Обратим внимание, что два из пяти секторов структурно взаимосвязаны с другими отделами компании.

Работы 3-2. ÷3-4. Описание функций и задач каждого сектор; представление схемы оргструктуры и описания секторов эксперту проекта; внесение корректировок

Рассмотрим функции и задачи каждого сектора Службы УП.

Начальник Службы должен обладать широкими полномочиями, соответствующими должности и статусу Заместителя директора. Он должен принимать консультационное участие во всех вопросах деятельности предприятия. Т.к. абсолютно все результаты как производственной и финансовой, так и управленческой деятельности, в конечном счете, зависят от квалификации, компетентности, мотивированности и приверженности персонала организации.

Функции **сектора делопроизводства** заключаются в оформлении, ведении и хранении личной документации сотрудников (трудовые книжки, трудовые договоры и т.д.), а также внутренней кадровой документации предприятия (штатное расписание, различные регламенты и др.)

Деятельность **сектора планирования и развития персонала** должна быть направлена на формирование планов потребности организации в персонале на перспективу. А также разрабатывать и вносить корректировки в штатное расписание, в соответствии с изменяющимися потребностями предприятия. Кроме того, отдел должен заниматься развитием персонала. То есть формировать резерв на выдвижение на более высокие должности, формировать планы ротации персонала по горизонтали.

Сектор организации труда и расчета заработной платы должен тесно сотрудничать с бухгалтерией предприятия. Основная функция данного сектора – учет заработной платы и ее индексация, формирование финансового плана стимулирующих выплат, расчет Фонда оплаты труда, выделение резервов на доплаты и надбавки, подача финансовой отчетности по персоналу в бухгалтерию.

Сектор обучения и повышения квалификации персонала должен принять на себя функции координационного центра по обучению сотрудников, а также своевременно организовывать мероприятия по повышению квалификации персонала, как на базе предприятия, так и за ее пределами.

Сектор охраны труда, социальной и правовой защиты должен разрабатывать инструкции, методики эффективной охраны труда. Следить за исполнением четкого выполнения требований трудового законодательства, формировать комфортные условия труда персонала, нормировать рабочий день сотрудников. Кроме того, данный сектор призван решать социальные и правовые вопросы, возникающие у сотрудников, поэтому он находится в тесной взаимосвязи с Юрисконсультom предприятия (бывший Зам.по правовым и кадровым вопросам). Своевременно информировать руководство предприятия о сотрудниках, находящихся в тяжелом материальном положении, нуждающихся в социальной защите и материальных субсидиях. Также, данный сектор находится во взаимосвязи с Замом по безопасности, в

рамках работы по охране труда, в случаях производственных травм и несчастных случаях на производстве.

Таким образом, предложенная структура Службы УП охватывает все сферы жизни сотрудников компании, обеспечивает оперативное реагирование на изменения кадровой ситуации предприятия, находится в тесной взаимосвязи со структурными подразделениями компании.

3.3 Разработка системы управления кадровым резервом и обучением резервистов

Так как перспектива карьерного роста является одной из важных составляющих мотивации персонала к качественному труду, целесообразно ввести практику выдвижения сотрудников в кадровый резерв на замещение вышестоящих должностей.

Управление карьерой должно быть связано с возможностью вертикальной ротации внутри отдела и на более высокие должности, что приводит к росту заработной платы, повышению статуса, признанию и т.д. Соответственно, это стимулирует качественное выполнение не только служебных обязанностей, но и проявление деловых качеств, талантов руководителя и других личностных качеств внутреннего клиента.

Основой для формирования ценности внутренних клиентов должна быть возможность карьерного роста и перспектива заполнения руководящих должностей (в целом, для специалистов, или более высокого ранга — для действующих менеджеров). Также в кадровый резерв должны быть включены ключевые должности, т.е. должности специалистов, которые не занимают никаких руководящих должностей, даже на уровне линейного управления, но важны для предприятия, что подразумевает высокий уровень заработной платы.

В целях реализации данного направления, предлагается внедрение такой практики как **«Формирование перспективного кадрового резерва на замещение ключевых и управленческих вакансий»**. О применении данной практики должны быть уведомлены все сотрудники предприятия, входящие в

категории персонала, на которые направлена данная стимулирующая мера. Необходимо в форме устного, а лучше письменного обращения к сотрудникам, проинформировать персонал о том, что с определенного момента результаты работы сотрудников будут оцениваться высшим руководством компании с позиции карьерного роста.

Также, необходимо обозначить, что причиной «оголения» той или иной руководящей или ключевой должности может быть не только причина увольнения, но и тот факт, что конкретный руководитель или специалист не справляется с возложенными на него обязанностями и может быть понижен в должности.

Таким образом, сотрудники, зачисляемые в кадровый резерв, будут понимать реальную достижимость вероятности продвижения по службе или замещения ключевых должностей. А сотрудники на руководящих и ключевых должностях поймут, что фактическая замена должности не является постоянной, а зависит от показанных ими результатов.

Наличие резерва должно стимулировать нынешних руководителей и ключевых специалистов безупречно выполнять свои обязанности, потому что, если сотрудник не справится с ними, он рискует быть пониженным в должности, а его место займет сотрудник, находящийся в резерве.

Алгоритм формирования кадрового резерва может быть представлен в виде следующей схемы, приведенной на рисунке Приложения В.

Продвижение возможности продвижения в резерв должно начинаться с момента приема специалиста или менеджера на работу или заполнения такой должности, если сотрудник принят не извне, а по результатам внутренней ротации. Сотруднику необходимо определить перспективы своего развития, возможности карьерного роста.

Второй этап – регулярная оценка результатов работы, с целью определения возможности попадания в резерв. Такую оценку можно проводить параллельно с обычной аттестацией или как отдельное мероприятие. Полученные результаты показывают, насколько сотрудник был

эффективен за истекший период времени, на что стоит обратить внимание, планируя его дальнейшую карьеру.

Данный этап управления действенностью кадрового резерва заслуживает наиболее детальной проработки и данной части формирования действенного кадрового резерва будет посвящен проект, разработанный далее.

Совершенствование управления обучением.

Для АО «ТПБ» систему обучения стоит выстраивать по модели «70-20-10» (рис. 5). Данная рекомендация дает возможность упростить реализацию рекомендации совершенствование управления карьерой. Приведем ее описание.

Суть данной структуры заключается в том, что 70% времени занимает обучение за счет решения реальных задач на своем рабочем месте. То есть обучение на практике – это самая эффективная и наименее затратная форма обучения и развития персонала. 20 % времени занимает обучение на рабочем месте с более опытным сотрудником: наставничество, коучинг. 10% времени занимает обучение в учебных классах либо саморазвитие: лекции, семинары, тренинги, чтение литературы, участие в вебинарах.



Рисунок 5 - Модель обучения «70-20-10» для АО «ТПБ»

При применении данной структуры обучения появляется возможность составить индивидуальную программу развития сотрудника с четким планом

действий для достижения рабочих стратегических целей компании, возможность проконтролировать реализацию и результаты этих действий – в частности и плана развития – в целом, возможность планировать и распределять ресурсы (время, бюджет, эксперты, тренеры) в подразделении и в компании.

Создавая среду непрерывного обучения, компания дает постоянную возможность каждому сотруднику развиваться. Миссией подхода является постулат, где компания декларирует сотруднику: «Мир меняется, и ты меняйся вместе с ним. Мы даем тебе возможности и инструменты».

Обучение может начинаться на любом этапе – с момента ввода сотрудника в должность, продолжаясь в адаптационном периоде (при этом процесс взаимодействия с наставником логично вписывается в 70% обучения непосредственно на рабочем месте), продолжаясь на этапе управления карьерой, с одной стороны, дополняя данный процесс, с другой – давая внутреннему клиенту, проходящему непрерывное обучение весомое преимущество для попадания в резерв кадров.

Очевидно, что для разных категорий сотрудников (внутренних клиентов) планы обучения будут различаться, в соответствии с требуемым функционалом данных сотрудников.

Однако внедрение самой модели, базовых принципов обучения – это единое пространство управления обучением и карьерой, направленное на удержание сотрудников, воспитание их высокой лояльности бренду-работодателю и, как следствие, высокая трудоотдача, высокая ценность персонала, как внутреннего клиента компании, фундамент процесса формирования пожизненной ценности.

Проведенный анализ показал, что в АО «ТПБ» программа формирования кадрового резерва, фактически, отсутствует. Применяется только система аттестации персонала, что не отвечает в полной мере задачам по формированию кадрового резерва.

Соответственно, необходима разработка проекта по реализации

программы формирования резерва кадров на данном предприятии.

Концепцию разрабатываемого проекта отобразим при помощи резюме проекта, представленного в таблице 16.

Таблица 16 – Резюме проекта «Формирование кадрового резерва, обучения и управления карьерой»

№ п/п	Раздел проекта	Описание раздела
1	2	3
1	Наименование проекта	Программа повышения действенности кадрового резерва предприятия с применением цифровых технологий в АО «ТПБ»
2	Проблема проекта	Формирование системы выдвижения наиболее перспективных кандидатов в резерв на замещение ключевых (в том числе руководящих) должностей в компании
3	Описание исходной ситуации	Система кадрового резерва в АО «ТПБ» не разработана, существует неформально в виде продвижения по карьерной лестнице сотрудников, показавших хорошие результаты по итогам аттестации. Фактически, система формирования кадрового резерва «встроена» в систему аттестации и не является самостоятельным и полноценным инструментом кадровой политики.
4	Обоснование необходимости проекта	Данный проект позволит создать программу формирования кадрового резерва, как самостоятельную систему управления карьерой, что повышает мотивированность персонала к выполнению должностных обязанностей более эффективно, а также позволяет сформировать резерв управленческих кадров из числа действующих сотрудников, которые знают производство «изнутри» и смогут эффективнее управлять производственным персоналом.
5	Инициатор проекта	Автор проекта
6	Сущность проекта	<p>В рамках проекта предполагается программа обучения перспективных сотрудников с последующей аттестацией по существующим на предприятии моделям аттестации. С той разницей, что после обучения итогом аттестации будет не только решение о соответствии или не соответствии занимаемой должности, но также и решение о выдвижении сотрудника в кадровый резерв.</p> <p>Программа обучения разделяется на уровни:</p> <p>1 Уровень. «Перспективный кадровый резерв» - это молодые линейные руководители (мастера, начальники смен, начальники отделов), а также молодые высокопотенциальные рабочие, имеющие высшее образование и способные в перспективе занять управленческую позицию.</p> <p>2 уровень. «Подготовка резерва среднего звена». Обучение направлено, прежде всего, на пополнение кадрового резерва управленческих кадров.</p>

		3 уровень «Подготовка резерва высшего звена». Обучение, являющееся составной частью программы развития персонала, согласно предлагаемому проекту, реализуется как в очной форме, так и в форме
--	--	--

Продолжение таблицы 16

		самоподготовки, что требует от участников высокой дисциплинированности, ориентированности на достижение конечного результата, высокой заинтересованности в карьерном росте.
7	Цели проекта	Целью разработки и внедрения программы формирования кадрового резерва является повышение эффективности управления карьерой наиболее перспективных сотрудников, повышение эффективности работы управленческих кадров, создание дополнительной мотивации сотрудникам.
8	Ожидаемая эффективность	Экономический эффект выражается в: 1. Повышение качества труда на предприятии. 2. Увеличении общей эффективности труда. 3. Увеличение вклада каждого сотрудника в достижение целей предприятия.
9	Продукт проекта	Программа управления карьерой, в том числе комплексная программа обучения персонала, планирующего (рекомендованного руководителями) зачисление в кадровый резерв.
10	Окружение проекта	Начальник отдела кадров АО «ТПБ», сотрудники отдела кадров, начальники всех отделов предприятия.
11	Цифровой продукт проекта	Программа формирования резерва кадров, в части ее обучающей составляющей, предполагает интернет-образование и упор на управляемую самоподготовку. В рамках проекта должна быть внедрена система дистанционного обучения и тестирования.

Стимулирование возможностью выдвижения в резерв должно начинаться с момента найма специалиста или руководителя на работу или замещения такой должности, если сотрудник принят не извне, а по итогам внутренней ротации. Сотруднику необходимо определить перспективы его развития, возможности карьерного роста.

Второй этап – регулярная оценка результатов работы, с целью определения возможности попадания в резерв. Такую оценку можно проводить параллельно с обычной аттестацией или как отдельное мероприятие. Полученные результаты показывают, насколько сотрудник был эффективен за истекший период времени, на что стоит обратить внимание, планируя его дальнейшую карьеру.

Оценивать эффективность сотрудника можно, используя следующие

показатели:

1. Для руководителей:

- повышение эффективности работы вверенного отдела, бригады, цеха, участка, в целом, за время работы сотрудника в данной должности;

- повышение производительности труда сотрудников в возглавляемом отделе, бригаде, цеху, участке, в целом, за время работы сотрудника в данной должности;

- снижение текучести персонала в данном отделе, бригаде и т.д., за время работы сотрудника в данной должности;

- повышение дисциплины и иных показателей работы отдела, участка, бригады и т.д. в целом за время руководства данного сотрудника и т.д.

2. Для специалистов:

- работа над новыми проектами, как фактор создания инновационной атмосферы в организации;

- применение перспективных технологий;

- внедрение улучшающих работу предложений технического и/или организационного характера и т.д.

Программа также предполагает интернет-образование и упор на управляемую самоподготовку.

В рамках проекта должна быть внедрена система дистанционного обучения и тестирования.

Также ряд обучающих оффлайн-программ можно адаптировать под дистанционное обучение и также онлайн можно проводить некоторые профессиональные курсы, тренинги, семинары.

Таким образом, в рамках программы обучения для целей резерва кадров, 80% курсов, тренингов и иных программ обучения должны проводиться на базе Образовательного портала, дистанционно. В качестве эксперимента 20% можно проводить во внешних образовательных учреждениях, которыми могут выступить, помимо федеральных и региональных вузов, консалтинговые, тренинговые компании.

Структура образовательной части программы формирования кадрового резерва приведена на рисунке 6.



Рисунок 6 – Система обучения в рамках подготовки «резервистов»

Следующим направлением программы подготовки резерва кадров является следующее предложение: всю систему обучения управленческого персонала, в целях выдвижения в кадровый резерв на повышение, разграничить на три опорных блока (рис. 7).



Рисунок 7 – Разграничение системы обучения управленческого персонала на три опорных уровня

1 Уровень. «Перспективный кадровый резерв» - это молодые линейные руководители (мастера, начальники смен, начальники отделов), а также молодые высокопотенциальные рабочие, имеющие высшее образование и способные в перспективе занять управленческую позицию.

Программа дистанционного тренинга по подготовке перспективного кадрового резерва может быть выражена следующим алгоритмом:

- Консультационная сессия (видеоконференцсвязь);

- Решение управленческих задач - закрепление знаний на практике, проработка типичных ситуаций, с которыми сталкиваются в реальной жизни руководители-производственники, обсуждены подходы к решению проблем, обсуждение результатов тестирования;

- Диагностика знаний;
- Тестирование.

Также в рамках программы «Перспективный кадровый резерв» может проводиться очный тренинг, целями которого выступают: систематизация знаний по менеджменту и получение навыков в области руководства людьми; освоение концепции «Персонифицированного менеджмента», применение на практике индивидуальных стилей лидерства.

Ожидаемые результаты обучения:

- Приобретение практических инструментов и отработка навыков в области мотивации и контроля персонала;
- Ознакомление с приемами эффективной деловой коммуникации;
- Обсуждение с коллегами и наставниками перспектив улучшения управления персоналом в контексте функций менеджера-администратора.

Для студентов может быть проведен базовый опорный дистанционный курс «Легко ли быть менеджером». В его структуре необходимо выделить следующих учебных блоков:

- Системное изложение основных принципов менеджмента;
- Контроль прохождения обучения;
- Промежуточный контроль знаний;
- Встречи с руководством Компании.

2 уровень. «Подготовка резерва среднего звена». Курс направлен, прежде всего, на пополнение кадрового резерва управленческих кадров и включает следующие основные блоки:

- Утверждение списка участников, подписание соглашений с обучаемыми;
- Выдача учебных материалов;

- Вводная сессия (видеоконференция): мотивация участников, информация о требованиях и условиях обучения;

- Модульное обучение. 1 модуль: Общий менеджмент (4 дня очная часть). Самоподготовка. Контрольная работа по 1 модулю

- Модульное обучение. 2 модуль: Финансовый менеджмент (3 дня очная часть). Самоподготовка. Контрольная работа по 2 модулю;

- Модульное обучение. 3 модуль: Управление проектами (3 дня очная часть). Самоподготовка. Контрольная работа по 3 модулю;

- Защита. Выдача удостоверений о прохождении курса.

3 уровень «Подготовка резерва высшего звена».

Подготовку можно представить алгоритмом:

- Ежегодная стратегическая сессия;

- Встречи с ТОП-менеджерами предприятия;

- Работа над проектами;

- Выбор тем проектных работ;

- Защита. Выдача удостоверений о прохождении курса.

Участие в разработке и реализации программы руководителей высшего звена, обеспечивающее соответствие текущим и стратегическим задачам предприятия, должно предусматривать:

- индивидуальный подход, который реализуется на основе индивидуальных планов профессионального развития резервистов и модульного построения программы подготовки;

- ориентацию на практическую деятельность: обязательная часть программы - работа над реальным проектом, необходимость выполнения которого подтверждается высшим менеджментом АО «ТПБ», а также временное исполнение обязанностей по вышестоящей должности;

- ответственность руководителя, включенного в резерв высшего уровня, за результаты своей подготовки.

Обучение, являющееся составной частью программы развития персонала, согласно предлагаемому проекту, реализуется как в очной форме,

так и в форме самоподготовки, что требует от участников высокой дисциплинированности, ориентированности на достижение конечного результата, высокой заинтересованности в карьерном росте.

В состав проектной команды по реализации проекта будут входить основные сотрудники компании, а также приглашенный специалист:

1. Руководитель отдела кадров;
2. Специалисты и инспекторы отдела кадров;
3. Начальники основных отделов;
4. Заслуженные работники предприятия и наиболее перспективные специалисты;
5. Системный администратор;
6. Представитель компании-разработчика SAP.

Разделим ответственность участников проектной команды и сторонней организации при помощи матрицы ответственности, представленной в виде таблицы 17. Примем следующие условные обозначения:

- Исполнение – И;
- Ответственный – О;
- Консультация – К;
- Прием работ – П.

Таблица 17 – Матрица ответственности команды проекта

Наименование работы / Участник проекта	1	2	3	4	5	6
Подготовить приказ о начале разработки программы формирования кадрового резерва и внедрения программного обеспечения для реализации образовательной части проекта	П	И	О		П	И
Провести необходимые работы по формирования Программы в рамках проекта и закупить программное обеспечение для ее образовательной части	О, П	И	И		К	И
Разработать наполнение образовательных программ	П	О		И	К	

Представить предложения о необходимости внесения изменений в штатное расписание, должностные инструкции, а также иные локальные нормативные акты в связи с внедрением программы выдвижения в резерв	П	О	И	К		
---	---	---	---	---	--	--

Продолжение таблицы 17

Создать аттестационную комиссию с целью формирования списка резервистов и сотрудников, нуждающихся в повышении квалификации	П	О, И	К	К		
Уведомить действующих сотрудников о предстоящих изменениях условий труда	О	И	И	И		
Рассмотреть вопрос и представить предложения о необходимости направления действующих сотрудников на курсы повышения квалификации или профессиональной переподготовки	О	И	И	И		
Ознакомить действующих сотрудников с должностной инструкцией и иными локальными нормативными актами, в положения которых были внесены изменения в связи с внедрением программы	О	И	И	И		
Подписать дополнительное соглашение с действующими сотрудниками, в котором закреплены новые положения о текущих аттестациях, часах обучения в рамках программы и т.д.	О	И	И	И		

Сроки реализации данного проекта представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Сроки реализации проекта

Этапы и виды работ	Длительность, дней	Начало (день, месяц, год)	Окончание (день, месяц, год)
1	2	3	4
Подготовить приказ о начале разработки программы формирования кадрового резерва и внедрения программного обеспечения для реализации образовательной части проекта	1	25.03.2023	25.03.2023
Провести необходимые работы по формированию Программы в рамках проекта и закупить программное обеспечение для ее образовательной части	10	28.03.2023	08.04.2023
Разработать наполнение образовательных программ	15	11.04.2023	29.04.2023
Представить предложения о необходимости внесения изменений в штатное расписание, должностные инструкции, а также иные	2	10.05.2023	11.05.2023

локальные нормативные акты в связи с внедрением программы выдвижения в резерв			
Создать аттестационную комиссию с целью формирования списка резервистов и сотрудников, нуждающихся в повышении квалификации	2	12.05.2023	13.05.2023

Продолжение таблицы 18

Уведомить действующих сотрудников о предстоящих изменениях условий труда	3	16.05.2023	18.05.2023
Рассмотреть вопрос и представить предложения о необходимости направления действующих сотрудников на курсы повышения квалификации или профессиональной переподготовки	2	19.05.2023	20.05.2023
Ознакомить действующих сотрудников с должностной инструкцией и иными локальными нормативными актами, в положения которых были внесены изменения в связи с внедрением программы	3	23.05.2023	25.05.2023
Подписать дополнительное соглашение с действующими сотрудниками, в котором закреплены новые положения о текущих аттестациях, часах обучения в рамках программы и т.д.	2	26.05.2023	27.05.2023
Итого:	40		

План, содержащий перечень конкретных мероприятий, предполагаемые результаты, сроки исполнения, состав ответственных лиц, должен быть утвержден руководителем организации. С момента утверждения план становится локальным нормативным актом и является основанием для контроля процессов и результатов внедрения профессиональных стандартов в практику управления персоналом со стороны надзорных органов.

3.4 Экономическое обоснование предложенных мероприятий по совершенствованию управления персоналом АО «Торговый порт Благовещенск»

Определим общую экономическую эффективность, рассмотрим изменение показателей рентабельности и рассчитаем экономию средств, при условии, что все мероприятия приняты и внедрены руководством с начала 2023года. Т.е. утверждена новая структура предприятия; структура службы УП и ее кадровый состав, без каких-либо уточнений, дополнений или

дополнительных условий руководства. А также принят проект управления кадровым резервом, в том числе, реализовано цифровое решение по обеспечению обучения сотрудников.

Общая экономическая эффективность рассчитывается как отношение эффекта к затратам:

$$\mathcal{E} = \mathcal{E}ф / \mathcal{З} \quad (5)$$

Эффектом в случае внедрения кадровой службы будет являться улучшение работы предприятия, повышение производительности труда, сокращение потерь рабочего времени и текучести кадров, вследствие улучшения работ по управлению персоналом.

По мнению менеджмента предприятия, прирост выручки можно ожидать за счет улучшения работы персонала порта на уровне не менее 10%, относительно показателя 2021 г.

Затраты – это, соответственно:

1) Затраты на создание Службы УП, которые определим как:

Затраты на СЛУП = средняя з/п * кол-во чел. В структуре Службы (новая должность начальника Службы + 3 человека в структуре Службы) * 12 мес.

Затраты на СЛУП = 36 тыс.руб * 4 чел. * 12 мес. = 1 728 тыс.руб./год

2) Затраты на закупку программного обеспечения для реализации обучающей части проекта «Кадровый резерв и управление карьерой», которые разработчиком SAP определяются в размере 56 тыс.руб.

Для удобства расчета, покажем ситуацию, при которой, ВР и себестоимость остались на уровне последнего рассмотренного в работе финансового года (2021) – таблица 19.

Таблица 19 - Расчет общей экономической эффективности мероприятий

Показатели	Ед.изм.	Расчетное и планируемое значение
------------	---------	----------------------------------

		2021	2023
Выручка от реализации	тыс. руб.	631 647	694 811,7
Ожидаемый прирост выручки	%		+10%

Продолжение таблицы 19

- затраты на создание Службы УП (увеличение зарплатного фонда за счет реорганизации должности менеджера по кадрам с повышением оклада и за счет набора нового персонала)	тыс. руб.	1 728	
- затраты на закупку программного обеспечения для реализации обучающей части проекта «Кадровый резерв и управление карьерой»	тыс. руб.	56	
Итого, увеличение затрат на себестоимость после внедрения мероприятий	тыс. руб.	-	1 784
Себестоимость	тыс. руб.	415 748	417 532
Эффект (Выручка – Себестоимость)	тыс. руб.	197899	277 279,7
Эффективность (Эффект / Себестоимость)	доли ед.	0,48	0,66
	%	47,6	66,4
Повышение эффективности работы предприятия (результат-2023 минус результат-2021)	%	+18,8	

Как следует из приведенного расчета, эффективность управления персоналом при заданных параметрах составит 66,4%, относительно уровня 2021 г., эффективность возрастет на 18,8%.

Представленный опорный расчет можно конкретизировать, представив данные с учетом фактора времени.

Рассмотрим распределение доходов и затрат по предложенным проектам, в разрезе 3-летнего периода. Ожидаемые доходы (прирост выручки, суммарно) и затраты, а также показатель NPV представлены в таблице 20 (за 2023 г, в разрезе по месяцам) и в таблице 21 (за 2024 г. в разрезе по кварталам и общее годовое значение за 2025 г.).

Показатели, за счет которых, предположительно, будет осуществлен

прирост общей выручки предприятия, представлены на основании мнения руководства АО «ТПБ».

Конкретизирующие таблицы 20 и 21 показатели отражены в финансовой модели проекта в Приложении Д.

В финансовой модели проекта, Чистый денежный поток (ЧДП, Cash Flow) определен как разница между ожидаемыми доходами и предполагаемыми затратами, в расчете на 3 года, т.е. период (t) в расчете принят равным 36 месяцев.

Ставка дисконтирования (r) определена на уровне 9,5% и равна ключевой ставке ЦБ РФ от 14.06.2022¹.

NPV проекта (Net Present Value дословно переводится как «чистая приведенная стоимость») рассчитан в соответствии с формулой 6:

$$NPV = \sum_{t=1}^T \frac{CF(t)}{(1+r)^{t-1}}, \text{ где:} \quad (6)$$

- $CF(t)$ - финансовый итог в месяце t.

- r – заданная ставка дисконтирования

Также, проектом предполагается, что все затраты предприятие начинает нести с 1 месяца создания проекта, а ожидаемые приросты выручки можно будет оценить только с течением времени.

Так, прирост выручки за счет производительности труда в расчете на 1 сотрудника, за счет обучения и более качественного распределения персонала, по мнению менеджмента АО «ТПБ» следует оценивать, начиная с 3 месяца хода проекта.

Экономии на затратах по подбору, набору, приему новых сотрудников, за счет сокращения текучести кадров, по мнению менеджмента АО «ТПБ» следует вводить в финансовую модель проекта, начиная с 4 месяца его реализации.

¹ Ключевая ставка ЦБ РФ в 2022 году – Режим доступа: свободный. – URL: <https://brobank.ru/klyuchevaya-stavka-cb-rf-2022/> (дата обращения: 24.06.2022).

Прирост выручки за счет сокращения процента брака со стороны рабочих, за счет обучения и руководящего состава и его более пристального внимания к качеству работы сотрудников основных отделов, цехов, служб, по мнению менеджмента АО «ТПБ» следует оценивать, начиная с 5 месяца хода проекта.

Прирост выручки за счет улучшения качества работы новых сотрудников, за счет эффективной работы кадровой службы и повышения качества работы руководящего состава, за счет обучения, по мнению менеджмента АО «ТПБ» следует оценивать, начиная с 6 месяца хода проекта.

При этом, затраты на создание Службы УП (увеличение зарплатного фонда за счет реорганизации должности менеджера по кадрам с повышением оклада и за счет набора нового персонала в создаваемую Службу) начинаются с 1 месяца реализации проекта и равномерно распределены во времени по месяцам, т.е. ежемесячные затраты по данной статье составят 61,7 тыс.руб.

Затраты на закупку программного обеспечения являются единовременными и составляют 56 тыс. руб., которые предприятие вложит в первый месяц реализации проекта.

Как следует из представленных таблиц, показатель NPV становится положительным и не меняет своего значения на 3 шаге расчета, то есть период окупаемости проекта создания кадровой службы и внедрения системы управления карьерой и обучением, составит 3 месяца.

Таблица 20 - Расчет экономической эффективности мероприятий, с учетом фактора времени в 2023 г.

Параметры проекта	2023											
	месяц											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Прирост выручки	0,0	0,0	1421,2	2631,9	3684,6	5263,7	5263,7	5263,7	5263,7	5263,7	5263,7	5263,7
Суммарные затраты	117,7	61,7	61,7	61,7	61,7	61,7	61,7	61,7	61,7	61,7	61,7	61,7
NPV	-1238,6	-1548,4	2796,1	8668,7	14977,8	22165,0	28026,1	32902,1	37020,2	40539,3	43574,9	46213,6

Таблица 21 - Расчет экономической эффективности мероприятий, с учетом фактора времени в 2024-2025 гг.

Параметры проекта	2024				2025
	Квартал				
	1	2	3	4	
Прирост выручки	15791,1	15791,1	15791,1	15791,1	63164,4
Суммарные затраты	185,1	185,1	185,1	185,1	740,4
NPV	143732,9	171865,1	186720,3	195913,7	345613,8

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ существующей системы управления персоналом показал, что она недостаточно эффективна.

Перечисленные в SWOT-матрице сильные стороны компании, как следует из анализа, проведенного в работе, недостаточно однозначно и правильно воспринимаются персоналом. То есть большинство из них не являются прямо стимулирующими факторами, а расцениваются как обычная политика компании, ситуация «как и должно быть».

При этом, слабые стороны однозначно видны и расцениваются негативно.

Подводя итог анализа внутренней среды, отметим, что основным выигрышным для АО «ТПБ» моментом, является общая лояльность персонала, некий «благоприятный фон». Что, по сути, является проявлением воздействия на персонал сильных сторон системы управления персоналом, выделенных в SWOT-матрице.

Однако такие слабые стороны, как низкий индекс вовлеченности руководителей, их заместителей и ведущих сотрудников, оказывает очень негативное воздействие на систему управления персоналом, т.к. именно этот фактор увеличивает кратно общее недовольство сотрудников работой в данной организации. Срабатывает психологический момент – «меня здесь не ценят, на меня наплевать». Соответственно, причины неудовлетворенности персонала, такие как, низкий уровень заработной платы; отсутствие длительной возможности карьерного роста; отсутствие премий и вознаграждений; неудовлетворенность системой аттестации и повышения квалификации; отсутствие возможности обучения и переподготовки, усугубляются равнодушием руководства как к собственной работе, так и к подчиненным.

Что касается оценки рынка, то и возможности, и угрозы, связаны с рынком труда. Притоки квалифицированных кадров из разных источников, составляют внешние возможности для АО «ТПБ» по усилению кадрового

потенциала. Соответственно, оттоки таких кадров из компании, а также потенциальная невостребованность компании на рынке труда, в силу наличия перечисленных слабых сторон, создают угрозы ослабления кадрового потенциала предприятия.

Анализ показал также, что как таковой, полноценной Службы управления персоналом на предприятии нет. Функции по формированию кадрового состава, организации труда и развитию персонала исполняет заместитель директора АО «ТПБ» по правовому и кадровому обеспечению, юрист. У него в подчинении находится менеджер по персоналу, отвечающий за техническую составляющую кадровой работы (ведение личных дел сотрудников, заполнение трудовых книжек, формирование штатного расписания).

Основной проблемой комплектования кадрового состава предприятия в перспективе является то, что значительное влияние на его формирование оказывают миграционные и демографические процессы. В частности, происходит большой отток молодежи и квалифицированной рабочей силы.

В рамках повышения действенности управления персоналом можно предложить в корне изменить саму парадигму управления персоналом данного предприятия. При таком подходе решается также и вопрос устранения других выявленных слабых сторон.

Существующая система управления персоналом, как показал анализ, неэффективна, прежде всего, потому, что выполняющие функции отдела кадров менеджеры не соответствуют занимаемым должностям, а также, в силу недостаточности персонала кадровой службы.

Для устранения этих проблем, в работе предлагается проекта создания кадровой службы предприятия. Для того чтобы разрабатываемая система действительно была функциональна и отвечала всем требованиям предприятия, необходимо создание реализуемого на практике проекта, в котором были бы отражены все нюансы, и который, также, имел бы реальные и конкретные сроки осуществления.

В рамках проекта разработан исчерпывающий перечень обязательных преобразований, откорректированных экспертом проекта:

1. Увеличение штатной численности Службы УП;
2. Назначение менеджера по кадрам руководителем Службы; придание этой должности статуса заместителя директора;
3. Создание организационной структуры Службы УП, с разделением на сектора, формирование номенклатуры должностей сотрудников секторов.

3. Разработка схемы организационной структуры Службы УП АО «ТПБ»

Организационная структура разрабатываемой Службы УП поделена на сектора, каждый из которых призван выполнять свои определенные функции. Обратим внимание, что два из пяти секторов структурно взаимосвязаны с другими отделами компании.

Таким образом, предложенная структура Службы УП охватывает все сферы жизни сотрудников компании, обеспечивает оперативное реагирование на изменения кадровой ситуации предприятия, находится в тесной взаимосвязи со структурными подразделениями компании.

Далее, разработан проект формирования кадрового резерва, содержащий блоки управления карьерой и обучения.

Так как перспектива карьерного роста является одной из важных составляющих мотивации персонала к качественному труду, целесообразно ввести практику выдвижения сотрудников в кадровый резерв на замещение вышестоящих должностей.

Управление карьерой должно быть связано с возможностью вертикальной ротации в рамках отдела и на вышестоящие должности, что ведет к росту заработной платы, повышению статуса, признанию и т.д. Соответственно, стимулирует к качественному выполнению не только должностных обязанностей, но и проявлению деловых качеств, талантов руководителя и прочих личностных качеств внутреннего клиента.

Основу формирования ценности внутренних клиентов должна составить возможность карьерного роста и перспектива замещения руководящих

должностей (вообще, для специалистов, или более высокого ранга – для действующих руководителей). Также, в кадровый резерв должны быть включены ключевые должности, т.е. должности специалистов, не занимающих какие-либо руководящие посты, даже на уровне линейного управления, но являющиеся важными для предприятия, что предполагает высокий уровень заработной платы.

В целях реализации данного направления, предлагается внедрение такой практики как «Формирование перспективного кадрового резерва на замещение ключевых и управленческих вакансий». О применении данной практики должны быть уведомлены все сотрудники предприятия, входящие в категории персонала, на которые направлена данная стимулирующая мера. Необходимо в форме устного, а лучше письменного, обращения к сотрудникам, донести до персонала информацию о том, что с определенного момента времени результаты труда сотрудников будут оцениваться высшим менеджментом компании с позиции карьерного продвижения.

Также, необходимо обозначить, что причиной «оголения» той или иной руководящей или ключевой должности может быть не только причина увольнения, но и тот факт, что конкретный руководитель или специалист не справляется с возложенными на него обязанностями и может быть понижен в должности.

Таким образом, сотрудники, зачисляемые в кадровый резерв, будут понимать реальную достижимость вероятности продвижения или замещения ключевых должностей. А сотрудники, находящиеся на руководящих и ключевых должностях, будут понимать, что фактическое замещение занимаемой должности не является константой, а зависит от проявленных деловых результатов.

Наличие резерва должно стимулировать действующих руководителей и основных специалистов к безупречному выполнению своих обязанностей, т.к. в случае, если сотрудник не справляется с ними, он рискует быть пониженным в должности, а его место займет сотрудник, находящийся в резерве.

В рамках проекта разработан конкретный алгоритм формирования кадрового резерва.

Также проект содержит рекомендации, направленные на совершенствование управления обучением, в соответствии с которыми, для АО «ТПБ» систему обучения стоит выстраивать по модели «70-20-10».

Суть данной структуры заключается в том, что 70% времени занимает обучение за счет решения реальных задач на своем рабочем месте. То есть обучение на практике – это самая эффективная и наименее затратная форма обучения и развития персонала. 20 % времени занимает обучение на рабочем месте с более опытным сотрудником: наставничество, коучинг. 10% времени занимает обучение в учебных классах либо саморазвитие: лекции, семинары, тренинги, чтение литературы, участие в вебинарах.

Создавая среду непрерывного обучения, компания дает постоянную возможность каждому сотруднику развиваться. Миссией подхода является постулат, где компания декларирует сотруднику (внутреннему клиенту): «Мир меняется, и ты меняйся вместе с ним. Мы даем тебе возможности и инструменты».

Обучение может начинаться на любом этапе – с момента ввода сотрудника в должность, продолжаясь в адаптационном периоде (при этом процесс взаимодействия с наставником логично вписывается в 70% обучения непосредственно на рабочем месте), продолжаясь на этапе управления карьерой, с одной стороны, дополняя данный процесс, с другой – давая внутреннему клиенту, проходящему непрерывное обучения весомое преимущество для попадания в резерв кадров.

Очевидно, что для разных категорий сотрудников (внутренних клиентов) планы обучения будут различаться, в соответствии с требуемым функционалом данных сотрудников.

Однако внедрение самой модели, базовых принципов обучения – это единое пространство управления обучением и карьерой, направленное на удержание сотрудников, воспитание их высокой лояльности бренду-

работодателю и, как следствие, высокая трудоотдача, высокая ценность персонала, как внутреннего клиента компании, фундамент процесса формирования пожизненной ценности.

Следующим направлением программы подготовки резерва кадров является следующее предложение: всю систему обучения управленческого персонала, в целях выдвижения в кадровый резерв на повышение, разграничить на три опорных блока:

1 Уровень. «Перспективный кадровый резерв» - это молодые линейные руководители (мастера, начальники смен, начальники отделов), а также молодые высокопотенциальные рабочие, имеющие высшее образование и способные в перспективе занять управленческую позицию.

2 уровень. «Подготовка резерва среднего звена». Курс направлен, прежде всего, на пополнение кадрового резерва управленческих кадров.

3 уровень «Подготовка резерва высшего звена».

Обучение, являющееся составной частью программы развития персонала, согласно предлагаемому проекту, реализуется как в очной форме, так и в форме самоподготовки, что требует от участников высокой дисциплинированности, ориентированности на достижение конечного результата, высокой заинтересованности в карьерном росте.

В завершении разработки рекомендаций, рассчитана их эффективность, как отношение эффекта к затратам, где под «эффектом» подразумевается прирост выручки не менее, чем на 10% к уровню 2021 г., а затратами выступают:

1) Затраты на создание Службы УП, включая увеличение зарплатного фонда;

2) Затраты на закупку программного обеспечения для реализации обучающей части проекта «Кадровый резерв и управление карьерой».

Как следует из проведенного расчета, эффективность управления персоналом при заданных параметрах составит 66,4%, относительно уровня 2021 г., эффективность возрастет на 18,8%.

Расчет с учетом фактора времени, при ставке дисконтирования 9,5% показал, что NPV проекта становится положительным и не меняет своего значения на 3 шаге расчета, то есть период окупаемости проекта создания кадровой службы и внедрения системы управления карьерой и обучением, составит 3 месяца.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Бавыкин, В.С. Новый менеджмент. Управление предприятием на уровне высших стандартов: учебное пособие / В.С. Бавыкин. - М.: Экономика, 2018. - 318 с.
- 2 Базаров, Т.Ю. Привлечение персонала в организацию / Т.Ю. Базаров, Б.А. Еремина. - М.: ЮНИТИ, 2021. - 560 с.
- 3 Балашов, А.И. Управление проектами: учебник для бакалавров / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко; под ред. Е. М. Роговой. - М.: Издательство Юрайт, 2019. - 383 с.
- 4 Барсегян, П. П. Мотивация персонала в условиях неопределенности / П. П. Барсегян. – Москва : Лаборатория книги, 2021. – 137 с.
- 5 Басовский, Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 260 с.
- 6 Бгашев, М.Б. Стратегический менеджмент: уч.пособие / М.Б.Мгашев. – М., 2017. – 187 с.
- 7 Беляцкий, Н.П. Управление персоналом: учебное пособие / Н.П. Беляцкий. - М.: Интерпрессервис, 2018. - 428 с.
- 8 Бердников, А. А. Анализ бизнес-среды и определение рыночной позиции организации / А. А. Бердников // Молодой ученый. - 2014. - №1. - С. 327-330.
- 9 Бетанова, И.С. Роль HR в управлении проектами / И.С. Бетанова // Справочник по управлению персоналом. - 2017. - N 4. - С. 47-52.
- 10 Блинов А.Б. Мотивация персонала корпоративных структур // Маркетинг. - 2019.- № 1. – С. 21-23
- 11 Блинов, А.О. Управление изменениями / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. – 3-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2021. – 304 с.
- 12 Боровских, О.Н. Особенности построения системы управления проектами в проектных организациях / О. Н. Боровских // Российское предпринимательство. - 2019. - № 1. - С. 14-22.

- 13 Бородина, О. Н. Оценка экономической эффективности развития персонала (на примере ОАО «Сибнефть-Омскнефтепродукт») / О.Н. Бородина // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. - 2018. - №2. – С.34-45
- 14 Бородина, О. Н. Экономическая эффективность кадровой политики развития персонала / О.Н. Бородина // Вестник ОмГУ. - Серия: Экономика. 2019. - №4. – С.56-68
- 15 Бородина, О. Н. Эффективность развития персонала и методы её измерения / О.Н. Бородина // ОНВ. - 2019. - №9 (47). – С.68-79
- 16 Вартамян, А. А. Управление командой и организацией в бизнес-среде / А.А Вартамян. - М.: Доброе слово, 2019. – 211 с.
- 17 Веснин, В.Р. Стратегическое управление: учебник / В.Р.Веснин. - М.: Проспект, 2019. - 288 с.
- 18 Вилюнас В.К., Психологические механизмы мотивации человека / В.К. Вилюнас. - М.: ТК Велби, Проспект, 2017. – 206 с.
- 19 Гагаринская Г.П., Штрикова Б.Д., Липченко Н.В. Мотивация трудовой деятельности. – М.: Машиностроение-1, 2018. – 158 с.
- 20 Гаспарович, Е.О. Технология управления развитием персонала / Е.О. Гаспарович. – М., 2018. – 89 с.
- 21 Гонтарева, И.В. Управление проектами: Учебное пособие / И.В. Гонтарева, Р.М. Нижегородцев, Д.А. Новиков. - М.: ЛИБРОКОМ, 2017. - 384 с.
- 22 Гончаров, В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала / В.В. Гончаров. - М., 2018.- 205 с.
- 23 Дейнека, А.В. Стратегия управления персоналом организации: учебное пособие / А.В.Дайнека. - Краснодар: КИМПМ, 2016. - 266с.
- 24 Забродин, Ю.Н. Пособие по управлению проектами / Ю.Н. Забродин, А.М. Саруханов и др. - М., Омега-Л. - 2019. – 414 с.
- 25 Зайцев, Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием: Учебное пособие / Н.Л. Зайцев. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 455 с.
- 26 Згонник, Л. В. Организационное поведение / Л. В. Згонник. – 4-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 231 с. : ил., табл. – Режим доступа:

по

подписке.

–

URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684510> (дата обращения: 01.02.2022). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-04604-9. – Текст : электронный.

27 Иванкова, О. Г. Учет, анализ и аудит управления персоналом / О.Г. Иванкова // Российское предпринимательство. - 2018. - №1 (247). – С.78-84

28 Инновационный менеджмент на организации: [16+] / И. П. Беликова, Д. В. Запорожец, Н. Б. Чернобай, В. А. Ивашова ; под ред. И. П. Беликовой ; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет (СтГАУ), 2020. – 248 с.: ил., табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=614090> (дата обращения: 06.02.2022). – Библиогр. в кн. – Текст : электронный.

29 Канайкина, Е.О. Кадровая политика и кадровая стратегия организации / Е.О. Канайкина // Актуальные вопросы экономических наук. - 2018. - № 3. – С.64 – 68.

30 Ким, С. А. Теория управления / С. А. Ким. – 2-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2021. – 240 с. : ил., табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684213> (дата обращения: 01.02.2022). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-04025-2. – Текст : электронный.

31 Лапыгин, Ю. Н. Оценка эффективности проектного управления / Ю.Н. Лапыгин // Экономический анализ: теория и практика. - 2018. - N 15. - С. 50-53.

32 Лачинина, Т.А. Проектные команды в управлении проектами / Т. А. Лачинина // Менеджмент в России и за рубежом. - 2019. - № 2. - С. 118-130.

33 Маврина, И. Н. Стратегический менеджмент : учебное пособие / И. Н. Маврина. – Екатеринбург : УрФУ, 2017. – 132 с

34 Магура, М.И. Современные персонал-технологии / М.И. Магура. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2018.- 450 с.

- 35 Мазур, И.И. Управление проектами: учебное пособие / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро.- М.:2-е издание - 2017. - 263 с.
- 36 Макарова И.К. Управление персоналом. Учебник. – М: Юриспруденция, 2017. – 314 с.
- 37 Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия / Е.В. Маслов. – Новосибирск: НГАЭиУ, 2018. – 282 с.
- 38 Маслоу А. Мотивация и личность. - СПб.: Питер, 2016. – 294 с.
- 39 Менеджмент организации / О. В. Баландина, А. Б. Вешкурова, Н. А. Копылова [и др.] ; под общ. ред. С. А. Шапиро. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 566 с. : ил., схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=575119> (дата обращения: 02.02.2022). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4499-0717-2. – DOI 10.23681/575119. – Текст : электронный.
- 40 Мотивация трудовой деятельности персонала: Учебно-методическое пособие/Т.О. Соломандина. М.: Управление персоналом, 2019. – 67 с.
- 41 Нестеров А.К. Система развития персонала в организации, основные принципы, цели и задачи. Управление развитием персонала и формирование стратегии / А.К. Нестеров // Менеджмент на предприятии. - 2017.- №5.С.67-79
- 42 Новопашин, А.И. Менеджмент в условиях глобализации мировой экономики: Философско-методологический анализ. - М.: Высшая школа, 2019. – 248 с.
- 43 Особенности развития организации в инновационной экономике / под ред. Н. С. Иващенко, А. В. Зайцева. – Москва : Креативная экономика, 2019. – 456 с.: ил., табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=132797> (дата обращения: 06.02.2022). – ISBN 978-5-91292-076-9. – Текст : электронный.
- 44 Понуждаев, Э. А. Управление организационными изменениями (курс лекций, практикум, консультационный курс, тесты) : [16+] / Э. А. Понуждаев, В. П. Медведев, М. Э. Понуждаева. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 458 с.: ил., табл. – Режим доступа: по подписке. –

URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=595819> (дата обращения: 06.02.2022). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4499-1455-2. – DOI 10.23681/595819. – Текст : электронный.

45 Попов С.Г. Управление персоналом. Учебное пособие, - М.: Ось-89, 2019. – 201 с.

46 Самыгин, С.И. Менеджмент персонала / С.И. Самыгин. - М.: Зевс, 2016.- 228 с.

47 Сахно, Г.С. Стратегия функционирования и развития предприятия / Г.С. Сахно. – М., 2019. – 328 с.

48 Соловьёв, Д.П. Обучение и развитие персонала : учеб. пособие / Д.П. Соловьёв, Л.А. Илюхина. - Самара : Изд-во Самар. экон. ун-та, 2019.-204 с.

49 Сомов Л. Эффективная система оплаты труда – еще один шаг к успеху вашей фирмы // Управление персоналом. – 2019. - №14. – С. 38-40

50 Сомова, П.Р. Современные технологии кадровой работы / П.Р. Сомова. – М., 2017. – 189 с.

51 Сотникова, С.И. Управление карьерой: Уч. Пос / С.И.Сотникова. – М.: ИНФРА-М, 2018.- 178 с.

52 Спивак, В.А. Управление персоналом для менеджеров: Учебное пособие / В.А. Спивак. – М.: Эксмо, 2018. - 620 с.

53 Сурков С.А. Закономерности мотивации персонала//Управление персоналом. – 2019 г. - №7. – С. 16-18

54 Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента / В.В. Травин. - М.: Дело ЛТД, 2018. - 406с.

55 Турчинов, А.И. Современная кадровая политика и управление персоналом в российских организациях / А.И. Турчинов, Т.А. Кононенко, О. Магомедов. – М.: Макс Пресс, 2017. – 302 с.

56 Уколова, А.С. Стратегический менеджмент / А.С. Уколова. – М., 2018. – 288 с.

57 Управление персоналом организации: современные технологии / под ред. С.И. Сотниковой. - М: ИНФРА-М, 2020 – 513с.

58 Уэбстер, Г. Планирование и управление проектами для менеджеров: пер. с англ. / Г.Уэбстер. М.: Дело и Сервис, - 2018. - 272 с.

59 Цветаев, В.М. Управление персоналом / В.М. Цветаев. - СПб.: Питер, 2018. – 120 с.

60 Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала – М.: ГроссМедиа, 2017. – 843 с.

61 Ястребов, А.С. Эффективный персонал для компании: как найти и привлечь / А.С.Ястребов // Менеджмент. – 2019. - №4. – С.55-59. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров, Б.А. Еремина. - М.: ЮНИТИ, 2019. - 560 с.

62 Яценкова, А.С. Стратегия развития персонала организации / А.С. Яценкова. – М., 2019. – 289 с.

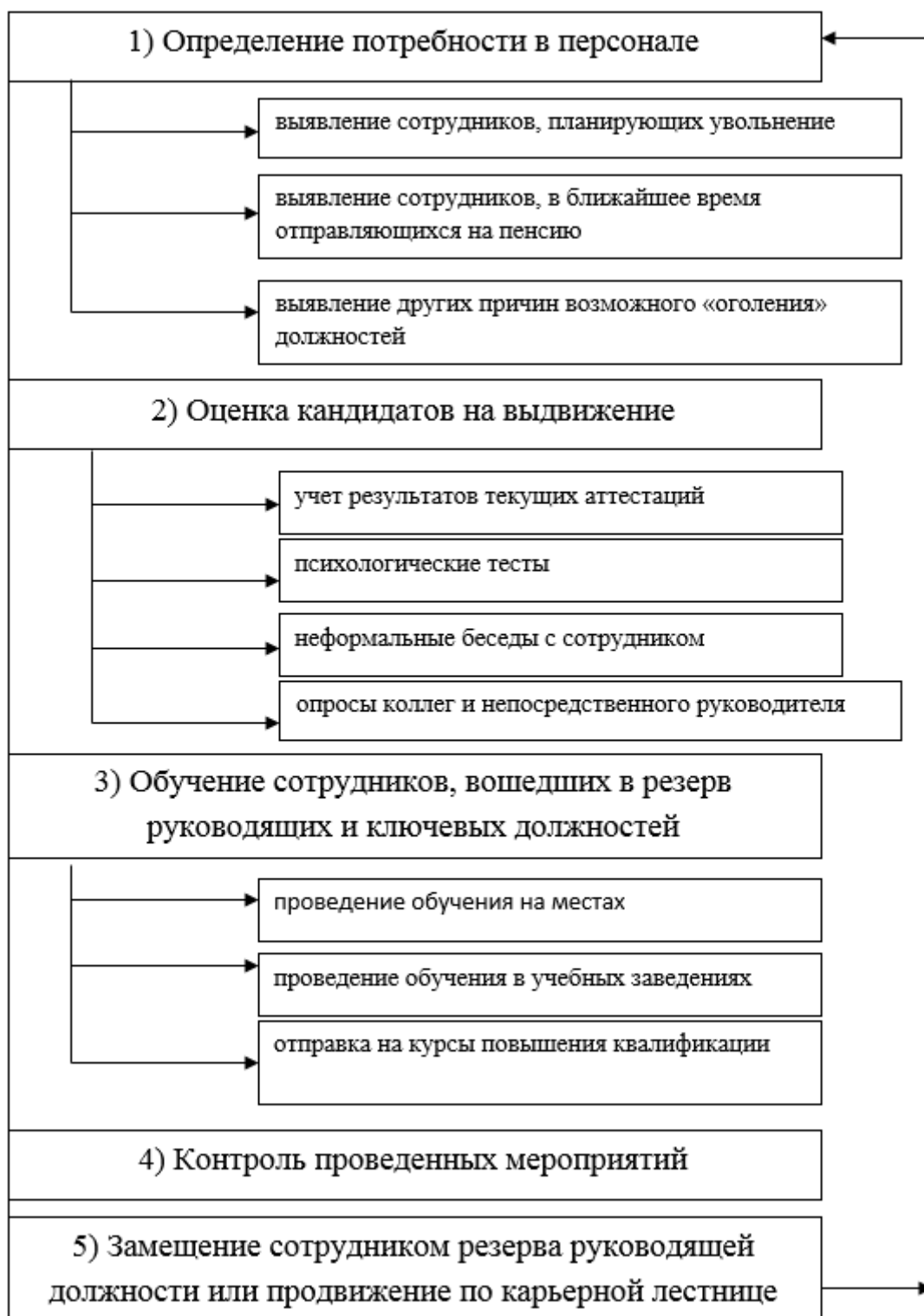
Регламент «Порядок приема персонала»

Мероприятия	Срок	Ответственные	Документы
Объявление о наличии вакантных мест (газеты, радио, телевидение)	За 1 месяц до освобождения рабочего места или введения новой штатной единицы	Менеджер по персоналу	Рекламные объявления, штатное расписание, расчет потребности в кадрах
Предварительная беседа	В день подачи заявления	Менеджер по персоналу	Бланк требований к персоналу
Прием документов у претендента	По мере поступления	Менеджер по персоналу	Бланк заявления, бланк анкеты
Профессиональное тестирование	По результатам предварительной беседы	Менеджер по персоналу, Руководитель соответствующего подразделения	Результат тестирования
Собеседование	По результатам тестирования	Зам. директора	Резолюция на анкете
Медицинский осмотр			Справка о состоянии здоровья
Вынесение решения о приеме на работу	На основании аналитической анкеты	Генеральный директор	Аналитическая анкета, включающая всех кандидатов на должность
Оформление документов, необходимых для приёма на работу	В день приема на работу	Менеджер по персоналу, Генеральный директор	Приказ о приеме на работу (с испытательным сроком), трудовая книжка, контракт, должностная инструкция
Получение рабочего места и изучение внутренних документов предприятия	В течение недели после приема на работу	Руководитель соответствующего подразделения, главный бухгалтер	Договор о материальной ответственности, документы для служебного пользования, акт приемки - передачи рабочего места

Взаимосвязь трех уровней мотивированности сотрудников



Алгоритм формирования резерва кадров



Оргструктура Службы УП, с указанием взаимосвязей некоторых секторов с другими службами предприятия

