

Министерство образования и науки
Луганской Народной Республики
Государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования Луганской Народной Республики
«Донбасский государственный технический университет»

На правах рукописи



Мова Елена Владимировна

**МЕХАНИЗМ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
ПРЕДПРИЯТИЯ С УЧЕТОМ ВЛИЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ
КУЛЬТУРЫ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(по отраслям сферы деятельности, в т.ч.: менеджмент)

Диссертация
на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Экземпляр диссертации идентичен
по содержанию с другими
экземплярами, которые были
представлены в диссертационный
совет
Ученый секретарь диссертационного
совета Д 01.001.01
канд. гос. упр., доцент

Кретьева А.В.



Научный руководитель:
доктор экономических наук, доцент
Припотень Владимир Юрьевич

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ МЕХАНИЗМА ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ С УЧЕТОМ ВЛИЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ.....	14
1.1. Основные составляющие механизма эффективного управления персоналом	14
1.2. Этимология понятия «организационная культура» и процессы ее формирования на предприятии.....	45
1.3. Роль информационных технологий и паритетного социально-экономического подхода при формировании механизма эффективного управления персоналом ..	57
Выводы к главе 1	82
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ И МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИМЕРЕ ТОРГОВОГО И ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЙ	88
2.1. Исследование составляющих механизма управления персоналом на примере действующих предприятий	88
2.2. Анализ организационной культуры предприятий в рамках социально-экономического паритетного подхода	109
2.3. Особенности анализа данных о состоянии организационной культуры на предприятиях с разными стилями управления	117
2.4. Определение входных параметров для формирования механизма эффективного управления персоналом.....	138
Выводы к главе 2	143
ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ ПО ФОРМИРОВАНИЮ И РАЗВИТИЮ МЕХАНИЗМА ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	149
3.1. Разработка методического подхода к оценке и развитию механизма эффективного управления персоналом на основе метода прикладного многомерного статистического анализа	149

3.2. Оценка механизма управления персоналом на примере производственного предприятия с применением прикладного многомерного статистического анализа	163
3.3. Адаптация системы мониторинга показателей использования персонала на предприятиях Луганской Народной Республики.....	179
Выводы к главе 3	203
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	211
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	214
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	234
Приложение А. Справки о внедрении результатов исследования.....	235
Приложение Б. Систематизация подходов к определению понятия «управление персоналом».....	238
Приложение В. Анкета для проведения глубинных интервью с целью оценки организационной культуры на предприятии.....	240
Приложение Г. Решение системы линейных уравнений	242
Приложение Д. Внедрение схемы оплаты труда для топ-менеджмента предприятия	246
Приложение Е. Пример расчёта ключевых показателей эффективности (KPI) на примере торгового предприятия.....	248

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Каждое предприятие, деятельность которого ориентирована на обеспечение высокого уровня конкурентоспособности продукции и получение стабильного дохода, должно рассматривать в качестве одной из первоочередных задач своей деятельности вопрос обеспечения эффективного управления персоналом.

Решение этой проблемы является процессом достаточно сложным и длительным по времени из-за того, что при исследовании имеющихся и потенциальных возможностей персонала предприятия следует учесть не только существующие знания, способности и умения, то есть все то, что работник проявляет в различных бизнес-процессах, но и те внутренние, скрытые, «глубинные» резервы, которые из-за отсутствия необходимых объективных или субъективных условий (мотивация, отсутствие технического оснащения, плохое самочувствие, неблагоприятный психологический климат в коллективе и т.д.) не были в полной мере реализованы в трудовой деятельности на данном предприятии.

То есть в современных кризисных условиях хозяйствования одной из главных предпосылок успешного функционирования любого коммерческого предприятия является механизм эффективного управления персоналом, который, в свою очередь, существенно подвержен влиянию сложившейся на предприятии организационной культуры. Однако, несмотря на такую важную и решающую роль, проблема оценки уровня влияния организационной культуры на механизм эффективного управления персоналом предприятия остается недостаточно разработанной, что определяет актуальность выбранной темы исследования.

Степень разработанности темы исследования. История исследований феномена «корпоративная (организационная) культура» начинается с середины прошлого столетия. Анализ научных источников и публикаций говорит, что

количество ученых, посвятивших свои работы проблемам этой категории экономики, очень велико, но сегодня можно назвать главных ученых-экономистов, внесших значительный вклад в развитие теоретического обоснования и практического использования моделей корпоративной культуры: Барабанщикова В.В., Бурке М., Воронкова В.Г., Кудря Я.В., Лифинцев Д.С., Монастырский Г.Л., Малинин Е.Д., Петухова С.В., Рютеннгер Р., Слепцова Е.В., Хаэт Г.Л., Чередникова Л.Е., Черный Р.И., Шеметов П.В.

В то же время совершенствованию механизмов управления персоналом посвящено множество трудов отечественных ученых – Балабановой Л.В., Балтачеевой Н.А., Беганской И.Ю., Братковского М.Л., Бунтовской Л.Л., Дорофиенко В.В., Елисеевой Н.А., Киселёвой А.А., Костровец Л.Б., Лукьянченко Н.Д., Подгорного В.В., Пономарева И.Ф., Припотня В.Ю., Шемякова А.Д., в рамках которых рассматриваются различные направления повышения эффективности персонала, основанные на компетентностном подходе, математическом моделировании, социально-экономических, психологических инструментах для совершенствования подсистем адаптации, обучения, управления человеческими ресурсами в целом. Достаточно большой блок следует отнести вопросам причинно-следственных связей в рамках различных систем управления, которым посвящены научные труды большого количества зарубежных ученых: Грифитс Т., Люк Дж., Фишер Д., Фаро Д., Хоер П., Элиссон Б. Такие современные ученые, как Абдуллаев Р.А., Абдулхаирова Э.М., Барышникова Л.П., Безрукова Т.Л., Булкин А.Н., Кретьева А.В., Панежин Е.К., Панфилов А.И., Петрушевский Ю.Л., Родионов А.В., Умаров Ф., изучая механизм управления персоналом, выделяют мотивацию, а также психологические и непсихологические мероприятия, которые оказывают существенное влияние на эффективность работы предприятия в стратегической перспективе. Однако все представленные исследования не учитывают особенности формирования организационной культуры на начальной стадии развития предприятия и на уже действующих предприятиях с различной формой собственности, стилем управления и видом деятельности.

Объектом исследования выступает управление человеческими ресурсами на предприятии.

Предметом исследования является механизм эффективного управления персоналом с учетом влияния организационной культуры предприятия.

Диссертация выполнена в соответствии с паспортом специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям сферы деятельности, в т. ч.: менеджмент), в частности: п. 10.15. «Организационная культура. Влияние организационной культуры на экономическое и социальное поведение людей. Социокультурные, социально-политические и социально-экономические факторы развития организационной культуры. Методологические вопросы изучения организационной культуры»; п. 10.22 «Эффективность труда персонала. Взаимосвязь эффективности управления персоналом с результативностью труда каждого работника. Оценка персонала и результатов его труда. Организация социально-трудоого мониторинга, проведение анализа трудовых показателей. Контроллинг и аудит персонала, планирование и прогнозирование развития. Бюджетирование расходов на персонал».

Цель и задачи исследования. Целью исследования является разработка теоретических положений и методических рекомендаций по формированию и развитию механизма эффективного управления персоналом предприятия на основе разработки программы организационной культуры; методики оценки организационной культуры с помощью экспертно-статистического метода; концептуального представления процесса влияния организационной культуры на механизм эффективного управления персоналом; модели развития мотивационной составляющей с использованием информационных технологий и системы KPI.

Для достижения данной цели в диссертации поставлены следующие задачи:
рассмотреть теоретические положения по формированию механизма эффективного управления персоналом для выявления набора инструментов, позволяющих его в дальнейшем развивать;

уточнить сущность понятия «организационная культура» для выделения ее

основных функций, принципов, типов и критериев, которые оказывают влияние на механизм эффективного управления персоналом;

обозначить современную парадигму паритетного социально-экономического подхода и использования информационных технологий в управлении персоналом;

провести комплексный анализ количественных и качественных показателей механизма управления персоналом на примере предприятий сферы торговли и производства промышленной продукции;

проанализировать организационную культуру на примере торгового и производственного предприятий в контексте социально-экономического подхода с целью определения входных параметров для модели формирования механизма эффективного управления персоналом;

обосновать необходимость применения методического подхода к оценке и развитию механизма эффективного управления персоналом на основе прикладного многомерного статистического анализа входных параметров и апробировать его на примере производственного предприятия;

обосновать направления для адаптации системы мониторинга показателей использования персонала на предприятиях Луганской Народной Республики на основе применения системы KPI и соответствующих информационных технологий.

Научная новизна полученных результатов заключается в разработке теоретико-методических положений и рекомендаций по формированию и развитию механизма эффективного управления персоналом с учетом организационно-культурных составляющих.

Основные положения, характеризующие научную новизну, состоят в следующем:

усовершенствованы:

концептуальное представление процесса влияния организационной культуры предприятия на механизм эффективного управления персоналом, что даст возможность детализировать процесс проведения мониторинга

организационной культуры на предприятии любой сферы деятельности;

методика оценки организационной культуры предприятия, в основе которой лежит экспертно-статистическая обработка анкетных данных, которая, в отличие от существующих, позволяет получить набор входных параметров для расчета целевой функции, характеризующей механизм эффективного управления персоналом;

методический подход к оценке и развитию механизма эффективного управления персоналом, который, в отличие от существующих подходов, использует прикладной многомерный статистический анализ входных параметров для обоснования внедрения изменений;

получили дальнейшее развитие:

теоретические положения по формированию механизма эффективного управления персоналом на основе экономических, организационно-распорядительных (административных) и социально-психологических рычагов воздействия на персонал, общих и организационных принципов в социально ориентированном управлении персоналом, что позволяет расширить теорию управления персоналом;

понятие «организационная культура», которое представлено автором как система норм, убеждений, ожиданий и ценностей, которые являются способом осуществления организационной деятельности, формирования внутренних отношений, также это возможность организации проявить себя во внешней среде с помощью уникальных характеристик, имеющих в ней;

современная парадигма паритетного социально-экономического подхода к управлению персоналом, которая, в отличие от существующих парадигм, характеризуется эмерджентными свойствами, для чего рекомендовано объединять социальные и экспертно-статистические методы исследования;

методика проведения комплексного анализа составляющих механизма управления персоналом, которая основывается на количественном подходе и позволяет проводить такой анализ как для производственного, так и торгового предприятия, что характеризует такую методику универсальностью.

Теоретическая и практическая значимость работы. Теоретическое значение полученных результатов определяется достигнутым уровнем разработанности исследуемой проблемы, научной новизной и заключается в систематизации и углублении существующих теоретических положений относительно процессов управления персоналом в условиях кризисных явлений во внешней среде.

Практическое значение полученных результатов заключается в том, что предложенные теоретико-методические и практические рекомендации, обоснованные в ходе исследования, доведены до уровня конкретных практических предложений относительно решения практических задач, связанных с формированием организационной культуры и механизма эффективного управления персоналом на коммерческих предприятиях.

Диссертация является завершенным научным исследованием, которое выполнено в соответствии с тематикой научно-исследовательских работ кафедры менеджмента Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования Луганской Народной Республики «Донбасский государственный технический университет», а именно: «Исследование подходов к формированию стратегии инновационного развития потенциала предприятия» (номер государственной регистрации № 0113U002550, 2012-2015 гг.), где автором проведен анализ влияния поведенческого подхода на формирование управленческого потенциала стратегии инновационного развития предприятия и проведены исследования сущности корпоративной культуры и ее влияния на трудовой потенциал предприятий различных форм собственности; хоздоговорной темы: «Инструмент обеспечения эколого-экономической безопасности предприятия» (от 19.06.2019 № 6), в рамках которой автором разработан механизм управления подготовкой специалистов в сфере обеспечения эколого-экономической безопасности промышленного предприятия; хоздоговорной темы: «Исследование и разработка стратегии развития многопрофильного предприятия» (от 18.11.2013 № 2966), в рамках которой автором проведен анализ кадрового потенциала предприятия и сделаны выводы относительно возможности

реализовывать стратегические цели и задачи в соответствии с действующим стилем и структурой управления.

Предложенная в диссертации методика мотивационного мониторинга позволила изучить потребности, интересы, ценностные ориентации персонала в сфере труда и мотивы их трудовой деятельности на торговом предприятии ЧП «Капри». Лично автором разработана мотивационная программа, которая включает в себя схемы оплаты труда для топ-менеджеров по достигнутым ключевым показателям эффективности (КПЭ) (справка от 30.10.2019 № 33/15).

Разработанная методика оценки механизма эффективного управления персоналом, которая основывается на экспертно-статистическом методе, позволила выявить недостатки в процессах управления персоналом и выработать мероприятия по их устранению на производственном предприятии ООО «Алмазнянская горно-металлургическая компания» (справка от 26.09.2019 № 29-09/15).

Теоретические и научно-методические положения работы используются в учебном процессе Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования Луганской Народной Республики «Донбасский государственный технический университет» при изложении следующих дисциплин: «Управление человеческими ресурсами», «Корпоративная социальная ответственность», «Лидерство и управление конфликтами», «Деловые коммуникации», «Теория менеджмента («Организационное поведение»)), «Менеджмент» (справка от 22.11.2019 № 1753-040.3/21)..

Справки о внедрении результатов исследования размещены в Приложении А.

Методология и методы исследования. Теоретической основой диссертационной работы являются фундаментальные положения экономической теории, теории государственного управления, труды отечественных и зарубежных ученых в области управления персоналом. Теоретико-методологическую основу работы составляют эмпирические и теоретические методы исследований, а именно: логического обобщения, классификаций и структурной группировки при

решении задач, связанных с теоретическими положениями по формированию механизма эффективного управления персоналом; семантический анализ и метод формализации дали возможность уточнить понятие «организационная культура»; методы рефлексии и абстрагирования позволили детализировать современную парадигму паритетного социально-экономического подхода к управлению персоналом; методы сравнения, статистического и финансового анализа применялись для решения задачи по анализу составляющих механизма управления персоналом на предприятиях сферы торговли и производства; методы социологических исследований и экспертно-статистического анализа использовались при анализе организационной культуры предприятия; прикладной многомерный статистический анализ, экономико-математические методы использованы при совершенствовании методического подхода к оценке механизма эффективного управления персоналом; для адаптации системы мониторинга показателей использования персонала на предприятии использованы методы синтеза и аналогий.

Для обработки экономической информации, построения таблиц, диаграмм, рисунков, схем использованы современные компьютерные технологии и пакеты прикладных программ Microsoft Office ®.

Информационной базой исследования послужили нормативно-законодательные акты Луганской Народной Республики и Российской Федерации по вопросам трудоустройства персонала, охраны и оплаты труда; материалы монографических исследований, научно-практических конференций и периодических изданий по вопросам развития механизмов эффективного управления персоналом на коммерческих предприятиях.

Положения, выносимые на защиту:

- теоретические положения по формированию механизма эффективного управления персоналом;
- уточнение понятия «организационная культура»;
- парадигма паритетного социально-экономического подхода к управлению персоналом;

- методика проведения комплексного анализа составляющих механизма эффективного управления персоналом;
- методика оценки организационной культуры предприятия;
- методический подход к оценке механизма эффективного управления персоналом на основе прикладного многомерного статистического анализа входных параметров;
- концептуальное представление процесса влияния организационной культуры предприятия на механизм эффективного управления персоналом.

Степень достоверности и апробации результатов. Достоверность научных выводов, рекомендаций и положений, изложенных в диссертации, основывается на использовании фундаментальных положений экономической теории, теории управления персоналом, социально-психологических аспектов, работ ведущих отечественных и зарубежных ученых в области формирования организационной культуры и совершенствования мотивационной подсистемы механизма управления персоналом, данных официальной статистической отчетности, отчетов по персоналу коммерческих организаций.

Диссертация является самостоятельно выполненной научной работой, в которой изложен и обоснован авторский подход к решению актуальной научной задачи – формирование механизма эффективного управления персоналом на коммерческих предприятиях с разными стилями управления и сферами деятельности. Вклад автора в коллективно опубликованные научные труды конкретизирован в списке публикаций по теме диссертации.

Основные положения и результаты диссертационного исследования докладывались и обсуждались на международных и республиканских конференциях: «Развитие научных исследований 2009» (г. Полтава, 2009 г.); «X научно-техническая конференция молодых специалистов ОАО «АМК»» (г. Алчевск, 2010 г.); «Актуальные вопросы формирования инновационной модели развития аграрной экономики Украины» (г. Луганск, 2011 г.); «Актуальные проблемы и перспективы развития экономики Украины» (г. Симферополь, г. Гурзуф, 2013 г.); «Управление стратегическим развитием

основных сфер и отраслей народного хозяйства в условиях современных вызовов» (г. Донецк, 2019 г.); «Механизмы управления социально-экономическими системами: теория и практика» (г. Донецк, 2019 г.).

Публикации. По теме диссертации опубликовано 14 научных работ, в том числе: 8 статей в рецензируемых научных изданиях, 6 работ апробационного характера. Общий объем опубликованных научных работ составляет 7,4 п.л., из них 5,2 п.л. принадлежит лично автору.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ МЕХАНИЗМА ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ С УЧЕТОМ ВЛИЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

1.1. Основные составляющие механизма эффективного управления персоналом

Исследуя историю человеческого общества, можно отследить начало и эволюцию эффективного управления людьми. Эта деятельность берет свои истоки из глубин истории человеческой цивилизации. Следует заметить, что человечество всегда пыталось решить сложные проблемы, связанные с использованием ограниченных ресурсов, разделением труда, мотивацией трудовой деятельности, дисциплиной и т.д.

Исследование эволюции взглядов относительно эффективного управления персоналом позволило выделить периоды четко выраженных идей, доктрин и подходов. Общественное разделение труда и специализация производства привели к созданию отдельных организаций, которые использовали труд небольшого числа работников на протяжении многих веков.

Поэтому для формирования теоретико-методической основы механизма управления персоналом следует определить сущность понятий, которые положены в основу данного исследования. На основе анализа научных подходов к проблемам становления кадрового менеджмента следует предложить следующую периодизацию концептуальных подходов к эффективному управлению персоналом (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Эволюционные основы формирования эффективного управления персоналом [составлено автором на основании изучения источников [116; 182; 181; 179]]

Период времени, год	Эволюционные основы	Отношение менеджмента к сотрудникам	Мероприятия по совершенствованию менеджмента
1	2	3	4
до 1890 г.	Производственные технологии	Равнодушие к нуждам	Создание системы дисциплинарного воздействия
1891-1910 гг.	Социальное обеспечение служащих	Создание для работников безопасных условий труда и возможностей для роста	Разработка программы по безопасности труда
1911-1920 гг.	Эффективность задач	Обеспечение высокой заработной платы работникам при условии повышения производительности труда	Исследование трудовых движений во время работы и времени, которое расходуется
1921-1930 гг.	Индивидуальные различия	Учет индивидуальных различий работников	Психологическое тестирование и консультации
1931-1940 гг.	Профсоюзное движение	Возможность официально выразить свое мнение в противовес мнению администрации	Создание программ коммуникации работников
1941-1950 гг.	Социальная безопасность	Использование мер социальной защиты работников	Разработка программ по пенсионному обеспечению, здравоохранению и др.
1951-1960 гг.	Участие работников в управлении деятельностью предприятия	Работникам нужен учет их мнения при управлении	Профессиональная подготовка менеджеров (ролевые игры, подготовка, обучение навыкам)
1961-1970 гг.	Соучастие	Участие работников в принятии решений	Использование приемов коллективного менеджмента
1971-1980 гг.	Сложность задания	Совершенствование содержания труда, направляющего на решение сложных задач	Обогащение элементов труда, пересмотр должностных обязанностей
1981-1990 гг.	Перемещение работников	Переподготовка и повышение квалификации работников в соответствии с рыночной конъюнктурой и НТП	Опережающее и непрерывное обучение работников

Продолжение таблицы 1.1

1	2	3	4
1991-2000 гг.	Изменения в составе рабочей силы и ее дефицит	Повышение мобильности и гибкости рабочей силы и форм ее использования	Стратегическое планирование, права работников, профессиональная подготовка, гибкая система льгот, компьютеризация
2001-2018 гг.	Корпоративность в управлении	Социальная ответственность бизнеса	Развитие инновационных подходов в становлении рыночных социально-трудовых отношений

Существенно изменила характер экономических организаций промышленная революция XIX века – на смену мастерским пришли фабрики. На смену мелкому пришло крупное машинное производство, использующее совместную работу большого количества людей.

Заметим, что изменения произошли и в характере труда – квалифицированный труд ремесленника был заменен механическим трудом пролетария. «...В результате растущего применения машин и разделения труда труд пролетариев потерял всякий самостоятельный характер, а вместе с тем и всякую привлекательность для рабочего. Рабочий становится простым придатком машины, от него требуются простые, одинаковые приемы, те, что легче всего усваиваются...» [102].

В 20–30-е годы XX века в результате действия таких факторов, как развитие профсоюзного движения и активное вмешательство государства в отношения между работниками и работодателями, в промышленно развитых странах состоялись кардинальные изменения в управлении человеческими ресурсами. Введение в странах Западной Европы принципов системы научного управления в 20-х годах XX века отвечало насущным потребностям экономики западных стран. Это позволило вовлечь в процесс массового производства армию «синих воротничков», которая состояла из неопытных, малоквалифицированных рабочих, и тем самым заложить основы индустриального общества. Развитие подходов эффективного управления персоналом можно рассмотреть с периода

возникновения школы научного управления авторами: Ф.У. Тейлора [192], Л. Гилбрета [51], Г.Л. Гантта [37]. Исследователи считали, что стержнем научного управления персоналом является анализ содержания работы и ее компонентов. Концепция состояла в том, что работа состоит из ряда простых операций, которые часто повторяются и которыми легко овладеть. Основной обязанностью руководства является надзор и контроль. Оплата должна быть прямо пропорциональна объему выполненной работы (сдельная оплата), поскольку это повышает заинтересованность рабочего в результатах труда. Идеи Ф.У. Тейлора стимулировали различные исследования, сосредоточенные на таких проблемах, как: изучение физических возможностей человека; определение времени, необходимого для выполнения конкретных производственных операций; изучение физической усталости и определения времени, необходимого организму для восстановления сил; определение уровня и модели заработной платы, которые бы побуждали работников выполнять работу быстрее и в большем объеме. Более поздние исследования выкристаллизовались в новом научном направлении – эргономике (греч. Ergon – работа, труд и nomos – закон), сосредоточенном на изучении поведения человека в процессе труда, движения органов человеческого тела в системе «человек – техника – производство». Идеи Ф.У. Тейлора способствовали возникновению научной организации труда, обоснованию метода PERT, широкому внедрению эргономики.

А. Файоль [180], Л. Урвик [94], Г. Эмерсон [177], Л. Гюлик [42], М. Вебер [29] стали представителями административной школы. Именно классическая теория основывается на представлении, что все предприятия по своей сути одинаковы. А. Файоль ввел понятие «типичное производственное предприятие», которое характеризуется единственной правильной организационной структурой, первым поставил вопрос об организованном обучении основам менеджмента и выделил основные функции менеджмента: планирование, организация, управление, координация и контроль. Предложено концепцию управления персоналом (personnel management), которая оценивает человека через его должность, а основу управления видит в административном механизме. Также

четкая регламентация отношений является залогом успеха организации. А. Файоль не выделял функции управления персоналом, однако фактически вплотную приблизился к этой идее, сформулировав 14 принципов управления, которые по своему содержанию и являются принципами управления персоналом: разделение труда; полномочия и ответственность; дисциплина; единоначалие; единство направления; подчиненность личных интересов общим; вознаграждение персонала; централизация власти; скалярная (ступенчатая) цепь распоряжений; порядок; справедливость; стабильность рабочего места; инициатива; корпоративный дух.

Д. Мак-Грегор [174] – представитель школы поведенческих наук и теории Х – человек имеет врожденное отвращение к труду и пытается избежать его. Поэтому большинство людей необходимо контролировать, направлять и под угрозой наказания заставлять работать для достижения целей организации. Согласно теории Y, существуют люди, которым труд приносит удовольствие. Важнейшим стимулом к труду для людей является удовлетворение потребностей собственного «Я» и стремление к самореализации. Поэтому решающее влияние на поведение менеджера имеет то, что он думает о своих сотрудниках, как представляет их потребности и как планирует мотивировать их труд.

Ф. Герцберг [183] пришел к выводу о двух типах факторов, влияющих на отношение человека к труду: факторы, которые не внушают чувство удовлетворения (факторы «гигиены») – политика предприятия, продолжительность рабочего дня, оплата и условия труда и др.; факторы, порождающие чувство удовлетворения (факторы «мотивации») – достижения, признание, интересная по содержанию работа, ответственность, возможность служебного продвижения и др. Вывод Ф. Герцберга о том, что положительные установки сотрудников относительно труда имеют и негативные последствия, побудило его отказаться от классической концепции удовлетворенности, по которой переход от состояния «доволен» в состояние «недоволен» является непрерывным. Противоположным чувством неудовлетворенности, по его мнению, является не удовлетворенность, а отсутствие неудовлетворенности.

В. Врум [34] в рамках теории ожиданий предусмотрел максимизацию собственной полезности. Это положение содержится в теории процессов как инструментарий, который руководствуется понятиями «ценность» и «ожидания». Ценность в этой модели означает эффективную ориентацию человека на результаты его деятельности, то есть, насколько важно значение результата для индивида.

Л. Портер, Э. Лоулер [188] в контексте комплексной теории основываются на модели, которая учитывает ценность наград, связи между явлениями «усилие – вознаграждение», способности, характер, роль работника. Данная теория не предусматривает устранение несправедливости с помощью мотивации.

Т. Шульц [189] доказал, что в экономике США доход от человеческого капитала выше, чем от материально-технического капитала, поэтому человек должен стать центром инвестиционной политики организации. Г. Беккер определил отдачу от вложений в образование как отношение доходов к расходам и получил цифру в 12-14% годовой прибыли. Таким образом, эффективность высшего образования Г. Беккер оценил в 12-14% годового дохода. Г. Беккер [24] в своем анализе человеческого капитала исходил из представлений о человеческом поведении как рациональном и целесообразном, применяя экономические категории до самых разных аспектов человеческой жизни, включая и те, которые традиционно находились в ведении других социальных дисциплин. Сформулированная им модель заложила основы дальнейших исследований в этой области.

П. Сенге [190] заложил основы концепции обучающейся организации; определены пять элементов, которые позволяют всем работникам организации учиться: общее видение, интеллектуальные модели, личное мастерство, групповое обучение, системное мышление.

Ф. Тейлор [192] и Э. Саллис [175] указали на основные различия обучающегося предприятия: стратегия становится средством обучения; к разработке политики привлекаются все работники; понимание бухгалтерской документации; доступность информации; гибкость организационной структуры;

гибкость систем вознаграждения; создание условий для обучения и развития; возможности для саморазвития; обмен опытом с другими компаниями; исследования бизнес-среды.

И, наконец, П. Друкер [53] сформулировал концепцию общества знаний, которая сейчас интенсивно развивается в менеджменте предприятия. Основные положения этой концепции сводятся к следующему: во-первых, современный мир находится в начале эпохи общества знаний, которая пришла на смену индустриальной эпохе (главное преимущество развитых стран – высокий уровень экономического развития – теряет свое значение, когда речь идет о человеческом факторе; интеллектуальный потенциал, талант и одаренность не является принадлежностью только развитых стран, для развития профессионалов не нужны дорогие ресурсы и поэтому все страны, независимо от их экономического уровня, имеют шанс на процветание, если в них создадут условия для реализации творческого потенциала своих соотечественников). Во-вторых, в начале XXI века зародилась и начала быстро увеличиваться «когорта» интеллектуальных работников (knowledge workers), что буквально означает «работник, вооруженный знаниями», в некоторых научных источниках этот термин был переведен как «высококвалифицированный работник», или «профессионал»; с позиции авторского понимания, то этот термин раскрывается в словосочетании – «интеллектуальный работник».

В ходе исследования установлено, что понятие «управление персоналом» понимается неоднозначно. Отдельные формулировки его сущности учеными в виде подходов систематизированы в приложении Б.

Проведенное исследование сущности понятия «управление персоналом» дает основания утверждать, что каждое из приведенных определений стоящее и отражает авторское видение понятия. В основном под управлением персоналом понимают процесс реализации функций менеджмента [52; 166]. Редко авторы указывают, что основной целью управления персоналом является достижение целей функционирования предприятия. Учитывая проведенное исследование трактовок, предлагается авторский подход к определению сущности понятия

«управление персоналом» – это комплексная система совершенствования нормирования, научной организации труда, повышения профессионально-квалификационного уровня персонала, повышения мотивации и стимулирования результативной деятельности персонала для увеличения доходности предприятий [116, с. 241-246].

Часто формы и методы управления являются недостаточно эффективными и не достигают поставленных целей. Решению этой проблемы должно способствовать эффективное управление персоналом как подсистемой эффективного управления предприятием в целом. А для успешного функционирования и достижения поставленных целей необходимо четко понимать сущность понятий «эффект», «эффективность» и их различия.

В процессе изучения литературных источников оказалось достаточно мало теоретических исследований, касающихся «эффективного управления персоналом». Авторами не так часто, но употребляется термин «эффективное управление персоналом», и не дается его четкого толкования. Довольно часто его отождествляют с понятием «эффективность управления». Широко в специальной литературе освещены понятия «эффект» и «эффективность», хотя ученые не дают единого определения этим понятиям, даже отождествляют их.

В таблице 1.2 приведены толкования понятия «эффект», сформулированные различными авторами.

Таблица 1.2 – Исследование определения понятия «эффект» [составлено автором на основании изучения источников [157; 150; 72; 147]]

Автор	Определение понятия
Сурмин Ю.П.	Эффект – результат, следствие каких-либо действий [157, с. 354].
Савицкая Г.В.	Эффект – полезный результат, выраженный в стоимостной оценке [150].
Ковалев В.В., Волкова О.Н.	Эффект – это результат, следствие каких-либо причин, действий, хозяйственных мероприятий (введение новой техники и инвестиционных проектов, реализация хозяйственного решения, осуществление природоохранных мероприятий, проведение социальных мероприятий) [72].
Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б.	Эффект – достигаемый результат в его материальном, денежном, социальном (социальный эффект) выражении [147, с. 403].

Таким образом, исходя из понятий, представленных в таблице 1.2, в контексте процессов управления персоналом эффект автором представляется как непосредственно достигнутый или полученный результат от осуществления определенного вида деятельности, процесса, явления или любого другого взаимодействия вообще.

С категорией «эффект» очень тесно связано понятие «эффективность», но их необходимо четко различать. Эффект – абсолютный показатель результата любого действия или деятельности [57, с. 53-63]. Он может быть как положительным, так и отрицательным. Эффективность – относительный показатель результативности и может быть только положительной величиной [35]. Далее рассмотрим определение понятия «эффективность» различными авторами, которые представлены в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Исследование категории «эффективность» [разработано автором на основе [157; 129; 123; 96; 151; 164; 171; 53]]

Автор	Содержание
Сурмин Ю.П.	Успешность функционирования системы для достижения поставленных целей [157, с. 354].
Орлов П.А.	Соотношение результата или эффекта любой деятельности и расходов, связанных с ее выполнением. Причем это может быть как соотношение результата и затрат, так и соотношение и результатов деятельности [129, с. 20].
Нусинов В.Я., Турило А.М., Темченко А.Г.	Результативность на единицу использованных ресурсов [123, С. 91].
Лямец В.И., Тевяшев А.Д.	Не просто свойство операции (процесса функционирования системы), которое отражается в ее способности давать определенный эффект, а действенность такой способности, то есть результативность, соотнесенная с ресурсными затратами [96, с. 218].
Синицына Т.А.	Соотношение эффекта и затрат на его осуществление [151].
Устенко А.О.	Комплексное выражение конечных результатов использования средств производства и рабочей силы за определенный период времени [164].
Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С.	Сложная категория, характеризующаяся результативностью работы предприятия и рентабельностью его капитала, ресурсов или продукции [171].
Друкер П.Ф.	Следствие того, что «правильно создаются нужные вещи» [53].

Данные определения вступают в некоторую дискуссию между собой и часто бывают противоречивыми. Такие авторы, как Орлов П.А. [129] и

Сурмин Ю.П. [157] понимают эту категорию как отношение эффекта (результата) к затратам или ресурсам, которые были потрачены на его получение. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. [171], Устенко А.О. [164], Лямец В.И., Тевяшев А.Д. [96], Нусинов В.Я., Турило А.М., Темченко А.Г. [123] трактуют это понятие как достижение определенных результатов.

Содержание данной категории отличается только по свойствам, однако в своей основе является результативным показателем.

При отсутствии толкований понятия «эффективное управление» предлагается обратиться к толковому словарю: «эффективный – который приводит к нужным результатам, последствиям, дает наибольший эффект; который вызывает эффект»[58].

Под эффективным управлением предлагается понимать результативное управление, то есть то, которое осуществляется не как репродуктивная функция, а как качественно организованный процесс. Эффективное управление персоналом является систематически организационным процессом воспроизводства и качественного использования персонала. Для определения понятия «эффективность управления» необходимы определенные критерии. Критерием эффективного управления является качество, как соответствие дееспособности предприятия конкретным условиям функционирования. Качество управления должно учитываться при построении системы управления. Таким образом, авторское представление понятия «эффективное управление персоналом» следующее: это такое управление, которое способствует достижению персоналом тактических целей, а аппарату управления – стратегических целей.

В современных условиях основным ресурсом успешного функционирования предприятия является персонал, который в большей степени, чем другие факторы, определяет стратегический успех предприятия и обеспечивает его конкурентоспособность. Стратегия, в центре которой находится персонал, может выполнять роль организационного рычага, что, в свою очередь, может обеспечить дополнительные возможности для получения прибыли. Именно надежный персонал становится одним из источников конкурентного успеха,

позволяющий предприятию выживать и процветать в различных обстоятельствах, а также эффективно реагировать на различные изменения во внешней среде. Все это побуждает рекомендовать в качестве основного организационного подхода к развитию предприятия различной формы собственности и вида деятельности ставить персонал на первое место.

Совокупность целей, направлений, форм и методов эффективного управления персоналом составляет единую систему управленческой работы, включает в себя три подсистемы. Во-первых, это подсистема анализа, планирования и прогноза персонала предприятия. Основными ее задачами являются формирование объектов и структур управления, расчет потребности в персонале необходимой профессии, специальности и квалификации. Иными словами, решение задач данной подсистемы должно дать ответ на вопрос: «Кто нужен и в каком количестве?». Во-вторых, это подсистема подбора, размещения, оценки и непрерывного обучения персонала. Ее основными задачами являются качественное обеспечение сформированных объектов и структур управления персоналом, а также организация эффективного стимулирования их деятельности. И, наконец, подсистема рационального использования персонала на производстве. Решение задач, стоящих перед данной подсистемой, предусматривает осуществление комплекса мероприятий по созданию высокопродуктивных и устойчивых производственных коллективов [161].

Для удобства анализа такие ученые, как Крушельницкая А.В. [85], Дорофиев В.В., Комар Ю.Н. [52], Хмилев Ф.И. [166], Пугачев В.П. [144] и др. классифицируют методы эффективного управления персоналом по ряду признаков: по этапам управленческой деятельности и по содержанию оказания влияния на исполнителей. По этапам управленческой деятельности выделяют методы подготовки управленческих решений; методы принятия управленческих решений; методы организации выполнения управленческих решений; методы контроля за выполнением управленческих решений. По характеру воздействия на исполнителей – методы прямого воздействия; методы косвенного воздействия. По характеру применения – общие; специальные.

Для оказания влияния на персонал выделяют экономические, организационно-распорядительные (административные) и социально-психологические рычаги воздействия или методы воздействия (табл. 1.4).

Таблица 1.4 – Рычаги (методы) эффективного управления персоналом [разработано автором на основе [30; 126]]

Рычаги (методы)	Содержательное наполнение (решение задач, функции)
Административные рычаги	<ul style="list-style-type: none"> - применение административных норм и нормативов; - правовое регулирование; - издание приказов, указаний и распоряжений, инструктирование; - отбор, подбор и расстановка персонала; - утверждение методик и рекомендаций; - разработка положений, должностных инструкций, стандартов предприятия; - установление административных санкций и поощрений
Экономические рычаги	<ul style="list-style-type: none"> - технико-экономический анализ, технико-экономическое обоснование; - технико-экономическое планирование, экономическое стимулирование; - финансирование, оплата труда, премирование; - кредитование; - ценообразование; - участие в прибылях и капитале; - налогообложение; - установление экономических норм и нормативов; - страхование; - установление материальных санкций и поощрений
Социально-психологические рычаги	<ul style="list-style-type: none"> - социально-психологическое планирование; - создание творческой атмосферы; - участие работников в управлении; - мотивация работников; - удовлетворение культурных и духовных потребностей; - создание нормального психологического климата; - установление социальных норм поведения; - установление моральных санкций и поощрений

Некоторые авторы, такие как Ю.Г. Одегов [127, с.106-113], А.Р. Алавердов [4], выделяют социологические, идеологические методы управления персоналом. А.И.Балашов методы управления персоналом подразделяет на три основные группы: экономические, организационно-распорядительные и социально-психологические [14, с. 18].

Ю.Г. Одегов классифицирует методы управления персоналом по признакам в соответствии с определенными критериями классификации [126, с.105]. Согласно разработанным им критериям классификации по признакам, методы эффективного управления персоналом можно классифицировать следующим образом: по содержанию (планирование, анализ, деятельность по управлению кадрами); по характеру воздействия (прямое, косвенное, непосредственное влияние); по масштабу использования (общие и специфические); по источнику управленческого воздействия (централизованное и децентрализованное влияние); по уровню органа государственной власти (центральный, региональный, местный уровень, уровень структурного подразделения (управление, отдел); по сроку действия (долгосрочные, среднесрочные, оперативные); по типу воздействия (прямое воздействие (указ, постановление, приказ, распоряжение, инструкция), влияние, которое осуществляется путем постановки задач); по средству выработки воздействия (единоличные, коллективные); по организационным особенностям воздействия (профилактические, предупредительные, стимулирующие).

Административные рычаги являются способом эффективного управления персоналом и базируются на власти, дисциплине и наказании. Различают пять основных способов административного воздействия: организационное воздействие, распорядительное влияние, материальная ответственность, наказание, дисциплинарная ответственность и наказание, административная ответственность (таблица 1.5) [126].

Таблица 1.5 – Классификация основных средств административного воздействия на персонал предприятия [разработано автором на основе [126; 39]]

Средства воздействия	Разновидности
1	2
Организационное воздействие	<ul style="list-style-type: none"> – штатное расписание; – устав предприятия и положения о подразделениях; – должностные инструкции; – правила трудового распорядка; – организация рабочего места; – организационная структура управления

Продолжение таблицы 1.5

1	2
Распорядительное влияние	<ul style="list-style-type: none"> – приказ; – целевое планирование; – распоряжение; – нормирование труда; – координация работ; – инструкции; – контроль исполнения; – установки
Материальная ответственность, наказание	<ul style="list-style-type: none"> – ответственность за задержку; – полная материальная ответственность; – добровольное возмещение ущерба; – удержания из зарплаты; – коллективная материальная ответственность; – депремирование
Дисциплинарная ответственность, наказание	<ul style="list-style-type: none"> – замечания; – выговор; – строгий выговор; – понижение должности; – увольнение
Административная ответственность	<ul style="list-style-type: none"> – предупреждение; – штрафы; – возмездное изъятие; – административный арест; – исправительные работы

К организационным рычагам влияния относится принятие устава, коллективного договора, внутреннего распорядка, штатное расписание, должностные инструкции, функции отдельных подразделений предприятия [45]. Автор утверждает, что на предприятии, где присутствует высокий уровень организационного воздействия, доведенного до стандарта предприятия и регламентов управления, и высокая трудовая и исполнительская дисциплина, значительно снижается необходимость в использовании распорядительного воздействия. Те предприятия, которые не довели влияние до стандартов и регламентов, требуют постоянного оперативного распорядительного воздействия и их результаты производства будут хуже. С другой стороны, реализация организационного воздействия во многом зависит от менталитета работников, их желания придерживаться «написанных инструкций» и работать по правилам, утвержденным администрацией. К институциональным рычагам следует отнести

принятие приказов, распоряжений, нормативов, программ развития предприятия на долго- и краткосрочные сроки. Наиболее категоричной формой распорядительного воздействия является приказ. Он побуждает подопечных точно выполнять принятое решение в установленные сроки, а его невыполнение влечет за собой соответствующие санкции (наказания). Приказ, как правило, состоит из пяти частей: констатация ситуации, меры по устранению недостатков или обеспечению административного регулирования, выделение ресурсов для реализации решений, сроки выполнения решений, контроль исполнения.

Достаточно влиятельным средством административного управления является материальная ответственность работников как один из видов юридической ответственности, выражающаяся в обязанности работников покрыть полностью или частично материальный ущерб, который был причинен по их вине. Наиболее существенными условиями материальной ответственности работника является: пребывание работника в трудовых отношениях с предприятием, учреждением, организацией, которому был причинен материальный ущерб; установление размеров ответственности работника; наличие вины работника.

Дисциплинарная ответственность как средство административного управления персоналом заключается в обязанности работника ответить за совершенное им нарушение трудовой дисциплины перед работодателем и понести дисциплинарные взыскания, предусмотренные нормами трудового права.

На основании анализа законодательства дисциплинарную ответственность условно можно разделить на два вида: общую (санкции такой ответственности применяются ко всему без исключения персоналу); специальную (применяется на основании отдельных нормативно-правовых актов: уставов, положений, законов и распространяется только на определенный круг работников).

Административная ответственность наступает за любые посягательства на общие условия труда, кроме случаев, если с одной стороны, такие нарушения не влекут за собой уголовной ответственности, с другой – если отсутствуют основания для освобождения от административной ответственности. К

административным правонарушениям относятся: нарушение законодательных и других нормативных актов по охране труда; создание препятствий для деятельности должностных лиц органов государственного надзора и представителей профессиональных союзов.

Административные рычаги управления позволяют достичь поставленных целей в случаях, когда нужно подчинить коллектив и направить его на решение конкретных задач управления. Эффективность административных рычагов определяется регламентацией всех функций должностных инструкций, подчиненностью структурных подразделений, их подчиненностью.

Кроме вышеупомянутых рычагов особого внимания заслуживают экономические рычаги воздействия, к которым относятся рычаги мотивации и стимулирования высокопроизводительного труда.

На основе научных подходов, изложенных в [49; 65; 69], осуществлена систематизация экономических рычагов управления персоналом, которые разделены по видам и разновидностям (таблица 1.6).

Таблица 1.6 – Классификация экономических рычагов управления персоналом [разработано автором на основе [49; 65; 69]]

Виды экономических рычагов	Разновидности
1	2
Плановое ведение хозяйства	<ul style="list-style-type: none"> – план экономического развития; – портфель заказов; – критерии эффективности; – конечные результаты
Введение хозяйственного расчета	<ul style="list-style-type: none"> – самостоятельность; – самокупаемость; – самофинансирование; – экономические нормативы; – фонды стимулирования
Осуществление достойной оплаты труда	<ul style="list-style-type: none"> – должностной оклад для персонала; – тарифная ставка для персонала; – дополнительная зарплата; – вознаграждение; – премия
Наличие рабочей силы	<ul style="list-style-type: none"> – рынок труда; – спрос; – предложение; – стоимость рабочей силы; – уровень жизни

Продолжение таблицы 1.6

1	2
Формирование рыночного ценообразования	<ul style="list-style-type: none"> – стоимость; – цена; – себестоимость; – доход; – прибыль
Введение ценных бумаг	<ul style="list-style-type: none"> – акции; – облигации; – векселя; – дивиденды; – проведение опционов для руководителей и ключевых сотрудников
Упрощение налоговой системы	<ul style="list-style-type: none"> – на фонд оплаты труда; – налог на доход; – НДС; – налог на прибыль; – другие налоги

Следует отметить, что важным элементом является рациональное распределение ресурсов на предприятии (оптимизация по выбранному критерию эффективности), а также планирование инвестиций (капвложений) в результате производства за счет амортизации и прибыли предприятия.

Не менее важным является также принятие определенных показателей и соблюдение их с помощью экономических методов воздействия, соблюдающих хозрасчет и самоокупаемость.

Хозяйственный расчет основан на самостоятельности, когда предприятия являются юридическими лицами и выступают на рынке свободными товаропроизводителями продукции, работ и услуг. Самоокупаемость предприятия определяется отсутствием бюджетного финансирования и дотационности в покрытии убытков, т.е. оно полностью окупает свои расходы за счет доходов и в случае длительной убыточности объявляется банкротом.

Заработная плата, как главный рычаг воздействия на организацию социально-трудовых отношений, отражает определенное соответствие вклада каждого работника в конечные результаты в соответствии с определенной квалификацией, качеством и сложностью функции. Она в структуре имеет основную и дополнительную компоненту. Дополнительная компонента зарплаты

включает различные надбавки, доплаты, премии.

На предприятиях западноевропейских стран в кадровых службах работают специалисты гуманитарного профиля и менеджмента. На большинстве фирм кадровые службы заняты не только кадровыми вопросами, но и выполняют некоторые экономические функции (расчет фонда оплаты труда, назначение премий, доплат и пр.) [154]. Современные тенденции формирования зарубежных систем мотивации труда в обобщенном виде приведены в таблица 1.7 [73].

Таблица 1.7 – Особенности формирования зарубежных систем мотивации труда [составлено автором на основе изучения [73]]

Страна	Основные факторы мотивации труда	Отличительные особенности мотивации труда
Япония	Профессиональное мастерство. Возраст. Стаж. Результативность труда	Пожизненный найм. Единовременное пособие при выходе на пенсию
США	Поощрение предпринимательской активности. Качество работы. Высокая квалификация	Сочетание элементов сдельной и повременной систем. Участие в прибыли. Технологические надбавки Премии за безаварийную работу, длительную эксплуатацию оборудования и инструмента. Соблюдение технологической дисциплины. Система двойных ставок
Франция	Квалификация. Качество работы. Количество рационализаторских предложений. Уровень мобилизации	Индивидуализация оплаты труда. Балльная оценка труда работника по профессиональному мастерству, производительности труда, качеству работы, соблюдению правил техники безопасности, этике производства. Инициативность. Дополнительные вознаграждения (воспитание детей, предоставление автомобиля, обеспечение по старости)
Великобритания	Доход	Участие в прибылях. Долевое участие в капитале. Трудовое долевое участие. Чисто трудовое участие
Германия	Качество	Стимулирование труда. Социальные гарантии.
Швеция	Солидарная заработная плата	Дифференциация системы налогов и льгот. Сильная социальная политика

В результате можно сделать вывод о том, что службы управления персоналом должны быть укомплектованы специалистами широкого профиля и, совместно с другими службами, активно влиять на эффективность работы предприятия. Зарубежный опыт показывает, что руководитель службы управления персоналом наделен широкими полномочиями, является членом правления предприятия и активно влияет на его деятельность.

Но, с другой стороны, важно понимать, что топ-менеджмент компании обеспечивает ее функционирование и собственники понимают, что достаточно сложно найти замену генеральному директору или главному бухгалтеру. Поэтому важно разрабатывать и внедрять разнообразные инструменты долгосрочного стимулирования топ-менеджеров. Все эти инструменты направлены, прежде всего, на достижение поставленной цели – повышение уровня мотивации, а также повышение доверия и приверженности менеджеров в организации, их привлечение в постановку и решение задач стратегического характера, достижение повышения показателей эффективности и т.д. [98].

Далее более детально рассмотрим инструментарий, применяемый в рамках системы для уровня топ-менеджмента предприятий с акционерной организационно-правовой формой в долгосрочной перспективе (таблица 1.8).

Таблица 1.8 – Инструментарий системы стимулирования для уровня топ-менеджмента в долгосрочной перспективе [составлено автором на основе изучения [152]]

Инструменты	Описание
1	2
Опцион на выкуп акций	Менеджеру предоставляется право на выкуп акций компании по фиксированной цене в течение определенного временного периода
Неспецифические опционы	Топ-менеджеру предоставляется право на выкуп акций компании в течение определенного периода времени по определенной цене или в рамках установленных условий. Причем правила приобретения акций устанавливает собственник на определенный период без изменения. В данном случае топ-менеджер делит риски с собственником. При наступлении срока выкупа акции их стоимость может снижаться или повышаться, что влечет за собой, соответственно, получение дополнительной прибыли или потерю собственных вложений

Продолжение таблицы 1.8

1	2
Премиальные акции	Представителям топ-менеджмента дается возможность на безвозмездное получение акций. Заранее определяется количество акций, которые будут переданы менеджеру в случае достижения поставленных целей и задач
Акции с ограничениями	Менеджеру предоставляется право на безвозмездное получение пакета акций с дальнейшими ограничениями по их продаже
Виртуальные опционы	В рамках этой программы компании прибегают к услугам независимых экспертов для оценки своей стоимости. Составляется формула оценки и договор, согласно которому в течение определенного периода времени результативность деятельности топ-менеджеров оценивается по ключевым показателям эффективности и в зависимости от таких показателей в собственность менеджерам передаётся установленное количество акций. Важно также отметить, что такой инструмент будет реально работать в случае, если данные акции реально котируются на бирже

Определение того или иного инструмента или сочетание нескольких из них непосредственно зависит от многих факторов, а именно: размера компании, организационно-правовой формы, отрасли, в которой работает компания, стратегии, наличия внешних социально-экономических и политических рисков (например, введение санкций, инфляционные процессы и пр.). Следует отметить, что такие инструменты могут сформировать соответствующую систему стимулирования с целью повышения уровня конкурентоспособности компании, но только в том случае, если такие инструменты соответствуют внутренней стратегии и корпоративной культуре организации [152, с. 52-65].

Начиная с 1998 г. на примере развития российской экономики именно крупные компании уже применяли такие инструменты как опционы на выкуп акций и виртуальные опционы. Практика применения опционов в современной России продолжает получать распространение в крупных компаниях. Такой инструмент начал применяться вместе с ростом бонусных выплат и обусловлен из-за сложившейся ситуации на рынке труда, где квалифицированные топ-менеджеры, способные обеспечить высокие темпы роста компаний, становятся бесценным ресурсом. Упрощенный вариант опционов трансформируется в программы долгосрочного вознаграждения, с целью привлечения или удержания опытных топ-менеджеров. Так, ежегодные гарантированные выплаты,

заработанные топ-менеджером в течение предшествующего года, могут быть распределены на несколько лет в виде выплат бонусов, но без вхождения в долевое участие в компании с помощью приобретения акций компании [98].

Таким образом, определенный набор инструментов непосредственно обеспечивает эффективность работы системы стимулирования топ-менеджеров в долгосрочной перспективе. Причем такая система не должна противоречить действующей стратегии компании и ее корпоративной культуре. В свою очередь, акционеры или участники компании, обеспечивая внедрение опционов, могут получить ряд преимуществ, а именно:

1. Получение обоюдной выгоды, как со стороны собственника, так и топ-менеджеров. В результате собственники компании в долгосрочной перспективе (от 5 до 7 лет) способны удержать опытный руководящий состав на местах.

2. Применяя данный инструмент, компания может получить экономический эффект на фонде заработной платы, в связи с удержанием на одном уровне фиксированной части.

3. Действие таких стимулов, как заработная плата, бонусы и премии, мотивируют менеджеров выполнять поставленные задачи в краткосрочной перспективе на уровне тактического управления. Опцион, в свою очередь, существенно настраивает топ-менеджеров работать в долгосрочной перспективе с учетом стратегических целей. Именно опционы позволяют увеличить отдачу от работы руководящего состава компании, особенно это актуально в случаях, когда реализуются стратегии роста или расширения. Если компания не имеет стратегических ориентиров, тогда такой инструмент будет малоэффективным.

4. Формирование у руководящего состава будущей «картины» в виде потенциального акционера компании – это, естественно, усиливает их лояльность через чувство сопричастности, возможности разделить успех или риски компании.

5. Применяя опционы, собственники обеспечивают достойный уровень корпоративной культуры, так как в данном инструменте присутствует как материальная, так и нематериальная мотивация. Материальная составляющая

воплощается в денежных эквивалентах, а нематериальная представляет собой признание конкретных достижений топ-менеджера в рамках действующей стратегии. В результате собственники компании, признавая и поддерживая определенные результаты деятельности, формируют определенные ориентиры бизнес-успеха [152, с. 52-65].

Для определения результатов опциона в виде количества акций или их стоимости часто применяются специальные показатели эффективности (от англ., Key Performance Indicators, KPI). Изучая зарубежный опыт применения такого инструмента, как опционы, особенно в американских компаниях, отмечено, что оценка работы топ-менеджера на основе KPI служит основой для принятия решения о выполнении условий опциона. Кроме этого, перевыполнение конкретных KPI топ-менеджерами, которые уже имеют опцион, может стать причиной улучшения условий самого опциона, например, такой сотрудник может получить дополнительную возможность выкупить акции не через два года, не через четыре, как это предусматривается опционным договором.

В ходе анализа ряда литературных источников можно выделить и систематизировать ряд недостатков в применении такого инструмента, как опционы, с целью стимулирования топ-менеджеров в долгосрочной перспективе, а именно:

1. В условиях нестабильной внешней среды не только менеджмент компании может снизить стоимость компании и ее гудвилла на рынке, но и действие ряда других факторов, которые не всегда поддаются контролю (например – введение международных санкций, замораживание зарубежных активов и пр.). Такие факторы (риски) обуславливают снижение курса акций и затрудняют выполнять условия опционов.

2. Применение такого инструмента, как опционы, может привести к злоупотреблениям со стороны топ-менеджеров, нивелируя задачи по обеспечению сбалансированного роста компании, управленческий состав больше сосредотачивается на повышении котировок акций. Так, на основании исследований компании World at Work journal, которая является некоммерческой

ассоциацией HR-менеджеров, отмечается, что за 2013 год более 35% собственников крупных американских и европейских компаний с большим недоверием относятся к применению опционов, так как уже имеются вопиющие факты и, соответственно, скандалы относительно сверх доходов топ-менеджеров [11].

3. В случаях смены места работы владельцем опциона, часто возникают проблемы в связи с процедурами возврата акций компании, которые должны быть расписаны предварительно в соответствующих договорах.

4. Не всегда топ-менеджеры готовы нести риски совместно с собственниками компании. Так, например, если котировки акций не растут в цене, то топ-менеджеры не получают дивиденды и, таким образом, затраченные дополнительные усилия не покрываются будущими доходами. В данном случае снижение котировок акций приводит к снижению мотивированности топ-менеджера продолжать работу и прикладывать дополнительные усилия. В результате опцион рассматривается с позиции топ-менеджеров как достаточно рискованный инструмент системы стимулирования.

5. Несовершенство современного российского законодательства, которое не позволяет четко разграничивать собственников и менеджеров компании при применении опциона в части прав и обязанностей.

6. Наиболее важная проблема, с которой сталкиваются собственники крупных компаний, это внедрение опционов в работу компании, особенно в условиях российской экономики. Это занимает достаточно продолжительный период времени. Учитывая опыт американских компаний, для внедрения такого инструмента в систему стимулирования топ-менеджеров предшествует существенная их подготовка и обучение. Акции, как форма вознаграждения, у большинства топ-менеджеров вызывает недоверие, поэтому предпочитают материальные стимулы в виде заработной платы и бонусов.

Таким образом, рассматривая один из инструментов долгосрочного стимулирования топ-менеджеров на основе опционов, можно сделать вывод, что изучая мотивацию как состояние человека, по которому определяется уровень

активности и заинтересованности его в действии в той или иной конкретной ситуации, необходим комплексный подход. Применение любых мотивационных инструментов всегда влечет за собой как позитивные тенденции, так и негативные, что подтверждают исследования особенностей применения опционов в крупных компаниях.

С помощью пяти компонентов труда (должностной оклад; тарифная ставка; дополнительная зарплата; вознаграждение; премия) руководство предприятия может согласовывать материальную заинтересованность персонала с экономически возможными расходами на производство, применять различные системы оплаты труда, обеспечивать рост жизненного уровня персонала [97].

В случае положительного использования экономических рычагов, конечный результат оказывается в хорошем качестве продукции и высокой прибыли. Кроме экономических рычагов существует целый ряд социально-психологических рычагов управления, которые способствуют созданию положительных взаимоотношений между членами коллектива, удовлетворению социальных и духовных потребностей, повышают активность и инициативу работников, формируя благоприятный социально-психологический климат в коллективе. По своей сфере использования социально-психологические рычаги разделяют на социальные и психологические (таблица 1.9).

Социальные рычаги управления основываются на учете особенностей работников, культурных норм и ценностей, а также форм общения. С их помощью осуществляется управление отношениями в коллективах и между коллективами. К социальным рычагам относятся: рычаги социального регулирования (критика и самокритика, социальное планирование, обычаи и традиции, обмен опытом); рычаги социального нормирования (правила внутреннего распорядка, уставы общественных организаций, правила служебной этики и этикета, кодексы чести, формы дисциплинарного воздействия); рычаги морального стимулирования (объявление благодарностей, награждение орденами и медалями, присвоение почетных званий, предоставление дополнительных социальных благ (дополнительные отпуска, турпутевки и т.д.)).

Таблица 1.9 – Социально-психологические рычаги управления персоналом
[разработано автором на основе [68; 125; 97]]

Рычаги социального влияния		Рычаги психологического воздействия	
Рычаги	Виды	Рычаги	Виды
Рычаги социального регулирования	<ul style="list-style-type: none"> – критика и самокритика; – социальное планирование; – обычаи и традиции; – обмен опытом 	Рычаги гуманизации труда	<ul style="list-style-type: none"> – дизайн рабочего места; – использование психологического воздействия цвета, музыки, освещения; – использование современных технических средств труда
Рычаги социального нормирования	<ul style="list-style-type: none"> – правила внутреннего распорядка; – уставы общественных организаций; – правила служебной этики и этикета; – кодексы чести; – формы дисциплинарного воздействия 	Рычаги комплектования трудовых коллективов	<ul style="list-style-type: none"> – социометрическое тестирование, с помощью которого устанавливаются симпатии в коллективе, статус его членов, сплоченность коллектива, психологическую добросовестность
Рычаги морального стимулирования	<ul style="list-style-type: none"> – объявление благодарностей; – награждение орденами и медалями; – присвоение почетных званий; – предоставление дополнительных социальных благ 	Рычаги психологического побуждения, профессионального отбора и обучения	<ul style="list-style-type: none"> – формирование у работников мотивов к высокопроизводительному труду; – отбор людей, обладающих такими психологическими характеристиками, которые в наибольшей степени соответствуют выполняемой работе

Психологические рычаги управления представляют собой рычаги регулирования отношений между всеми членами коллектива с целью создания в нем благоприятного психологического климата. С помощью психологических рычагов в коллективе создается доброжелательная творческая обстановка, они способствуют наилучшему выполнению работниками своих обязанностей и достижению высоких результатов работы, что служит повышению эффективности функционирования предприятий [99].

В результате уровень механизма эффективного управления персоналом существенно зависит не только от методов, которые используют руководители, но

и от принципов, которых они придерживаются. Правильный выбор обеспечит достижение желаемого результата наименьшими усилиями. Принципы управления персоналом – это основные правила, положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом. Дорофиенко В.В., Комар Ю.Н. определяют принципы управления персоналом как совокупность фундаментальных правил руководства людьми, последовательное соблюдение которых является обязательным условием достижения организацией текущих и перспективных целей [52].

Проведенное исследование принципов эффективного управления персоналом дает основания утверждать, что они весьма разнообразны и носят многоуровневую структуру. Принципы, на которых базируется механизм эффективного управления персоналом, также нуждаются в постоянном обновлении и уточнении, поскольку рыночная среда функционирования отечественных предприятий постоянно меняется.

Общие принципы управления характеризуются тем, что они являются универсальными, влияют на все сферы управления и на все промышленные предприятия. В зависимости от конкретного научного подхода, обусловленного предметом, целью и задачами исследования, наблюдается расхождение в формировании перечня общих принципов управления различными авторами.

Аналогичными обстоятельствами объясняется существование различных групп организационных принципов менеджмента (таблица 1.10), назначение которых заключается в регулировании на основании установленных правил и норм внутренних взаимоотношений между управляющей и управляемой системами, а также внутри управляющей системы.

Анализ существующих подходов к классификации принципов управления предприятием позволяет выделить группы современных эффективных принципов управления именно персоналом. Такие принципы позволят сформировать концептуальное представление о механизме эффективного управления персоналом на предприятии любой формы собственности.

Таблица 1.10 – Общие и организационные принципы управления персоналом [разработано автором на основе [8; 103; 131; 166; 180]]

Общие принципы управления		Организационные принципы управления	
Представитель	Принципы управления	Представитель	Принципы управления
А. Антонюк	Объективность (научность); системность; эффективность; оптимальность; плановость; целеустремленность; правовая защищенность управленческих решений; целостность системы управления [8, с. 53-57].	А. Файоль	Разделение труда, власти (полномочия и ответственность); дисциплина; единоначалие; единство направления; подчиненность личных интересов общим; вознаграждение персонала; централизация; скалярная цепь; порядок; справедливость; стабильность рабочего места персонала; инициатива; корпоративный дух [180].
Г. Осовская	Целеустремленность; спланированность; компетентность; дисциплина; стимулирование; иерархичность [131].	А. Антонюк	Единоначалие; иерархичность; соответствие организации и ее работников; специализация; скалярная цепь; уровень полномочий; диапазон управления; делегирование полномочий.
О. Мартыненко	Взаимозависимость; динамическое равновесие; экономичность; научная обоснованность практики менеджмента; эффективность; оптимальность; постоянное совершенствование процессов и методов менеджмента; плановость; единство целей; целостность системы менеджмента; гибкость организационных структур [103, с. 68-76].	Ф. Хмель	Функциональная дефиниция; скалярность (безусловная ответственность); уровень полномочий; единоначалие; паритет полномочий и ответственности; делегирование полномочий; диапазон управления; прямое руководство; соответствие задач [166, с. 57].

К первой группе относятся принципы технологии управленческой деятельности [76, с. 158-166]:

- принципы целенаправленности (распределения ответственности или коллективной ответственности; вознаграждения за результаты в достижении цели; четкость целей и задач);

- принципы согласования деятельности (рациональные дисциплинарные требования; единоначалие и коллегиальность; системность и плановость, согласование интересов или приоритет определенных интересов, например, интересов потребителя; иерархия власти и ответственности; соблюдение кодексов поведения; рациональные коммуникации);

- принципы обеспечения эффективности деятельности (оптимальное разделение труда и специализация; экономичность; оптимальное сочетание централизации и децентрализации; профессионализм и его постоянное повышение).

Ко второй группе относятся принципы воздействия на поведение работников [64, с. 1-10]:

- принципы активизации деятельности (состязательности, мотивации, ответственности, создания благоприятной атмосферы);

- принципы обеспечения удовлетворенности трудом (справедливость, лояльность к работникам, честное отношение и доверие к людям).

К третьей группе относятся принципы социально-ориентированного управления:

- принцип корпоративного духа;

- принцип этичности бизнеса;

- принцип постоянного совершенствования управления (управленческое новшество);

- принцип научности;

- принцип своевременного реагирования на изменение внешней среды (ситуативность).

Комплексное применение этих принципов детерминирует адекватное

реальной ситуации использование предприятиями современных HR-технологий. Таким образом, принципы являются средствами адаптации теоретических построений к предметным особенностям конкретной деятельности определенного предприятия.

В управлении персоналом преимущественно реализуются такие современные принципы:

- научности, демократического централизма, плановости, единства, распорядительства;
- отбора, подбора и расстановки кадров;
- сочетания единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации;
- линейного, функционального и целевого управления;
- контроля выполнения решений и тому подобное;
- делегирования полномочий и ответственности к кадрам;
- сочетание доверия к кадрам с проверкой исполнения.

Учитывая обозначенные принципы развития механизма управления персоналом, необходимо отметить, что понятие «механизм» в экономической теории определено недостаточно четко, поскольку ученые вместо него используют понятие «стратегия», акцентируя внимание на системном подходе [22, с. 58-59]. А. Кульман утверждает, что экономический механизм определяется либо природой исходного явления, или конечным результатом серии явлений, и уточняет, что составными элементами механизма всегда одновременно выступают и входящее явление, и исходное явление, и весь процесс, который происходит в интервале между ними [89].

Поэтому следует различать две группы принципов построения эффективного механизма управления персоналом на предприятии, которые основываются на исследованиях отечественных и зарубежных авторов (таблица 1.12).

Таблица 1.12 – Принципы управления персоналом [разработано автором на основе [64; 76; 75; 106; 63]]

	Принципы	Содержание
Принципы, характерные для формирования механизма эффективного управления персоналом	Устойчивость	Система управления персоналом должна включать так называемые «локальные регуляторы». Именно они направляют каждого работника или подразделение в направлении заданной цели предприятия. Таким образом, обеспечивают устойчивость системы управления персоналом, ставя его в невыгодное положение в случае отклонения от общих целей организации
	Многоаспектность	Данный принцип гласит о том, что процесс управления персоналом может происходить по разным направлениям: административно-хозяйственным, экономическим, правовым и др.
	Прозрачность	Принцип прозрачности обуславливает единство системы управления персоналом, что предусматривает использование единой терминологии, единство деятельности руководителей, единство функционирования подразделений, прохождения единых этапов, фаз и тому подобное
	Комфортность	Система управления персоналом должна обеспечить работнику максимум удобств для творческих процессов обоснования, выработки, принятия и реализации решений
Принципы, которые определяют направления развития механизма эффективного управления персоналом	Концентрация	Фокусирует внимание на объекте исследования (цели, подразделения, функции)
	Специализация	Предусматривает выделение отдельных видов труда в системе управления персоналом. Выделяется труд руководителя, специалиста, служащего, а также специализация подразделений на выполнении конкретных функций
	Параллельность	Предполагает одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышает оперативность управления персоналом
	Адаптивность (гибкость)	Система управления персоналом подстраивается к изменяющейся и динамической среде, к постоянному изменению целей объекта
	Преимственность	Означает совершенствование управления персоналом на основе обобщенной методологической базы
	Непрерывность	Предусматривает непрерывность функционирования системы управления персоналом, ее работников, отдельных подразделений и тому подобное
	Ритмичность	Предусматривает за одинаковые промежутки времени выполнение неизменного объема работ и регулярную периодичность повторения всех функций управления персоналом
	Прямотекучесть	Принятие решения предполагает наличие систематизированной, определенным образом упорядоченной горизонтальной и вертикальной информации

Авторы И.Д. Кузнецова и Е.А. Земскова считают, что механизм управления представляет собой совокупность таких элементов, как организационные формы и структуры управления, методы и рычаги влияния, обеспечивающие эффективную реализацию характерных для производства целей и наиболее полно на данном этапе удовлетворяющие общественные, коллективные и индивидуальные интересы и потребности. Также для оценки работы механизма управления персоналом вводятся количественные показатели: уровень заработной платы, текучесть персонала, уровень квалификации персонала, потребность в категориях персонала [87, с. 63-70]. Однако стоит поставить под сомнение включение в структуру механизма организационных форм. С точки зрения В.А. Власенко, под механизмом следует понимать совокупность функций, принципов, методов, целей, форм, технологий использования ресурсов, факторов [32, с. 175-186]. В отличие от мнений других ученых, В.С. Пономаренко механизм управления персоналом воспринимает как совокупность структур, систем, методов управления с помощью перечня определенных инструментов [143].

Для уточнения понятия «обеспечение» обратимся к экономическому толковому словарю: «обеспечивать – совокупность принимаемых мер и используемых средств для создания надежных условий для осуществления чего-либо; гарантировать что-то» [172]. Соответственно, предлагается рассматривать механизм обеспечения эффективного управления как сумму эффективных его элементов: эффективную структуру управления, эффективные процессы управления, эффективные управленческие решения и эффективный персонал с осознанным конечным результатом. Важно при этом понимать, что механизм управления персоналом должен быть как эффективным, так и результативным, то есть, говоря словами П. Друкера, результативность – следствие того, что «делаются правильные, нужные вещи» (doing the right things), а эффективное управление является следствием того, чтобы «делать эти вещи правильным образом» (doing things right) [53, с. 78].

Функционирование эффективного механизма управления персоналом возможно при следующих условиях: соответствие персонала (уровня знаний,

навыков, опыта) задачам и требованиям организации; комплектность штата в соответствии с организационной структурой управления; текучесть в пределах 3-5%; лояльность (поддержка, восприятие работниками ценностей организации); удовлетворенность от работы (положительное соотношение вклада в работу и награды за свои усилия); вовлеченность (распределение полномочий); производительность труда как на одного работника, так и команд; низкий процент абсентеизма на одного работника (отсутствия на работе или рабочем месте); оперативность работы – процент выполнения решений персоналом в установленные сроки; качество работы – отсутствие ошибок, повторного выполнения той же работы, жалоб клиентов. Если говорить об эффективности персонала, это не только отдача от его деятельности – результаты труда, которые получает предприятие, а ценность персонала – ценность, которую содержит сам по себе персонал (знания, навыки, идеи, потенциал, разработки), положительный эффект от взаимодействия (позитивная атмосфера и работа в команде) и дополнительная стоимость, которую персонал создает своей работой, действиями, взаимодействием, не увеличивая при этом затраты на его содержание.

Таким образом, условием эффективной деятельности персонала предприятий является разработка такого управленческого инструментария, который сможет обеспечить реальную социально-экономическую отдачу.

1.2. Этимология понятия «организационная культура» и процессы ее формирования на предприятии

В теории и практике управления с каждым годом уделяется все большее внимание понятию «корпоративная» или «организационная культура» (далее по тексту данные понятия автором отождествляются). Так, корпоративная культура становится важным стратегическим ресурсом развития организации, а мнения

многих ученых крайне отличаются в понимании определения понятия «корпоративная культура», выделения ее функций, типов, масштабов охвата, структуры и тому подобное.

Хотя ряд фундаментальных и прикладных аспектов корпоративного управления уже исследовано, данная научная тематика является перспективной для дальнейших разработок, поскольку до сих пор не наработаны механизмы реальной имплементации теоретических достижений в хозяйственную жизнь общества, в развитие различных социально-экономических систем.

Сегодня роль корпоративной культуры в повышении эффективности деятельности предприятия, достижении высокой конкурентоспособности и развитии социально-трудовых отношений очень велика [48, с. 14-18]. Природа этого роста обусловлена тем, что корпоративная культура охватывает значительную часть социальной и производственной жизнедеятельности коллектива. Внедрение и соблюдение принципов корпоративной культуры позволяет сделать ее мощным инструментом управления персоналом, обеспечивает целостность организации, создает благоприятные условия для управления предприятием и способствует стабильному развитию корпоративной культуры. Поэтому этот социальный феномен нуждается в постоянном совершенствовании и является необходимым залогом эффективного управления предприятием.

Организационная культура есть в каждой компании. Она зарождается с момента основания компании, вместе с компанией развивается и исчезает, когда компания перестает существовать. Очень часто ее называют «душой» организации. Иногда организационную культуру понимают как «неписанные правила и ценности компании» [153; 121; 116].

Сегодня трудности определения понятия «корпоративная культура» обусловлены сложностью однозначного его толкования. Различные ученые, рассуждая об организационной культуре, имеют в виду различные ее аспекты, в зависимости от того, что конкретно интересует того или иного исследователя. Поэтому, несмотря на достаточно большое число западных и отечественных

теоретических публикаций, единый взгляд на понятие и терминологию изучения этой тематики еще не сформирован.

Исследование понятийного аппарата корпоративной культуры позволяет получить широчайший спектр толкования в виде организационной или корпоративной культуры в ряде трудов современных ученых-экономистов. Так, Монастырский Г.Л. обозначил, что «...организационная культура – это сложившаяся на протяжении всей истории организации совокупность приемов и правил адаптации организации к требованиям внешней среды и формирования внутренних отношений между группами работников. Организационная культура концентрирует политику и идеологию жизнедеятельности организации, систему ее приоритетов, критерии мотивации и распределения власти, характеристику социальных ценностей и норм поведения...» [120]. В свою очередь Хаэт Г.Л. выделяет корпоративную культуру как «...систему ценностей, убеждений, верований, представлений, ожиданий, символов, а также деловых принципов, норм поведения, традиций, ритуалов и т.д., которые сложились в организации или ее подразделениях за время деятельности и которые принимаются большинством сотрудников...» [77]. Воронкова В.Г. утверждает, что «...корпоративная культура – это определенный фон деятельности организации, особенно проявляется при динамических изменениях структуры или рода деятельности, который способствует усилению вектора результативности в зависимости от степени управляемости осознанных ценностей организации. Этот фон включает в себя совокупность коллективных базовых представлений участников деятельности организации...» [163].

Коллектив авторов Воронкова А.Э., Бабьяк М.М., Коренев Э.Н., Мажура И.В. – в своей монографии обозначили культуру предприятия как систему духовных и материальных ценностей, отражающих особенности социально-экономических отношений внутри предприятия и с внешней средой, проявляющиеся в особенностях бизнес-процессов на нем [33].

В учебной литературе Шеметов П.В., Чередникова Л.Е., Петухова С.В. отмечают, что «...культура организации – это сложная композиция важных

предположений (часто таких, которые не поддаются формулировке), которые бездоказательно принимаются и разделяются членами группы...» [168]. В научных статьях Малинина Е.Д. говорится об организационной культуре как системе ценностей, убеждений, верований, норм, традиций, разделяемых трудовым коллективом, которые определяют соответствующий стереотип поведения людей в сфере трудовой деятельности. «...Организационная культура выражает уровень социальной интегрированности и профессиональной зрелости трудового коллектива – руководителей и исполнителей – в процессе достижения целей организации...» [100]. Лифинцев Д.С. отмечает, что «...корпоративная культура организации – это система ценностей, принципов деятельности, норм поведения, традиций, внешних символов, которая принята и реально действует в той или иной организации, характеризует ее и выделяет из всех...» [95, с. 154-158]. Кудря Я.В. отметил, что «...корпоративная культура – это специфическая разновидность функционально-целевой организации тактической работы и дальнейшей метаморфизации по эволюционной лестнице развития стратегической производственно-хозяйственной деятельности индивидов-участников корпоративных отношений, представляемых продуктами прохождения материально-духовного взаимодействия между ними для удовлетворения требований блока стратегического корпоративного менеджмента...» [86, с. 89-99]. Колесник С. трактует данное определение как «...основу жизнедеятельности компании, и рабочей атмосферы, которая нас окружает каждый день. Это сам дух организации, определяющий ее привлекательность или непривлекательность в глазах нынешних и будущих сотрудников...» [74, с. 22-27]. Дудин О. культуру определил как «...систему норм поведения и ценностей, обеспечивающих эффективное достижение целей организации, а также поднимающих авторитет организации посредством увеличения ее привлекательности для сотрудников, партнеров по бизнесу и инвесторов...» [54, с. 37-42]. Петровская О. также утверждает, что «...корпоративная культура – это система представлений, символов, ценностей и образцов поведения, разделяемая всеми сотрудниками компании...» [139, с. 72-

73]. Гандапас Р. трактует корпоративную культуру как «...совокупность норм поведения и ценностей, которые являются общими для всех сотрудников организации...» [36, с. 4-8]. А автор Задиора В. отметил, что это то, как «...осуществляется руководство, как люди действуют, как общаются, как принимаются решения, как контролируют выполнение задач, как отдыхают вместе, как приходят на работу и т.д...» [60, с. 74-76].

Черный Р.И. выделяет организационную культуру как «...набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и таких, которые получают выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий...» [167, с. 75-82]. Лех И. в данное определение включает «...набор ценностей, правил, норм, убеждений, традиций, стереотипов и поведенческих паттернов (моделей), которые разделяются сотрудниками данной организации. Иными словами, культура определяет, как мы работаем, думаем и действуем в рамках компании. В любом сообществе людей, которые объединены общими целями, складывается свой способ работы, причем независимо от того, обращаем мы на это внимание, стараемся как-то на него влиять...» [92, с. 58-61].

Итак, теоретический анализ показал, что взгляд современных ученых на толкование понятия «корпоративная культура» сформировался под влиянием социологии, культурной антропологии, психологии, экономической теории и теории управления.

Неоднозначность определений такого срока свидетельствует лишь о том, что корпоративная культура – явление масштабное, которое отражает характер социума, а не отдельные фирмы, и каждый респондент видит только часть корпоративной культуры [7, с. 64-72].

Воронкова А.Э. [33] для более детального анализа понятия «корпоративная культура» использует семантический анализ. Для предоставления наиболее общего и наиболее приспособленного к условиям современных предприятий определения понятия «корпоративная культура» предлагается использовать также семантический анализ (таблица 1.13).

Таблица 1.13 – Семантический анализ понятия «корпоративная культура»

Составляющие понятия	Автор																									
	Элдридж Д., Кромби А.	Шварц Х., Девис С.	Голд К.	Пакановский	Шейн Е.	Морган Г.	Шольц К.	Дреннан Д.	Добсон Р., Уильям А., Уолтер М.	Браун Е.	Монастырский Г.Л.	Хагг Г.Л.	Воронкова В.Г.	Воронкова А.Э.	Шеметов П.В.	Малинин Е.Д.	Мул Н.А., Ведерников М.Д.	Лифинцев Д.С.	Кудря Я.В.	Колесник С.	Дудин О.	Черный Р.И.	Петровская О.	Лех И.	Гандапас Р.	Задорова В.
	ККор	К	КК	ОК	ОК	К	КК	ККор	К	ОК	ОК	КК	КК	КП	КО	ОК	КК	КК	КК	КК	ОК	ОК	КК	ОК	КК	КК
Система норм, убеждений, ожиданий, символов	■	■						■	■	■	■	■				■	■	■			■	■	■	■	■	
Система ценностей	■							■	■	■	■	■	■	■		■	■	■			■	■	■	■	■	■
Способ объединения в организацию	■																									
Уникальные характеристики организации			■					■		■		■					■	■								
Проявление организации во внешней среде			■								■			■			■	■			■					
Проявление в восприятии себя				■												■	■	■		■	■				■	
Комплекс базовых предположений					■								■		■							■				
Решение проблем внешней адаптации и внутренней интеграции					■								■		■											
Способ осуществления организационной деятельности						■	■						■	■					■	■						■
Способ решения проблем					■	■				■																
Неявное, невидимое и неформальное сознание							■											■								■
Способ формирования внутренних отношений											■	■		■	■		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Способ достижения целей организации															■			■	■	■	■	■	■	■	■	■

ККор – культура корпорации; К – культура; КК – корпоративная культура; ОК – организационная культура; КП – культура предприятия; КО – культура организации

Представленный семантический анализ более масштабный, поскольку учитываются не только мысли «классиков» науки о корпоративной культуре, но еще и взгляд на это понятие современных ученых.

Проведенный семантический анализ дал возможность сформировать определение понятия «корпоративная культура» на основе обобщения мнений ученых-экономистов.

Итак, корпоративная культура – это система норм, убеждений, ожиданий и ценностей, которая является способом осуществления организационной деятельности, способом формирования внутренних отношений, это возможность организации проявить себя во внешней среде с помощью уникальных характеристик.

Для определения влияния корпоративной культуры на развитие организации важно учитывать ее тип. На сегодняшний день выделяют множество типов корпоративной культуры. В данном исследовании присутствуют, безусловно, не все типологии, а лишь наиболее распространенные, которые сформированы на рисунке 1.1.

Значение корпоративной культуры для развития организации проявляется в том, что она:

- является источником стабильности в организации, поскольку развивает у сотрудников организации чувства идентичности и социальной защиты;
- способствует эффективному развитию организации и нацеливает на выполнение ее миссии;
- стимулирует рост самосознания каждого работника и, соответственно, высокую ответственность;
- помогает новым работникам быстрее адаптироваться к условиям деятельности организации;
- является сильным мотивационным двигателем, способным направить работников организации на высокие показатели деловой активности;
- влияет на развитие интеллектуального потенциала предприятия [78].

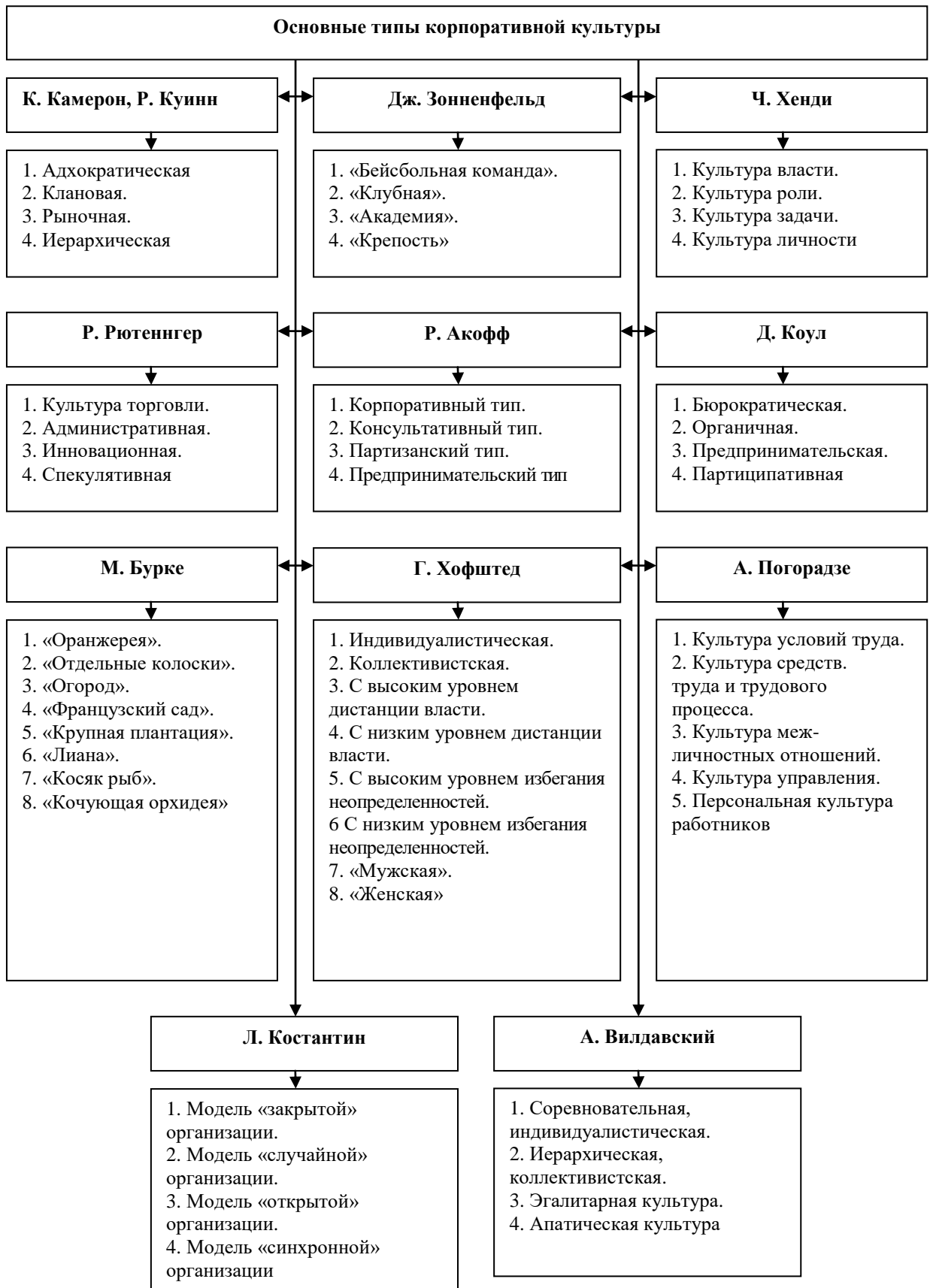


Рисунок 1.1 – Исследование основных типов корпоративной культуры [разработано автором, на основе изучения источников [3; 66; 191; 158; 156; 159]]

Итак, корпоративная культура является важным фактором обновления экономики организации, поэтому необходимо ее использовать как инструмент управления, формировать в сознании людей желание работать на единую цель, использовать свои знания и опыт для достижения успеха организации [114, с. 120].

Рассмотрим на примере из жизни, как проявляется организационная культура. Иногда новый сотрудник, знакомясь с коллективом и отношениями внутри него, может услышать слова: «так сложилось», «у нас так принято», «в этом случае, мы поступаем так». Сотрудникам трудно объяснить, почему так сложилось и почему так принято, но они уверены, что это правильно и гордятся своими традициями и своей системой ценностей. Это и есть организационная культура. В большинстве крупных компаний создаются внутренние корпоративные музеи, которые послужат подспорьем для HR-работы, это усилит эффективность инструментов, применяемых службой персонала. Например, если в музей приводить новичков и рассказывать об истории компании, ее стандартах, то начинающие работники быстрее адаптируются. В помещении музея вполне можно проводить и обучение персонала, а также важные совещания. Организационную культуру разделяют и поддерживают руководство и все сотрудники [50, с. 88-90]. Такими ценностями могут быть:

1. Правила поведения и взаимоотношений. Они касаются как отношений сотрудников между собой, так и их отношений с клиентами.
2. Принципы, определяющие отношение к трудовым обязанностям. Например: «У нас не принято опаздывать».
3. Внешнее проявление. Корпоративная символика и цвета, логотип, слоган, дресс-код и манера общения. Например, обращение сотрудников на «ты» друг с другом и на «вы» с начальником.
4. Этические нормативы. Нормы, которые разделяют все или большинство сотрудников фирмы. Пример: в Levi Strauss [133] в конце прошлого столетия дела шли плохо. Гендиректор инициировал исследование настроений в коллективе. Выяснилось: люди не вовлечены в дела организации, так как

руководители неправильно выстраивают с ними рабочие отношения, убивают инициативу. Тогда глава компании разработал шесть этических принципов работы управленцев с сотрудниками. После того как их внедрили, результаты в виде доходов и чистой прибыли в организации сразу же вышли на новый уровень.

Прежде чем выработать принципы, необходимо поставить цель по формированию корпоративной культуры. Одной из таких целей может быть – сплотить команду на достижение высоких результатов. Организационная культура определяет психологическую атмосферу внутри компании и мотивирует сотрудников или, наоборот, оказывает на них деморализующее воздействие.

Исходя из анализа типов корпоративной (организационной) культуры, представленных на рисунке 1.1 автором выделены следующие функции самой организационной культуры:

1. Охранная – защищает сотрудников от внешних и внутренних отрицательных воздействий. Например, новый сотрудник хамит покупателям. В компании это не принято. Организационная культура компании не позволит остальным сотрудникам уподобляться новичку.

2. Интегрирующая – сплачивает сотрудников и гарантирует им стабильность. «В нашей компании принято помогать друг другу» – смысл этой функции.

3. Адаптивная, которая делает сотрудников частью команды. По своей сути это социализация работников в определенном микроклимате под лозунгом: «Одно дело делаем».

4. Регулирующая – формирует восприятие и отношение к происходящему. Пример: «в нашей компании отрицательно относятся к доносчикам» или, наоборот, «у нас обо всех нарушениях докладывают начальству».

Организационная культура формируется с момента основания компании. Главное влияние на этот процесс оказывает личность руководителя и его окружение. В дальнейшем этот процесс может стать либо стихийным, либо управляемым. Во многом это зависит от HR-директора (начальник отдела кадров), потому что управление организационной культурой – его непосредственная

обязанность [12]. HR-директор должен наглядно представлять, какие факторы влияют на формирование организационной культуры. Влияние различных факторов в виде ментальной карты представлено на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2 – Ментальная карта по выявлению факторов, влияющих на формирование организационной культуры предприятия [сформировано автором самостоятельно на основе источника [12]]

Так, например, можно выделить символический фактор. У каждой компании есть свои традиции, ритуалы, церемонии, символы, словом, своя история. Задача HR-а – донести ее до сотрудников в простой и понятной форме. Здесь важны навыки сторителлинга (с англ. storytelling – рассказывание историй, сказительство) [146]. Это один из самых простых, наглядных, быстрых и убедительных способов выразить в краткой истории то, что в «Корпоративном кодексе» занимает не один десяток страниц, показать, как нужно применять правила в реальности.

Также выделим и когнитивный фактор, который направлен на развитие имеющегося персонала. Корпорация с высокой организационной культурой

помогает своим сотрудникам планировать карьеру; вносить деловые предложения; становиться лидером; участвовать в совещаниях руководства. Внутрипроизводственный фактор – определяет смысл существования компании, то есть ее миссию. От миссии зависит, какой персонал необходимо подбирать. Миссия определяет социальную функцию организационной культуры. Мотивационный фактор – это работа системы мотивации, принятая в компании, которая непосредственно влияет на организационную культуру. К примеру, доминирование материальной мотивации – разобщает сотрудников, а преобладание нематериальной мотивации – снижает производительность труда [15, с. 61-68]. Дестимулирующие инструменты также могут воплощаться в приказе о дисциплинарном взыскании. А действие положения о дресс-коде в организации формирует имиджевую составляющую.

В итоге встает вопрос об оценке эффективности организационной культуры компании. Но культура держится на принципах, которые должны быть четко сформулированы и использоваться в работе механизма эффективного управления персоналом. Эффективность работы принципов организационной культуры можно оценить по ряду критериев:

1. Наличие кодекса организационных ценностей и знакомы ли с данным документом работники и соответствуют ли постулаты кодекса реальному положению дел на фирме.

2. Коммуникация. Насколько четко налажена связь между сотрудниками разных отделов. Для этого можно проверить, знакомы ли между собой работники отделов, которые по идее должны работать вместе. Например, сотрудники отдела рекламы и отдела маркетинга. Оптимальное количество коллег, с которыми должен быть знаком сотрудник, принимается за 100%. Низкие показатели от 10 до 30% свидетельствуют о проблеме в коммуникациях.

3. Каналы передачи информации. То есть, каким образом руководство и HR-специалисты используют все доступные каналы передачи информации о новостях компании, предстоящих событиях, ежегодных мероприятиях. С помощью опроса работников можно оценить качество передачи информации [145].

4. Выходные интервью ключевого персонала компании. Необходимо обратить внимание на проведение глубинных интервью следующих кадров: сотрудников, покидающих компанию по собственному желанию; неформальных лидеров; персонала, нанятого за последние полгода. Анализ выходных интервью даст богатый материал для понимания, насколько хорошо работает организационная культура компании [128].

5. Символика, ритуалы, мероприятия. На основе опросного листа (анкеты), включающего вопросы о ритуалах компании, корпоративной символике и готовящихся мероприятиях, можно узнать, известен ли работникам их смысл, назначение и дата проведения мероприятий. Например, менеджер по корпоративной культуре компании «Даймлер Бенц», выпускающей «мерседесы», лично рассказывает каждому сотруднику, что значит символ этого автомобиля – трехконечная звезда в кольце. По замыслу основателей компании, она символизирует «господствующее положение в воздухе, на воде и на земле» [185].

Таким образом, организационная культура представляет собой систему ценностей, разделяемых и поддерживаемых сотрудниками и руководством. Такими ценностями являются: правила поведения и взаимоотношений, отношение к трудовым обязанностям, корпоративная история и символика, этические нормативы. Также определены основные функции организационной культуры: охранная, интегрирующая, адаптивная и регулирующая.

1.3. Роль информационных технологий и паритетного социально-экономического подхода при формировании механизма эффективного управления персоналом

Информационное обеспечение любых подсистем управления сегодня способно кардинальным образом изменить механизмы функционирования многих

институтов, в том числе и государства. Интеграция телекоммуникационных и информационных систем ведет к превращению традиционных отраслей, к появлению новых отраслей экономики, инновационных продуктов и услуг, удовлетворению новых потребностей общества. Быстрая эволюция информационного обеспечения системы управления персоналом повышает требования к управлению процессами их внедрения и эксплуатации. Пренебрежение управлением информационного обеспечения соответствующих систем порождает наличие только совокупности отдельных технологий, плохо совместимых между собой и, соответственно, недостаточно эффективных.

Практика показывает, что в реальной жизни решения в области развития информационно-коммуникационного обеспечения часто принимаются не на основе анализа реальных потребностей предприятия, а под влиянием рекламы, моды, престижа или преимуществ отдельных пользователей или специалистов в отношении тех или иных продуктов, разработчиков [2]. Кроме того, при внедрении информационного обеспечения неизбежно возникают разногласия между бизнес-подразделениями, и это довольно существенная проблема. Внедрение комплексных информационных и коммуникационных систем на предприятиях, также как и инноваций в производстве, как правило, связано с оптимизацией бизнес-процессов и организационной структуры предприятия, а это сложный процесс. Он встречает сопротивление не только со стороны рядовых сотрудников, но часто и со стороны топ-менеджеров [90].

Сейчас многие проблемы развития информационного обеспечения предприятий Луганской Народной Республики существуют потому, что люди, принимающие решения, в том числе руководители компаний, зачастую имеют очень ограниченные представления о ведении бизнеса и его инновационных технологиях. Большинство руководителей управляют своим предприятием, только исходя из своего опыта, интуиции, видения и достаточно неструктурированных данных о его состоянии и динамике. Для руководителей, которые несут ответственность за деятельность предприятия в целом, необходимо более широкое видение проблем и перспектив, связанных с внедрением

инноваций в различные сферы бизнеса и управления, долгосрочным развитием информационного обеспечения систем управления на предприятии. Вышепредставленные аспекты и недостаточная разработанность данного направления исследований побуждает к исследованию проблемы информационного обеспечения механизма управления персоналом на предприятии, как одной из операционной составляющей организационной культуры и эффективности функционирования данного механизма.

На современном этапе развития предприятий, как в сфере услуг, так и производства, остро стоит вопрос по повышению эффективности информационного обеспечения механизма управления персоналом. Такой механизм должен обеспечить повышение финансовых показателей этого предприятия и вывести на новый, более производительный уровень, что, в свою очередь, приведет к получению экономических результатов и положительного социального эффекта.

На производственных предприятиях возросла важность информационных и коммуникационных технологий, что стало одним из важнейших факторов, влияющих на развитие предприятия (в частности, на развитие приоритетных направлений инновационной деятельности предприятия), в поддержку его текущего состояния и экономически положительных перспектив в будущем. Что касается мировых тенденций, то применение информационно-коммуникационного обеспечения в управлении, экономике, социальных сферах характеризуются чрезвычайно высоким динамизмом. Применение информационно-коммуникационного обеспечения стало фактором, определяющим не только технологический, но и социальный прогресс, и экономическую конкурентоспособность в целом.

Как отмечает Т.С. Жданова [59], эффективное функционирование механизма управления персоналом нуждается во внедрении нового информационного обеспечения. Сейчас информационный ресурс становится наиболее важным фактором повышения конкурентоспособности предприятий в рыночной среде.

Проблематика информационно-коммуникационного обеспечения деятельности предприятия занимает важное место в научных трудах отечественных и зарубежных ученых. Уже многие предприятия Луганской Народной Республики в полной мере осознали те колоссальные преимущества, которые несет за собой развитие и распространение информационных и коммуникационных технологий для поддержки приоритетных направлений инновационной деятельности предприятия. Так, Минпромторг Луганской Народной Республики внедряет информационные технологии в системе государственных закупок, что позволит существенно снизить расходы на выбор поставщиков и заключение контрактов [61].

Информационно обеспеченное предприятие – это предприятие, в котором в определенной степени квалифицированная доля рабочих занята производством, хранением, переработкой и реализацией информации, особенно высшей ее формы – знаний [10].

Однако следует понимать, что в организационно-экономическом аспекте информация – это отнюдь не «сырые» данные и любые сведения, а определенным образом осмысленные, обработанные и представленные в удобном для использования виде. То есть в экономической теории преобладает прагматичное определение – информация характеризуется ее ценностью для пользователя при принятии им решения. В этом смысле информацию можно рассматривать как знания.

Под информацией понимают преобразованные в определенном контексте данные, которые являются содержательными и полезными для конкретных пользователей, то есть в основном используется антропоцентрический и прагматичный подход.

Безусловно, что в современных условиях хозяйствования информация превратилась в ценный актив, без правильного управления которым невозможно эффективно управлять бизнесом, и большинство руководителей предприятий понимают это.

Ученые, занимающиеся исследованиями в данной сфере, используют

несколько различных понятий: «информационное обеспечение», «инфокоммуникационное обеспечение», «информационно-коммуникационное обеспечение».

С. Моллоу и С.Г. Швенко определяют информационное обеспечение «...как аппаратное обеспечение, программное обеспечение, телекоммуникации, системы управления базами данных...» [186, с. 143-146] и другие технологические средства хранения, обработки и передачи информации.

Г.А. Титоренко под информационным обеспечением понимает процесс, который использует «...совокупность методов и средств реализации операций сбора, регистрации, передачи, накопления и обработки информации на базе программно-аппаратного обеспечения для решения управленческих задач экономического объекта...» [160].

Т.К. Кравченко и В.Ф. Пресняков дают следующее определение информационно-коммуникационному обеспечению: «...целостная система методов и способов сбора, передачи, накопления, обработки, хранения, представления и использования информации...» [81].

Е.З. Зиндер [62], А.С. Гринберг и И.А. Король информационное обеспечение определяют «...как совокупность методов, производственных процессов и программно-технических средств, интегрированных с целью сбора, обработки, хранения, распространения, отображения и использования информации в интересах ее пользователей...» [41].

С.В. Архипова и В.А. Пархомов под информационно-коммуникационным обеспечением понимают процесс, который использует «...совокупность методов и программно-технических средств для сбора, обработки, хранения, передачи и представления информации с целью получения информации нового качества...» [10], снижение трудоемкости и повышение эффективности процессов использования информационных ресурсов.

В.А. Грабауров отмечает, что анализ научно-понятийного аппарата в области технологий и инноваций отечественных и зарубежных исследователей, законодательной базы, регулирующей деятельность организаций в области

телекоммуникаций и информационных технологий, предоставил возможность уточнить определение понятия информационно-коммуникационного обеспечения. По мнению упомянутого автора, предлагается определить информационно-коммуникационное обеспечение как совокупность аппаратной и программной составляющих, средств и методов «...сбора, обработки, хранения и передачи данных для получения информации нового качества...» [40] о состоянии объекта, процесса или явления.

Информационно-коммуникационное обеспечение в работе Р.Л. Дафта рассматривается «...как совокупность методов, производственных процессов, интегрированных с целью сбора, обработки, хранения, распространения, отображения и использования информации в интересах ее пользователей...» [44]. А коммуникация в системе планирования на предприятии – это обмен информацией между руководителем, подчиненными и исполнителями при наличии информационных каналов для взаимодействия с целью принятия плановых решений.

Очевидно, что принципиальной разницы между содержанием, которое закладывается вышеперечисленными учеными в перечисленных понятиях, нет – по сути, они являются синонимами. Однако, учитывая, что процессы сбора, обработки и использования информации в рамках механизма управления персоналом неразрывно связаны с коммуникациями – дистанционной передачей данных с помощью компьютерных сетей и средств связи – использование сборного понятия «информационно-коммуникационной технологии» является более точным.

Поэтому само информационное обеспечение механизма управления персоналом включает:

- оперативную информацию;
- «...нормативно-справочную информацию;
- классификаторы технико-экономической информации;
- системы документации (унифицированные и специальные).

Также к информационному обеспечению службы управления персоналом

предъявляется ряд организационно-методических требований:

- рациональная интеграция обработки информации в информационной базе, сокращение числа форм документов;
- возможность обработки информации с помощью алгоритмов, которые не противоречат нормам, обозначенным в правовой сфере (например, стаж, выслуга лет, уровень квалификации и пр.);
- необходимая избыточность информационного обеспечения, позволяющая пользователям различного уровня получать информацию с различной степенью детализации...» [91].

Анализируя работы отечественных и зарубежных ученых [55; 67; 193] по проблеме построения механизма эффективного управления персоналом, автором сформировано общее представление такого механизма (рисунок 1.2). Основная обязанность за организацию информационного и методического обеспечения механизма управления персоналом возлагается на соответствующие подразделения управленческого аппарата компании: отдел кадров и юридическую службу.

На основе нормативно-правовых актов на уровне компании разрабатывается документация, которая создает рамочные условия для работы механизма управления персоналом. Например, заключение трудового договора или контракта. В основе трудового договора лежит система оплаты, которая является составляющей подсистемы мотивации персонала.

Причем стимулировать необходимо как работу руководителей, так и специалистов. Поэтому топ-менеджеры в своей практике должны применять систему мотивации труда. Слово «мотивация» французского происхождения. Оно в буквальном смысле означает побудительную причину, импульс, привод к поступку или действию человека. В данном контексте это понятие часто употребляется как стимулирование или вознаграждение. Мотивация трактуется как целенаправленная деятельность по созданию побудительных мотивов и стимулов для обеспечения определенного поведения людей. Мотив представляет собой внутренние, а стимул – внешние возбуждающие причины действий

человека [45].



Рисунок 1.2 – Механизм эффективного управления персоналом [разработано автором самостоятельно [113, с. 125-130]]

Естественно, слаженно работающий и мотивированный коллектив способен обеспечить необходимые конкурентные преимущества организации. То, что мотивация способствует эффективному управлению трудовыми ресурсами, уже

не требует доказательств. Управление на предприятии осуществляется через ориентацию на людей и их дела, создание самосовершенствующейся организации. Это достигается путем создания здоровой атмосферы в коллективе, формирования лидеров и команд на разных иерархических уровнях, создания инициативных групп, привлечения всех работников в процесс управления, поощрения к самосовершенствованию личности, отработки интеллектуальных людей и организации системного обучения.

Только само оформление трудовых отношений для кадровой службы в крупных компаниях может включать в себя более 50 видов работ. Такие работы сгруппируем в следующие группы:

1. «...Оформление приема, перевода и увольнений работников в соответствии с трудовым законодательством.
2. Учет личного состава, выдача справок о трудовой деятельности работников.
3. Хранение и заполнение трудовых книжек.
4. Подготовка материалов для представления персонала к поощрениям и награждениям, подготовка документов по пенсионному страхованию, а также для назначения пенсий.
5. Работа по обновлению научно-методического обеспечения кадровой работы, ее материально-технической и информационной базы.
6. Создание и обновление банка данных о персонале, представление нужной информации.
7. Подготовка документов к сдаче в архив.
8. Разработка должностных инструкций для работников.
9. Формирование и ведение личных дел работников, внесение в них изменений.
10. Подготовка материалов для квалификационных, аттестационных и конкурсных комиссий...» [104].

Такой перечень работ сопровождается большим объемом информации, которую необходимо структурировать и обрабатывать. Поэтому роль

информационных продуктов в данной сфере очень важна с целью оптимизации времени и повышения качества работы механизма управления персоналом.

Документация организационно-распорядительного и методического характера в рамках компании регламентирует задачи, функции, права, обязанности подразделений и отдельных работников системы управления персоналом; содержит методы и правила выполнения работ по управлению персоналом. К этой группе документов относятся: должностная инструкция, положение о подразделении, правила внутреннего трудового распорядка, штатное расписание.

Документация технико-экономического характера включает в себя правила, нормы, требования, которые регламентируют стандарты работы всех категорий работников в рамках механизма эффективного управления персоналом. Примером такого обеспечения являются нормативы планировки помещений и рабочих мест, стандарты, технические условия для ведения соответствующего бизнеса. Такие нормативы утверждаются профильными организациями (Госстандарт, пожарная инспекция и др.).

Следующей составляющей в информационном обеспечении механизма управления персоналом является организация делопроизводства. Это основная функция кадровой службы, в основе которой лежит документальное оформление трудовых отношений. Данная функция включает в себя различные задачи и работы, а именно: обработка поступающей документации в кратчайшие сроки; доведение документации до соответствующих работников, в том числе и к исполнению; регистрация, учет и хранение документов по персоналу (трудовые книжки, приказы, личные карточки, отчетно-статистические документы и договоры); формирование дел в соответствии с номенклатурой, утвержденной для данной организации; контроль за исполнением документов. Сама трудовая деятельность каждого сотрудника регулируется не только должностными инструкциями, но и соответствующими приказами о командировках, об отпусках, о переводе, об увольнении, о поощрениях и др.

Важное значение в механизме управления персоналом, по мнению

Епишкина И.А. [55], занимает профессиональное обучение и привлечение к управлению предприятием ключевого персонала. Соучастие рабочих в принятии управленческих решений зависит от желания руководства и его умения привлечь к этому процессу персонал, а эффективное соучастие обусловлено отношениями собственности. Сочетая собственный интерес с интересами общества, человек-владелец создает свое благосостояние.

Привязанность человека к частной собственности и ее «магическая сила» в процессе производства, как мотивационный фактор эффективной работы, замечена давно. По этому поводу писал древнегреческий ученый и философ Аристотель: «...Собственность должна быть общей только в относительном смысле, а вообще – частной. Ведь когда забота о ней будет разделена между разными людьми, в том числе исчезнут взаимные нарекания, наоборот, появится большая выгода, поскольку каждый будет с усердием относиться к тому, что ему предстоит. Таким образом, очевидно, лучше, чтобы собственность была частной, а пользование ею общим...». О врожденном природном инстинкте и чувстве собственности в современных условиях российской экономики следует помнить и использовать в процессе управления трудовыми ресурсами руководителям и управленцам. Это тот фактор, который поможет в организации трудового коллектива и совершенствовании его работы [184].

Проблема отношений собственности в системе управления стала объектом исследований в работах М. Армстронга [9]. Он отмечает, что дальнейшее развитие нашего общества предусматривает совершенствование отношений собственности как одного из элементов мотивационного механизма производственной деятельности. Включаться в решение задач общество сможет только тогда, когда оно получит экономический и психологический импульс к предпринимательству. Если мы обратимся хотя бы к попутной характеристике товарного и рыночного производства, то убедимся, что последнее как раз и направлено на раскрытие потенциальных возможностей через собственность. Владелец, с точки зрения управленческой деятельности, выступает активным субъектом управления производственным процессом, а главным носителем

отношений собственности является работник как хозяин, как владелец своего капитала. Менеджер, как владелец, также будет пытаться направлять свою деятельность на совершенствование механизма управления на предприятии. То есть по отношению к частной собственности интересы владельцев и менеджеров тесно переплетаются. Интерес менеджера занимает промежуточное место в системе интересов, на которых основывается эффективная управленческая деятельность. Наличие интереса у работников, которые являются владельцами, помогает эффективному управлению ими.

Понимание этого факта заставляет управление персоналом ставить на первое место среди социально-экономических проблем современности. Так, американский учебник М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури «Основы менеджмента» [130], который используется во многих странах мира, содержит довольно большой раздел «Управление трудовыми ресурсами». В данном источнике механизм управления персоналом представляет собой процедуры упорядочения и совершенствования системы формирования рабочей силы, сохранения, воспроизводства и улучшения трудового потенциала, управления распределением трудовых ресурсов, использованием персонала. В последнее время все больше суть механизма эффективного управления персоналом рассматривается с точки зрения отношения к человеку как к конкурентной стоимости, которую нужно направлять, стимулировать, размещать и развивать с другими ресурсами, с целью непосредственного содействия достижению стратегической цели. Это действительно так. Но, на самом деле, механизм эффективного управления персоналом является более высокой стадией работы с людьми по сравнению с обычной практикой комплектования штата предприятия квалифицированными сотрудниками. Механизм охватывает все направления, обеспечивающие наилучшее использование человеческих ресурсов с ориентацией их на достижение стратегических целей [130].

По мнению Дейнека А.В. и Беспалько В.А. [45], информационное обеспечение механизма управления персоналом представляет собой совокупность трех фаз: формирование, распределение и использование. Фаза формирования

трудовых ресурсов предусматривает улучшение непосредственно условий формирования, как удовлетворение материальных и духовных потребностей, потребления материальных благ и услуг, то есть эта фаза напрямую связана с потреблением общественного продукта. Фаза распределения рабочей силы предполагает ее рациональное размещение в территориальном отношении, распределение по рабочим местам. То есть на этом этапе в основном происходит регулирование распределения первичной занятости. Использование увязывается с правами и обязанностями, функциями, которые должны выполняться персоналом в соответствии с прописанными должностными инструкциями.

Таким образом, правовые основы информационного обеспечения механизма управления персоналом определяет разнообразие организационных и управленческих функций, которые рассредоточены в различных управленческих структурах. Кроме того, обозначенный механизм осложняется как спецификой и особенностями объекта управления, так и наличием часто противоречивых процессов, определяющих формирование, распределение и использование трудовых ресурсов. Все это, в свою очередь, ставит требования о необходимости информационного обеспечения всего управленческого комплекса при обязательном условии четкого распределения и согласования функций по УЧР между всеми органами управления.

Поэтому менеджерам на предприятиях в процессе построения механизма эффективного управления персоналом всегда необходимо предусматривать пункт расходов инвестиционного характера для повышения квалификации своего персонала через систему обучения, которые, в свою очередь, определяют конкурентное преимущество компании. Кроме того, стратегия обучения является неотъемлемой частью самого стратегического управления персоналом в целом [45]. Помимо совершенствования знаний и навыков, новая философия менеджмента по решению проблем качества трудового потенциала должна базироваться на концепции высокоморальности. Это утверждение заслуживает внимания, поскольку понятие «человеческий фактор» можно отождествлять с «человеческими способностями», то есть тем, что заложено в каждом человеке

природой, воспитанием и образованием.

Оценка механизма управления персоналом на крупном предприятии сталкивается с проблемой обработки информации о состоянии квалификационных характеристик, движении по карьерной лестнице, назначении премий и доплат за особые достижения каждого члена коллектива. Так, реальные значения социально-экономических характеристик предприятий подчас расходятся с теми их значениями, которые были спрогнозированы по данным анализа деятельности отдельных объектов предприятия (филиалов или структурных подразделений). Именно эмерджентные свойства социально-экономических систем являются наименее доступными в части наблюдения и измерения, что вызывает существенные трудности в управлении ими. Общие закономерности возникновения порождаемых свойств при укрупнении, объединении, композиции экономических объектов, явлений, процессов могут быть выявлены и количественно описаны лишь на основе статистического анализа информации. В то же время самодетерминация подсистем увеличивает их собственное разнообразие.

Сложность проблем оценки механизма управления персоналом и влияния отдельной составляющей на него, например, организационной культуры, состоит в желательности применения в управляющих системах формализованных процедур принятия решений, однако она же приводит к необходимости использования в этом случае дополнительных внешних информационных источников.

Механизм эффективного управления персоналом любого предприятия является важной частью создания и эффективного функционирования социально-экономических гарантий в сфере менеджмента. Поэтому исследование социально-экономических условий работы на предприятии очень важно для разработки методов оценки эффективности его деятельности. Эффективность деятельности предприятия зависит от состояния управления, так как она (эффективность) выдвигает довольно высокие требования к стилю управления, к квалификации руководящего состава всех уровней, к традициям предприятия и к ряду факторов,

формирующих политику менеджмента: отношениям между руководством и работниками, влиянием профсоюзов, существующим морально-психологическим климатом и т.п.

Обычно при выборе направления повышения эффективности деятельности предприятия сосредотачиваются на экономических аспектах его деятельности. По мнению автора, при реформировании и развитии механизма эффективного управления персоналом необходимо также учитывать факты социальной справедливости. Она определяется на основании доктрины неотъемлемых прав человека, согласно которой, например, государство обязано защищать жизнь, достоинство и свободу граждан и гарантировать им такой уровень жизнеобеспечения, который давал бы возможность без принуждения включаться в трудовую (хозяйственную) деятельность или прекращать ее [71; 122; 124]. Все эти требования являются основными для таких международных организаций, как ООН, ЕС и других. Но нужно отметить, что понятие достойного уровня жизни можно оценивать по трем следующим вариантам: минимальному, обычному и повышенному. Минимальный уровень жизни определяется принятым в стране прожиточным минимумом, который предусматривает предоставление возможности удовлетворить минимально необходимые потребности человека. Удовлетворение потребностей на обычном уровне может учитывать уровень жизни так называемого «среднего класса». То есть средства, которые получает индивид или семья в целом должны быть достаточными для удовлетворения потребностей его лично и/или семьи на уровне обеспечения не только обычного (минимального) существования, но и с возможностями пользоваться дополнительными социально-экономическими благами с учетом постоянно растущих требований к качеству жизни. Также это подразумевает возможный рост финансового благосостояния работника при непрерывной трудовой деятельности, то есть служебный рост, изменение заработной платы, изменение характера работы и т.п. В случае, если эта деятельность прерывается, то достойное существование на определенный период – за счет сбережений.

Третий вариант предусматривает повышенные возможности в отношении

социально-экономических благ и определенное положение в иерархии общества. Подобные люди представляют уровень формирования стратегических концепций управления и, следовательно, имеют значительную степень самоуправления, ограниченную лишь политико-экономическими рамками. Социальная справедливость здесь учтена автоматически.

В основе механизма эффективного управления персоналом предприятия должны лежать направления социального развития общества (социума), государства. Особенно это касается государственных предприятий, так как в Луганской Народной Республике строится социально ориентированная и плановая экономика [25]. Социальное развитие общества, в свою очередь, прямо зависит от уровня удовлетворенности потребностей его членов. Если будут удовлетворяться минимальный и обычный уровень потребностей, соответствующий критерию социальной справедливости, то развитие управления пойдет эволюционным путем [162].

В период реформ в Луганской Народной Республике, который характеризуется значительным и непрерывно возрастающим динамизмом социально-политических, экономических, научно-технических, идеологических и других изменений, научное изучение социальных изменений в коллективах приобрело исключительно важное, часто глобальное, значение. Для повышения эффективности действующих или внедрения новых принципов управления персоналом необходимо изучить «верхние» и «нижние» звенья управления, изучить влияние прошлого и будущего. Автор считает, что без изучения социальных изменений, влияющих на механизм эффективного управления персоналом, без прогнозирования перспектив его развития невозможно научно обоснованное развитие предприятия в целом.

Согласование интересов – необходимое условие стабильного функционирования механизма с множественными сознательными проявлениями самоорганизации, к таким принадлежат и принципы управления персоналом предприятий. Вместе с тем на современных предприятиях в условиях становления экономики Луганской Народной Республики и Донецкой Народной Республики

необходимо предусмотреть и управление формированием локальных интересов элементов управления (людей, структурных подразделений и т.п.). Причем необходимо отметить, что эффективно реализовывать их в течение достаточно продолжительных периодов можно, только если управляющие воздействия опосредованы в сознании работников.

Естественно, что при наличии в механизме управления персоналом антагонистических интересов их согласование невозможно. Поэтому нельзя говорить о концепции «гармонии интересов» (суть паритетного социально-экономического развития) применительно к социально-экономическим системам, которым присущ социальный антагонизм. В то же время социально ориентированное развитие экономики создает предпосылки для полного согласования имманентных интересов всех структурных подразделений предприятия как с позиции экономической, так и социальной структуры предприятия. При этом должно быть согласование и между этими элементами, и с эмерджентными интересами социально-экономической системы как целостности.

Для корректной оценки механизма управления персоналом под влиянием организационной культуры возникает необходимость прибегать к социальным исследованиям, которые позволяют создать паритет с экономическими отношениями на предприятиях. Одной из них является социальная психология – наука о психологических явлениях, возникающих в процессе взаимодействия людей в социальных группах и характеризующих как психологию группы, так психические свойства личности человека, действующего в группе [155]. В основе социальной психологии лежат положения о человеческой личности как совокупности всех общественных отношений, социально-экономической и политической структуры. Поэтому при определении роли социальной справедливости, необходимой для эффективного управления предприятием, очень важно определить степень социализации индивида. Она зависит от процесса усвоения работником целей и ценностей окружающей его социальной среды. Этот процесс протекает как на рационально-осознанном, так и эмоционально-рефлекторном (бессознательном) уровне.

Прогресс, достигнутый в понимании социального поведения, связан с быстрым распространением методов комплексного анализа процессов, протекающих в сложных социально-экономических системах, в том числе производственных. Взаимодействие внутри так называемых малых групп (отдельных структурных подразделений) исследуются под углом зрения их вклада в производительность труда и эффективность управления персоналом предприятий. Социологи и экономисты сообща изучают процессы движения человеческих ресурсов: структуры расселения, текучесть, профессиональные ориентации и т.п. Анализ конкретных механизмов формирования мотивов и ценностных установок приобрел важное прикладное значение при разработке мероприятий в области стимулирования производственных коллективов и отдельных работников.

Поэтому при подготовке проекта изменений в рамках механизма эффективного управления персоналом целесообразно проводить социально-экономическое планирование как совокупность процедур, выявления общественной цели развития экономики и установления административно-хозяйственной структуры, обеспечивающей достижение поставленных стратегических целей. Непосредственным объектом социально-экономического планирования является производственно-технологическая структура предприятия и институциональная структура экономики; объектом косвенного регулирования посредством социально-экономического планирования является социальная структура общества. В качестве внутреннего цикла социально-экономического планирования включает производственное планирование, объект которого ограничен производственно-технологической структурой предприятия. Основной предпосылкой социально-экономического планирования, обосновывающей его необходимость, служит то, что в каждый момент из абстрактно возможных изменений производственно-технологической структуры предприятия в действительности осуществимы лишь те, которые соответствуют задачам развития социума, в частности, реально происходящим изменениям институциональной структуры экономики и социальной структуры общества.

Совокупность органов управления любого предприятия, выражающих эмерджентные интересы паритетного социально-экономического управления и имманентные интересы его отдельных ячеек, будет субъектом социально-экономического планирования. Общественная цель развития экономики выявляется в процессе планирования посредством согласования этих интересов друг с другом на основе принципа демократического управления. Такое согласование достижимо лишь в интерактивном процессе, включающем взаимный обмен информацией между отдельными органами управления, каждый из которых решает задачу оптимизации собственной деятельности или прогнозирует поведение той или иной ячейки социально-экономической системы управления.

Административный стиль управления объединяет, во-первых, правовые нормы, фиксирующие отдельные экономические ячейки и органы управления ими в качестве юридических лиц с соответствующими правами и ответственностью и устанавливающие порядок их соподчинения; во-вторых, директивные показатели, регламентирующие хозяйственную деятельность; в-третьих, экономические параметры (цены, ставки заработной платы, платежей, отчислений, налогов), которые выполняют функции регулирования этой деятельности, а также функции косвенных управляющих воздействий на другие самоорганизующиеся процессы общественного поведения людей (миграция, смена профессий, формирование потребительского спроса и т.п.). Назначение административной структуры – сохранять способность социально-экономического управления персоналом в процессе развития, удерживать все существенные параметры на изменяющемся в динамике оптимальном уровне, несмотря на изменения среды функционирования и проявления спонтанной активности элементов механизма эффективного управления персоналом.

Основными задачами социально-экономического паритета являются постоянное упрочение стабильности, достижение необходимой динамичности и обеспечение эквивалентности социально-экономической системы управления предприятием. Это предполагает:

а) неуклонное укрепление и совершенствование экономических отношений на предприятии во всех аспектах, поддержание на необходимом уровне запасов и резервов, эффективное осуществление маркетинговых и внешнеэкономических отношений, сохранение важнейших свойств геобиосферы как естественной среды обитания человека;

б) наиболее эффективное сочетание интенсивных и экстенсивных процессов развития социально-экономического управления персоналом – выбор соответствующих направлений, определение масштабов и темпов фундаментальных научных исследований и технического прогресса, совершенствования психообщественной инфраструктуры и улучшения социально-демографической ситуации; оптимальное распределение имеющихся ресурсов, в том числе труда и его результатов, между отдельными ячейками институциональной структуры предприятия и, соответственно, производственно-технологической структуры, оптимальное использование этих ресурсов в каждой ячейке и как результат – неуклонное повышение благосостояния всех членов общества;

в) создание таких социальных, экономических и производственных условий, наиболее благоприятных для реализации в наилучшей последовательности соответствующих мероприятий, которые гарантируют эту реализацию независимо от начального состояния социально-экономического управления и предвидимых флуктуаций внешней среды.

Для решения перечисленных задач необходимо, чтобы в процессе создания социально-экономического паритета в управлении персоналом определялся комплекс показателей, характеризующих:

предпочтительность мероприятий и потребности в ресурсах на осуществление каждого из них;

границы хозяйственной деятельности в целом, не нарушающие экологического и социального равновесия;

размеры человеческих и производственных ресурсов и их локализацию;

социально-профессиональную структуру работников;

потребительский спрос населения;

эффект от вовлечения в оборот природных, трудовых, производственных и финансовых ресурсов общества, оцениваемый с точки зрения всей совокупности интересов социально-экономической системы государства;

оптимальное распределение этих ресурсов между ячейками социально-экономической системы и их использование в каждой ячейке.

Вместе с тем социально-экономический паритет должен обеспечивать координацию показателей, характеризующих распределение ресурсов, оптимальное с позиций решения отдельных задач, а также с точки зрения управления в целом и его отдельных ячеек, в рамках оптимального стратегического направления развития предприятия и устойчивость этого направления относительно социальных, экономических и производственных обстоятельств его реализации. Необходимым условием такой координации является финансово-экономическая и социальная сбалансированность управления персоналом предприятий.

Фактически паритет социального и экономического является согласованием интересов в процессе управления социально-экономической системой предприятия. Он выражается в стабилизации информации, в прямых и обратных каналах связи между соответствующими элементами этой системы, определенного отображения – композиции преобразования информации при планировании деятельности одних и прогнозировании поведения других элементов. Формализация социально-экономических принципов в механизме эффективного управления персоналом, основанная на системном подходе, позволяет использовать для выбора направления развития обозначенного механизма экспертно-статистические методы [108; 88; 101; 138], которые решают задачу поиска значений экономических и социальных параметров, приводящих к повышению эффективности деятельности предприятия в целом, причем это является непосредственным формальным выражением завершения процесса управления.

Вместе с тем практическая реализация паритетного социально-

экономического управления предприятием на основе системы параметров требует использования всего арсенала современных социологических методов изучения организационной культуры и экспертно-статистических формализованных моделей, отражающих процессы управления.

Создание прогноза социального развития или изменения всегда должно начинаться с некоторой допрогнозной деятельности, то есть изучения: экономических, социальных, научно-технических, экологических, демографических, политических факторов. На этой основе, в процессе использования разных методов, осуществляют прогнозный (изыскательский) поиск. Проводят выяснение того, какие проблемы могут проявиться при сохранении существующих тенденций развития: в случае, если ничто не изменяется, и что может последовать за их изменением.

После поискового (изыскательского) этапа наступает очередь разработки методов изменения. Особенно это касается прогнозной деятельности развития предприятий в странах с нестабильной политической, экономической и социальной ситуацией. Это объясняется тем, что в период глобальных кризисных изменений в масштабе государства идет постоянный всплеск социальных возмущений, которые отражаются на эффективности систем управления предприятий. Коллективы предприятий, как часть общества, также подвергаются определенному социальному давлению, что отражается на эффективности функционирования отдельных элементов механизма управления персоналом. Поэтому при анализе и изучении коллективов предприятий необходимо помнить, что они являются отражением более значительных событий, а деформации их управленческих систем и проблемы социально-экономического характера могут относиться ко всему государству.

Механизм управления персоналом предприятия в условиях рыночной социально ориентированной трансформации экономики приобретает особое значение для успеха этой трансформации. Это обусловлено постоянным развитием самосознания общества и изменением уровня жизни. Все более актуальными в практике внутреннего менеджмента становятся возможности

корректной оценки персонала как социально-психологической консолидации индивидов. Механизм эффективного управления персоналом на предприятиях различной формы собственности и вида деятельности зависит от уже существующего уровня развития коллектива, стиля управления, выбранного его руководством. То есть механизм управления персоналом на предприятии выполняет роль социально-экономического регулятора поведения участников производственной деятельности относительно эффективного выполнения предприятием своих функций, заявленных перед обществом, и его (предприятия) экономической эффективности. Причем организационная культура, как и качество внутреннего менеджмента, на предприятии зависит от многих факторов, среди которых особое значение имеют: социально-экономическая и психоэмоциональная устойчивость коллектива; демографическая структура коллектива; цели и задачи, на которые ориентирован коллектив; ожидаемый социальный результат; экономические возможности предприятия; опыт других стран; история формирования коллектива.

Рассмотренные ранее инструменты формирования механизма эффективного управления персоналом на основе использования информационных технологий, применения инструментов мотивации и укрепления организационной культуры не только подчеркивают важность создания методики оценки социально-экономической эффективности управления персоналом в организации, но и позволяют более обоснованно и четко определить круг проблем, которые может решить система управления. А четко определенная задача для системы – это основа оценки. Если задачи выполняются полностью и в срок – система эффективна, в противном случае – система малоэффективна или неэффективна.

Еще одна проблема, которую можно решить с помощью формализованной оценки управления персоналом – это прогнозирование влияния возможных изменений качественных характеристик его системы управления на эффективность финансово-экономической деятельности предприятия в целом. Решение этой проблемы имеет особенное значение при внедрении или

корректировании существующих систем управления. Прогнозирование последствий изменения социально-экономического состояния коллектива предприятия – одна из сложнейших проблем внутреннего менеджмента, решение которой будет оказывать содействие повышению эффективности работы предприятия. Поэтому актуальность исследования этой проблемы не вызывает сомнений, в особенности в период коренных изменений всех систем управления, которые переживает Луганская и Донецкая Народные Республики. Таким образом, с помощью оценки механизма управления персоналом должны решаться две задачи: определение эффективности действующей системы и прогнозирование влияния ее возможных изменений на социально-экономическое и эмоционально-психологическое состояние коллектива.

Необходимость исследования проблемы повышения эффективности управления персоналом на предприятиях обусловлена еще одной причиной. В условиях стабильности экономики, характерных для высокоразвитых стран, некоторые изменения системы управления коллективом не имеют существенного влияния на общество в целом и результаты деятельности предприятия в частности. Тем более, что эти изменения происходят преимущественно эволюционным путем без резких перемен количественных и качественных характеристик систем. Другая картина наблюдается в Луганской Народной Республике. В процессе реформирования экономики возникла необходимость внедрения в практику управления персоналом предприятий новой для нас системы, ориентированной на социально-экономический паритет в управлении персоналом и тем самым уйти от внутренних конфликтов, которые снижают эффективность работы механизма в целом [117, с. 219-227]. Но, скопированная с зарубежных аналогов и скорректированная на волне популистских действий политиков и членов правительства, такая система управления в процессе своего функционирования начинает давать сбои. Основная причина этого – не только нестабильность экономики и существование экономически не обоснованных других систем управления, а невозможность насильственного внедрения социально-экономического паритета и неправильное понимание самого процесса

развития коллектива для возникновения подобной системы. То есть при изменении систем управления, как отдельным коллективом, так и обществом в целом, не были учтены в полной мере возможности экономики и потребности общества. Это привело к таким отрицательным следствиям, как широкомасштабная текучесть кадров, отсутствие доверия к нанимателю и обман нанимаемых, излишний или недостаточный контроль над повседневной деятельностью персонала, игнорирование элементарных требований внутреннего менеджмента относительно обеспечения «безопасности» работы, дискредитация всей системы государственного управления в глазах политиков, членов правительства, граждан и т.п.

Сложность крупного производственного или торгового предприятия как большой системы затрудняет полную формализацию социально-экономической системы управления. Поэтому можно выделить две основные подсистемы. Первая из них, преимущественно формализованная, охватывает процедуры, все связи между которыми при современных возможностях математического описания социально-экономических явлений и процессов удастся полностью формализовать [18, с. 38-47], тогда как при осуществлении каждой процедуры в отдельности допустимо использование неформальных элементов, сводящихся главным образом к правовому, содержательному и технико-математическому контролю процесса управления. Вторая подсистема – преимущественно неформализованная. Без использования неформальных элементов в ней невозможна выработка самих решений и получение обобщающих информационных характеристик объектов управления, между тем как некоторые акты обработки информации могут и должны быть формализованы. Эта подсистема задает экзогенные параметры для формализованной подсистемы и фиксирует правомерность ее отдельных процедур.

Определение таких параметров и норм в неформализованной подсистеме социально-экономического паритета представляет собой реализацию внешнего дополнения по отношению к механизму выявления общественной цели развития социально-экономической системы управления персоналом и установления

административной структуры предприятия. Этот механизм содержит формализованная подсистема, и он образует, с одной стороны, целевую стадию, а с другой – стадию регулирования.

Эффективная формализация социально-экономической системы управления предполагает сведение внешнего дополнения к минимуму, обусловленному достигнутым уровнем познания социально-экономической системы и ее взаимодействия со средой. Это осуществимо лишь при системном подходе к описанию социально-экономической системы управления предприятия. Тогда формализация представляет собой систему параметров, т. е. такую их совокупность, в которой каждый параметр непосредственно (через целевую функцию) или опосредованно (позволяя прогнозировать поведение соответствующего объекта) отображает либо имманентные интересы какой-либо ячейки институциональной структуры предприятия или его социальной структуры, либо эмерджентные интересы всей социально-экономической системы. Такая формализация должна включать нормативные и другие параметры, поскольку, с одной стороны, нормативные параметры необходимы для активного управления развитием социально-экономической системы, наиболее полного использования имеющихся при этом возможностей; с другой стороны, наличие в системе процессов самоорганизации (прежде всего социальных) с недостаточно изученной внутренней структурой, индуцируемых общественными интересами, не отображаемыми критериями оптимальности нормативных параметров, делает необходимым условием полноты описания использования других параметров, прогнозирующих социальное поведение.

Выводы к главе 1

Изучение основных составляющих механизма эффективного управления персоналом позволило на основании исторического подхода рассмотреть

эволюционные основы формирования данного механизма, начиная с 1890 г. до 2018 г. Также систематизированные подходы к определению сущности понятия «управление персоналом» понимаются неоднозначно. Выделив важную особенность в трактовке данного понятия отечественными и зарубежными авторами в части отсутствия увязки процесса управления персоналом с целями функционирования предприятия, уточнили данное понятие: это комплексная система совершенствования нормирования, научной организации труда, повышения профессионально-квалификационного уровня персонала, повышения мотивации и стимулирования результативной деятельности персонала для увеличения доходности предприятий.

Под эффективным управлением предлагается понимать результативное управление, то есть то, которое осуществляется не как репродуктивная функция, а как качественно организованный процесс. В контексте процессов управления персоналом понятие «эффект» представляется как непосредственно достигнутый или полученный результат от осуществления определенного вида деятельности, процесса, явления или любого другого взаимодействия вообще. На этом основании полагаем, что эффективное управления персоналом – это такое управление, которое способствует достижению персоналом тактических целей, а аппарату управления – стратегических целей.

Для оказания влияния на персонал выделена и раскрыта сущность экономических, организационно-распорядительных (административных) и социально-психологических рычагов воздействия.

Отмечено, что службы управления персоналом должны быть укомплектованы специалистами широкого профиля и, совместно с другими службами, активно влиять на эффективность работы предприятия. Зарубежный опыт показывает, что руководитель службы управления персоналом наделен широкими полномочиями, является членом правления предприятия и активно влияет на его деятельность.

Рассматривая один из инструментов долгосрочного стимулирования топ-менеджеров на основе опционов, сделан вывод о том, что, изучая мотивацию как

состояние человека, по которому определяется уровень активности и заинтересованности его в действии в той или иной конкретной ситуации, необходим комплексный подход. Но применение любых мотивационных инструментов всегда влечет за собой как позитивные тенденции, так и негативные, что подтверждают исследования особенностей применения опционов в крупных компаниях.

Систематизированы социально-психологические рычаги управления персоналом, выделены их виды, которые основываются на учете особенностей работников, культурных норм и ценностей, а также форм общения. С их помощью осуществляется управление отношениями в коллективах и между коллективами, а также формируется благоприятный психологический климат.

Механизм эффективного управления персоналом существенно зависит от методов, которые используют руководители, но и принципов, которых они придерживаются. Такие принципы классифицированы по общим и организационным направлениям, с учетом существующих подходов с позиции: технологии управленческой, деятельности, воздействия на поведение работников, социально-ориентированного управления.

Отсюда определено, что механизм эффективного управления персоналом – это не только отдача от его деятельности – результаты труда, которые получает предприятие, а ценность персонала – ценность, которую содержит сам по себе персонал (знания, навыки, идеи, потенциал, разработки), положительный эффект от взаимодействия (позитивная атмосфера и высокий морально-психологический климат в коллективе) и дополнительная стоимость, которую персонал создает своей работой, действиями, взаимодействием, не увеличивая при этом затраты на его содержание.

Теоретический анализ понятия «организационная культура» показал, что взгляд современных ученых в части этимологии данного понятия сформировался под влиянием социологии, культурной антропологии, психологии, экономической теории и теории управления. Также автором проведен семантический анализ, который дал возможность уточнить понятие «организационная культура» на

основе обобщения мнений ученых-экономистов и представить данное понятие как систему норм, убеждений, ожиданий и ценностей, которые являются способом осуществления организационной деятельности, формирования внутренних отношений, это возможность организации проявить себя во внешней среде и в восприятии себя с помощью уникальных характеристик, имеющихся в ней.

Систематизация основных типов корпоративной культуры в исследованиях отечественных и зарубежных авторов позволила сделать вывод о том, что организационная культура является важным фактором обновления экономики организации, поэтому необходимо ее использовать как инструмент управления, формировать в сознании людей желание работать на единую цель, использовать свои знания и опыт для достижения успеха организации.

Автором в рамках механизма эффективного управления персоналом выделены функции организационной культуры, а именно: охранная (защищает сотрудников от внешних и внутренних отрицательных воздействий); интегрирующая (сплачивает сотрудников и гарантирует им стабильность в работе); адаптивная (делает сотрудников частью команды), регулирующая (формирует восприятие и отношение к происходящему).

С помощью ментальной карты определены факторы, которые оказывают влияние на формирование организационной культуры предприятия. К таким факторам отнесены: символический, мотивационный, внутрипроизводственный и когнитивный. В результате отмечено, что эффективность использования принципов организационной культуры (целенаправленность, согласование деятельности, эффективность, активизация деятельности, обеспечение удовлетворенности трудом) можно оценить по критериям: наличие кодекса организационных ценностей; коммуникационные процессы в коллективе; каналы передачи информации для решения производственных и управленческих задач; входные интервью ключевого персонала; символика и традиции. В результате исследований разработана авторская схема механизма эффективного управления персоналом.

Рассмотрены составляющие информационного обеспечения механизма

управления персоналом, которое представляет собой реализацию трех фаз: формирование, распределение и использование персонала. Однако оценка механизма управления персоналом на крупном предприятии сталкивается с проблемой обработки информации о состоянии квалификационных характеристик, движении по карьерной лестнице, назначении премий и доплат за особые достижения каждого члена коллектива. Это объясняется тем, что эмерджентные свойства социально-экономических систем являются наименее доступными в части наблюдения и измерения, что вызывает существенные трудности в управлении ими.

При реформировании и развитии механизма эффективного управления персоналом необходимо также учитывать факты социальной справедливости. Она определяется на основании доктрины неотъемлемых прав человека, согласно которой, например, государство обязано защищать жизнь, достоинство и свободу граждан и гарантировать им такой уровень жизнеобеспечения, который давал бы возможность без принуждения включаться в трудовую (хозяйственную) деятельность или прекращать ее.

Сделан вывод о том, что для корректной оценки механизма эффективного управления персоналом под влиянием организационной культуры возникает необходимость прибегать к социальным исследованиям, которые позволяют создать паритет с экономическими отношениями на предприятиях. Одной из них является социальная психология – наука о психологических явлениях, возникающих в процессе взаимодействия людей в социальных группах и характеризующих как психологию группы, так и психические свойства личности человека, действующего в группе.

Доказано, что формализация социально-экономических принципов в механизме эффективного управления персоналом, основанная на системном подходе, позволяет использовать для выбора направления развития обозначенного механизма экспертно-статистические методы. Такие методы решают задачу поиска значений экономических и социальных параметров, приводящих к повышению эффективности деятельности предприятия в целом.

Практическая реализация паритетного социально-экономического управления предприятием на основе системы параметров требует использования всего арсенала современных социологических методов изучения организационной культуры и экспертно-статистических формализованных моделей, отражающих процессы управления.

Организационная культура, как и качество внутреннего менеджмента, на предприятии зависит от многих факторов, среди которых особое значение имеют следующие: социально-экономическая и психоэмоциональная устойчивость коллектива; демографическая структура коллектива; цели и задачи, на которые ориентирован коллектив; ожидаемый социальный результат; экономические возможности предприятия; опыт других стран; история формирования коллектива.

Рассмотренные ранее инструменты развития механизма эффективного управления персоналом на основе использования информационных технологий, применения инструментов мотивации и укрепления организационной культуры не только подчеркивают важность создания методики оценки социально-экономической эффективности управления персоналом в организации, но и позволяют более обоснованно и четко определить круг проблем, которые может решить топ-менеджмент предприятия.

Основные положения первой главы опубликованы в работах [48; 50; 114; 116; 117; 119].

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ И МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИМЕРЕ ТОРГОВОГО И ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЙ

2.1. Исследование составляющих механизма управления персоналом на примере действующих предприятий

Исследование составляющих механизма управления персоналом проведено на примере двух предприятий Луганской Народной Республики: ЧП «Капри» г. Стаханов и ООО «Алмазнянская горно-металлургическая компания» г. Алмазное.

ЧП «Капри» – крупное торговое предприятие, занимает на топливно-энергетическом рынке (B2B) в Луганской Народной Республике узкий сегмент – посредничество в торговле топливом, металлами, полезными ископаемыми и химикатами. Исходя из данных о финансовых результатах и бухгалтерского баланса, было выявлено, что такой показатель, как прибыль, стабильно растет (таблицы 2.1. и 2.2).

Таблица 2.1 – Основные статьи бухгалтерского баланса ЧП «Капри» за 2016-2018 гг., руб. [составлено автором на основании финансовой документации предприятия]

Активы	31.12.2018 г.	31.12.2017 г.	31.12.2016 г.
Внеоборотные активы:			
-основные средства	1519914	1510985	1683502
Оборотные активы:			
- запасы	337863	504252	408113
- дебиторская задолженность	1902113	1998026	1470003
- краткосрочные финансовые вложения	637588	348739	905528
Итого по балансу	4517160	4418143	4575490

Исходя из таблицы 2.1, прослеживается тенденция к увеличению дебиторской задолженности, так, в 2018 году она увеличилась по сравнению с 2017 годом на 432110 руб., что снижает возможность инвестировать в развитие предприятия и, как следствие, снижается объем краткосрочных инвестиций. Стоимость основных средств с 2016 г. заметно снижается, это объясняется тем что, в 2016 г. предприятие часть своих активов продало с целью оптимизации своей основной деятельности.

Таблица 2.2 – Финансовые результаты ЧП «Капри» на 2018 год, руб.
[составлено автором на основании финансовой документации предприятия]

Показатели	2018 г.	2017 г.
-выручка от продаж	19026216	18011609
-себестоимость продаж	-17658795	-16718821
- прибыль (убыток) от продаж	1367421	1292788
Прибыль (убыток) до налогообложения	399256	389700
-чистая прибыль	320750	309921

Таким образом, в таблице 2.2 наблюдается существенное увеличение выручки от продаж на 1014607 руб. Чистая прибыль составила 320 750 руб. в 2018 г., также заметен и ее рост на 10829 руб. Это объясняется ростом продаж и расширением сегмента В2В – торговля топливом.

Исследуя механизм управления персоналом, детально остановимся на анализе количественных показателей по персоналу. Исследование кадрового потенциала предприятия проведено на основании данных о среднегодовой численности персонала и среднемесячной заработной плате одного работника.

Исследование действующего механизма управления персоналом в ЧП «Капри» основывается на статистической отчетности отдела кадров по движению рабочих, данных табельного учета, оперативной отчетности логистической системы, отделов, служб предприятия, другой отчетности, связанной с трудовыми ресурсами предприятия и торговым персоналом.

На рисунке 2.1 отражены изменения в значениях указанных показателей.

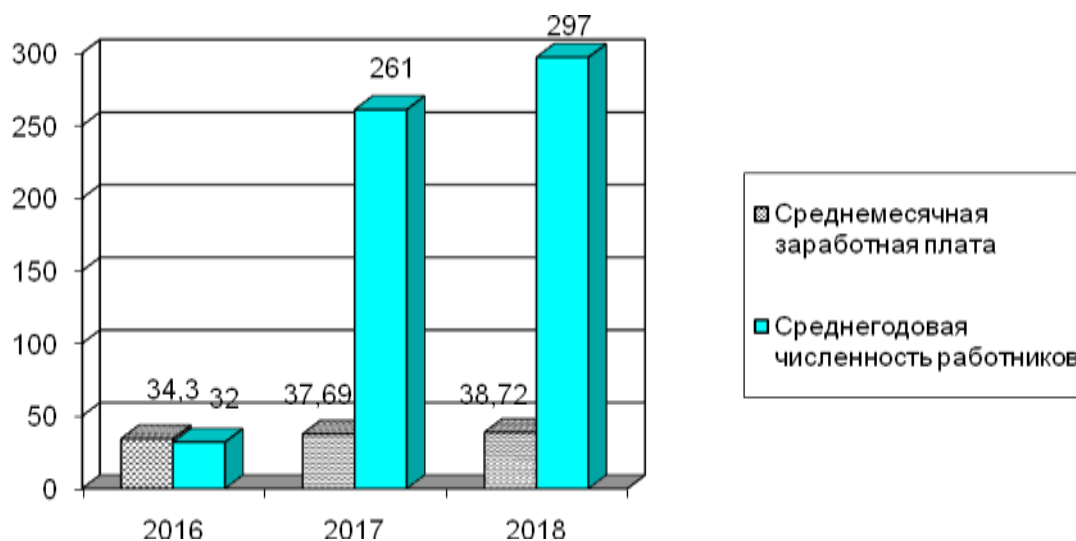


Рисунок 2.1 – Динамика показателей кадрового потенциала ЧП «Капри» [составлено автором на основании отчетности отдела кадров]

Выявлено постоянное увеличение численности работников – с 32 человек в 2016 году до 250 человек в 2017 году (увеличение на 218 человек), и до 297 человек в 2018 году (увеличение на 47 человек). Увеличение работников при одновременном увеличении доходов предприятия повлияло на показатель среднемесячной заработной платы, что обусловлено положительными явлениями в деятельности предприятия и увеличением уровня минимальной заработной платы в течение анализируемого периода.

Таким образом, количественный состав работников предприятия представлен штатными работниками 261 и 297 человек в 2017 и 2018 годах соответственно.

Как свидетельствуют данные таблицы 2.3, подавляющее большинство работников заняты на условиях полного рабочего дня (недели), только 6 человек в 2017 г. и 2 человека в 2018 г. были заняты на условиях неполного рабочего дня (недели). Исследование возрастного состава работников предприятия выявило, что количество работающих в возрасте 15-35 лет в 2017 г. равнялось 196 чел., а в 2018 г. – 223 чел., в возрасте 50-54 года – 39 и 46 чел. в 2017 г. и 2018 г. соответственно, в возрасте 55-59 лет – 26 и 28 в 2017 г. и 2018 г. соответственно.

Таблица 2.3 – Качественный состав работников ЧП «Капри» [составлено автором на основании отчетности отдела кадров]

Показатели	2017 г.	2018 г.	Отклонения	
			абсолютные, чел.	относительные, %
Списочная численность, чел.	261	297	36	14
Качественный состав работников по возрасту				
Количество работников, занятых на условиях неполного рабочего дня	6	2	-4	-67
Количество работающих в возрасте:				
15-35	196	223	27	14
36-54	39	46	7	17
55-59	26	28	2	8
Качественный состав работников по уровню образования				
Количество работников с базовым техническим образованием	39	41	2	5
Высшее и специальное	222	256	34	15
Работники, которые получают пенсию				
Количество пенсионеров	25	29	4	16
По выслуге	-	-	-	-
По возрасту	23	26	3	14
По инвалидности	3	3	0,7	29

Как свидетельствуют данные, в 2018 году произошло увеличение работников по принадлежности ко всем указанным возрастным категориям. Возрастная категория от 15 до 35 лет пополнилась на 27 работников и составила 223 человека в 2018 году против 196 человек в 2017 году, возрастная категория от 50 до 54 лет увеличилась на 7 человек и составила 46 человек в 2018 году против 39 человек в 2017 году, количество работников в возрасте 55-59 лет в 2018 году равнялась 28 человек и 26 человек в 2017 году.

Учитывая приведенную динамику, исследуем с помощью графического метода структуру трудовых ресурсов предприятия по возрастному критерию на момент 2018 г. (рисунок 2.2). Информация свидетельствует о преобладании работников возрастной категории от 15 до 35 лет в общей структуре трудовых ресурсов предприятия. Удельный вес работников указанной возрастной группы равна 75%.

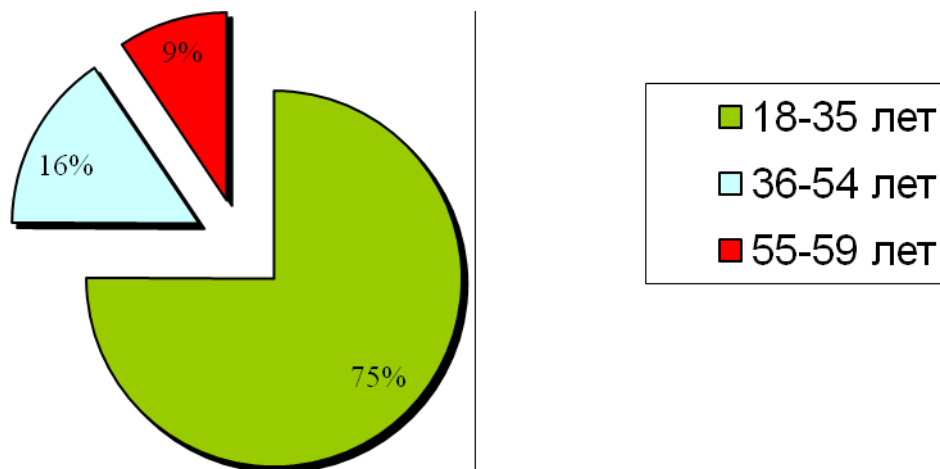


Рисунок 2.2 – Структура персонала ЧП «Капри» по возрастному критерию в 2018 г. [составлено автором на основании отчетности отдела кадров]

Данный факт положительно характеризует предприятие потому, что возрастная группа 15-35 лет является наиболее перспективной и предопределяет будущие возможности предприятия. Работники возрастной группы 36-54 года составляют 15% от общего количества персонала, а работники в возрасте 55-59 лет – 10%.

В целом следует отметить, что по возрастной структуре трудовые ресурсы предприятия можно охарактеризовать положительно. Как свидетельствуют данные, приведенные в табл. 2.3, общее количество работников, получающих пенсию по возрасту, увеличилось с 25 человек в 2017 году до 29 человека в 2018 году, при этом количество работников, получающих пенсию по инвалидности, не менялось и составляет 3 человека.

Кроме того, количество работников, имеющих базовое техническое образование, в 2018 году увеличилось на 2 человека и составило 41 человек против 39 человек в 2017 году (темп роста равен 5%). Поскольку пятую часть от общего количества работников составляют работники с высшим образованием, можно считать, что образовательный потенциал исследуемого предприятия

является достаточно высоким.

Таким образом, статический срез состава трудовых ресурсов предприятия обнаружил количественный и качественный рост.

Основными показателями, характеризующими механизм эффективного управления персоналом на предприятии, являются:

- оценка обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и движения рабочей силы;
- оценка эффективности использования рабочего времени;
- изучение затрат на заработную плату.

Обеспеченность предприятия персоналом характеризуется данными, приведенными в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Обеспеченность ЧП «Капри» персоналом [составлено автором на основании отчетности отдела кадров]

Категории персонала	Годы			Фактически в %	
	2017	2018			
		План	Факт	2018 факт / 2018 план	2018 / 2017
Всего	261	303	297	98	113,8
Из них:					
Торговый персонал	183	216	214	99	116,1
Руководители	21	25	24	96	117,3
Специалисты, техники	17	20	19	95	115,4
Служащие	2	2	2	100	105,9
Не основная деятельность	38	40	38	95	100,4

Как свидетельствуют данные, приведенные в табл. 2.4, в 2018 году наблюдалось увеличение почти по всем категориям работников по сравнению с показателем 2017 года. При этом сравнение с плановыми показателями выявило, что только одна категория работников по своему количеству равна плановым показателям – служащих, начиная с 2017 года отвечала плановой и равнялась 2 чел.

Для формирования механизма эффективного управления персоналом с

позиции количественных показателей можно соотнести чистую прибыль к затратам на оплату труда по формуле 2.1 [165]:

$$\text{Эм.у.п.} = \text{Пр}/\text{З}, \quad (2.1)$$

где Э м.у.п. – эффективность механизма управления персоналом руб.;

Пр – прибыль от реализации продукции, услуг, тыс. руб.;

З – затраты на оплату труда персонала, тыс.руб. Показатель З для ЧП «Капри» рассчитаем по данным рисунка 2.1 по среднему значению фонда заработной платы. Так, с 2017 г. по 2018 г. фонд оплаты труда составил в год соответственно $(37,69 \cdot 261 \cdot 12)$ 118045 тыс. руб. и $(38,72 \cdot 297 \cdot 12)$ 137998 тыс. руб.

Далее, используя данные таблиц 2.3 и 2.4, рассчитаем показатель Э м.у.п.:

2018 г.: Э м.у.п. = $320750 / 137998 = 2,32$ руб.

2017 г.: Э м.у.п. = $309256 / 118045 = 2,61$ руб.

То есть на единицу затрат по фонду оплаты труда приходится 2,32 руб. чистой прибыли в 2018 г. и 2,61 руб. в 2017 г. Таким образом, эффективность снизилась при условии роста средней заработной платы и количества персонала вместе с ростом чистой прибыли. Это свидетельствует о том, что в механизме управления персоналом имеются узкие места.

Также можно рассчитать и эффективность работы управленческого персонала (Эу.п.) с позиции количественного подхода по формуле 2.2:

$$\text{Эу.п.} = \text{Ncp.сп.} / \text{Nu}, \quad (2.2)$$

где Nu – численность управленческого персонала, чел.;

Ncp.сп. – среднесписочная численность основных работников (торговый персонал, производственные работники), чел.

2018 г.: Эу.п. = $214 / 24 = 9$ чел.

2017г.: Эу.п. = $183 / 21 = 9$ чел.

Таким образом, эффективность работы управленческого персонала осталась на одном уровне, что говорит о пропорциональном увеличении количества

работников по соотношению с руководящим составом. Данный показатель может стать основой для разработки стратегических целей и связан он может быть с увеличением данного показателя с 9 чел. торгового персонала на одного руководителя до 10-15 чел. Для чего можно применять системы обучения и внедрять информационные продукты для управленческого персонала, способного эффективно делегировать полномочия и контролировать ход выполнения работ.

Данные, приведенные в таблице 2.5, свидетельствуют о том, что увеличение численности работников основной деятельности в 2018 году существенно не повлияло на общую их структуру, соответствующую плановой. Удельный вес рабочих по плану составляет 82,1%, фактически – 82,2 % в 2017-2018 годах; удельный вес руководителей по плану 9,4%, фактически – 9,4% и 9,5% соответственно в 2017-2018 годах; удельный вес специалистов – 7,6%, фактически – 7,5% и 7,4% в 2017-2018 годах соответственно; удельный вес служащих по плану – 0,9%, фактически 1% и 0,9% в 2017-2018 годах соответственно.

Таблица 2.5 – Изменение структуры трудовых ресурсов предприятия [составлено автором на основании отчетности отдела кадров]

Категории персонала	Годы						В сравнении с планом	
	2017		2018				В сравнении с планом	В сравнении с прошлым годом
			Плановые задачи		Фактические			
	Чел.	Удел. вес, %	Чел.	Удел. вес, %	Чел.	Удел. вес, %		
Персонал по основной деятельности, всего	223	100	263	100	259	100	-	-
В том числе:								
Торговый персонал	183	82,2	216	82,1	214	82,2	0,05	0,03
Руководители	21	9,4	25	9,4	24	9,5	0,04	0,10
Специалисты, техники	17	7,5	20	7,6	19	7,4	-0,16	-0,04
Служащие	2	1,0	2	0,9	2	0,9	0,07	-0,09

Следующим этапом в анализе обеспеченности рабочей силой предприятия

является изучение его движения. Состав персонала на предприятии находится в движении: одни работники увольняются, другие – поступают на работу. Данные о движении человеческих ресурсов приведены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Движение человеческих ресурсов в ЧП «Капри» [составлено автором на основании отчетности отдела кадров]

Показатели	Годы		Абсолютные отклонения 2018 г. / 2017 г.	Относительные отклонения, % 2018 г. / 2017 г.
	2017	2018		
Принято работников, чел.	250	181	-69	-27,6
Выбыло работников, чел.	11	145	134	1218,18
Количество штатных работников, чел.	261	297	36	13,79
Коэффициент оборота по приему работников	0,958	0,609	-0,348	-36,38
Коэффициент текучести кадров	0,042	0,488	0,446	1058,40

Представленная в таблице 2.6 информация о движении человеческих ресурсов свидетельствует о том, что на анализируемом предприятии увольнения работников происходили по собственному желанию.

Коэффициент текучести рабочей силы в анализируемый период времени очень высокий, в 2018 г. он выше, чем в 2017 г. на 0,446. То есть высокая текучесть подтверждает, что в механизме управления персоналом есть узкие места в подсистеме отбора персонала и мотивации. В то же время следует отметить, что на предприятии в отчетном году было принято на 69 человек меньше, чем в предыдущем. Коэффициент оборота по приему работников в 2018 году составил 0,609, что на 0,348 больше, чем в 2017 году.

Изменения в численности объясняются активными темпами увеличения продаж товаров (горюче-смазочных материалов) компании в 2017 году и масштабным набором работников. Однако показатели обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами не в полной мере характеризуют трудовой потенциал данного предприятия [47, с. 118-119].

Следующим этапом анализа является исследование использования фонда

рабочего времени.

Эффективность использования трудового потенциала предприятия можно оценить по количеству отработанных дней и часов одним работником за анализируемый период времени, а также по степени использования фонда рабочего времени. От того, насколько полно и рационально используется рабочее время, зависят эффективность работы, выполнение всех технико-экономических показателей.

В таблице 2.7 приведены данные для анализа эффективного использования персонала предприятия.

Таблица 2.7 – Использование трудового потенциала предприятия [составлено автором на основании отчетности отдела кадров]

Показатель	2017 год	2018 год		Отклонения	
		План	Факт	2018 г. факт - 2017 г.	2018 г. факт - 2018 г. план
Среднегодовая численность работников основного персонала (ЧР)	223	263	259	36	-4
Отработано одним работником:					
дней (Д)	158	165	149	-8	-16
часов (Ч)	1263	1322	1195	-67	-127
Средняя продолжительность одного дня (П), ч.	7,92	7,94	7,93	0,01	-0,01
Фонд рабочего времени, ч.	281579	347782	309427	27848	-38355

Фонд рабочего времени (ФРВ) зависит от численности рабочих (ЧР), количества отработанных дней одним рабочим в среднем за год (Д) и средней продолжительности рабочего дня (П):

$$\text{ФРВ} = \text{ЧР} \times \text{ДП}. \quad (2.3)$$

На данном предприятии фактический фонд рабочего времени меньше планового на 38355 часов. Влияние факторов на его изменение можно установить

способом цепных подстановок:

$$\Delta\text{ФРВ}_{\text{чр}} = (\text{ЧРф} - \text{ЧРпл}) \times \text{Дпл} \times \text{Ппл} = (259 - 263) \times 1311,9 = -5561,7 \text{ ч.};$$

$$\Delta\text{ФРВ}_{\text{д}} = (\text{Дф} - \text{Дпл}) \times \text{ЧРф} \times \text{Ппл} = (149 - 165) \times 2055,4 = -32506 \text{ ч.};$$

$$\Delta\text{ФРВ}_{\text{п}} = (\text{Пф} - \text{Ппл}) \times \text{Дф} \times \text{ЧРф} = (7,93 - 7,94) \times 149 = -386,8 \text{ ч.};$$

Всего: - 38454,1 ч.

Как видно из данных, приведенных в таблице 2.7, исследуемое предприятие не в полной мере использует свой трудовой потенциал. В среднем одним рабочим отработано по 149 ч./год вместо 165, в связи с чем сверхплановые неоднократные потери рабочего времени составили 32506 часов. Существенными оказались внутренне переменные потери рабочего времени в расчете на один день, они составили 0,01 час. Общие потери рабочего времени составили -32751,3 человеко-часов ((1195 - 1322) x 259).

Для выявления причин ежедневных потерь рабочего времени были проанализированы данные фактического баланса рабочего времени (таблица 2.8).

Таблица 2.8 – Анализ использования фонда рабочего времени в 2018 году [составлено автором на основании отчетности отдела кадров]

Показатель	На одного работника		Отклонения от плана	
	План	Факт	на одного работника	на всех работников
1	2	3	4	5
Календарное количество дней	365	365	-	-
В том числе:				
Праздничные дни	8	8		
Выходные дни	52	52		
Выходные субботы	50	50		
Номинальный фонд рабочего времени, дни	255	255	-	-
Невыход на работу, дни, в том числе:	12	18	6	1553
Ежегодный отпуск	6	6	-	-
Отпуск по обучению	0,2	0,2	-	-
Отпуск по беременности	-	-	-	-
Дополнительный отпуск по решению администрации	2	2,2	0,2	61

Продолжение таблицы 2.8

1	2	3	4	5
Больничные	8	7,2	-0,8	-229
Прогулы	-	0,1	0,1	33
Простои	-	-	-	-
Явочный фонд рабочего времени, дни	223	221	-2	-594
Номинальная продолжительность рабочей смены, ч.	8	8	-	-
Бюджет рабочего времени, ч.	1782	1768	-14	-18746
Сокращенные дни, ч.	8	8	-	-
Льготное время для несовершеннолетних, ч.	4	0	-4	-1188
Внутрисменные простои, ч.	-	-14	-14	-4063
Полезный фонд рабочего времени, ч.	1770	1745	-25	-7372
Средняя продолжительность рабочей смены, ч.	7,94	7,93	-0,01	-2,97
Непроизводительные затраты времени, чел./ч.	-	9,3	9,3	2762

Из данных баланса рабочего времени видно, что неявка на работу возросла в расчете на одного рабочего на 6 человеко-дней. На это увеличение оказали влияние превышение плановой величины отпусков с разрешения администрации; увеличение количества прогулов.

Однако было достигнуто уменьшение плановых потерь за счет снижения продолжительности болезней. Уменьшение потерь рабочего времени по причинам, зависящим от трудового коллектива, является резервом увеличения производительности человеческих ресурсов. Такие резервы не требуют дополнительных капитальных вложений и позволяют быстро получить отдачу. Соответственно формирование механизма эффективного управления персоналом является основной целью анализа производительности труда на торговом предприятии.

На производительность труда оказывают влияние многочисленные технические, технологические, организационные, социально-экономические, психологические и другие факторы. Повышение технико-технологического уровня обеспечения процесса продаж горюче-смазочных материалов, совершенствование организации производства, труда и управления, структурные изменения производства являются основными факторами, влияющими на

динамику производительности труда.

Также в ходе анализа механизма управления персоналом в ЧП «Капри» выделено два узких места: это отсутствие системы адаптации и постоянные сбои в системе мотивации и высокая текучесть персонала, решение которых становится важнейшей задачей для топ-менеджмента. Узкие места связаны с возникновением действия ряда факторов: отсутствие на рынке необходимого количества квалифицированных кадров, проявляется соперничество за высококвалифицированные кадры и со стороны конкурентов. Помимо этого, компания сталкивается с тем, что новых сотрудников приходится долго «адаптировать» и в этот период они работают недостаточно эффективно, что отражается на общей эффективности деятельности компании. Именно на вопросы адаптации новых сотрудников приходится привлекать опытных работников в ущерб их основной деятельности, что подтверждают расчеты среднечасовой выработки. Помимо этого, новые сотрудники чаще допускают серьезные ошибки, что приводит к прямым потерям в производительности труда, о чем свидетельствуют увеличенные показатели затрат времени, не связанные с производством.

Производительность сотрудников не выходит на полную мощность, у сотрудников отсутствует долгосрочная заинтересованность в работе на данном предприятии, имеется краткосрочная мотивация в виде несистематизированных премий, что приводит к принятию решения работником о смене рабочего места на более привлекательное. Вместе с тем на предприятии отсутствует и подсистема обучения, которая характеризуется негативными тенденциями в части проведения тренингов поставщиками продукции, программы обучения не носят систематический характер, длителен и процесс ввода сотрудников в должность, что способствует низкой производительности труда в начале трудовой деятельности.

Далее на примере производственного предприятия ООО «Алмазьянская горно-металлургическая компания» (г. Алмазное) проведем анализ работы механизма управления персоналом. Данное предприятие было

реструктуризировано в Луганской Народной Республике в 2014 г. в целях производства металлопроката для отечественных и российских заказчиков. Производственные мощности базируются на использовании автоматических и полуавтоматических линий, что позволяет обеспечить производство крупных заказов в кратчайшие сроки. Основное производство размещено в специально оборудованном здании и состоит из двух технологических линий, которые обслуживаются высококвалифицированным персоналом.

Руководство предприятия принимает интенсивные шаги по удержанию предприятия на уровне рентабельности в условиях действия внешнеполитического кризиса.

На предприятии действует линейно-функциональная структура управления. Общее руководство стратегическим развитием и оперативной деятельностью предприятия осуществляет генеральный директор ООО «Алмазнянская горно-металлургическая компания». В таблице 2.9 представлены основные технико-экономические показатели предприятия.

Таблица 2.9 – Основные технико-экономические показатели ООО «Алмазнянская горно-металлургическая компания» за 2016-2018 гг. [составлено автором на основании финансовой и бухгалтерской отчетности, а также источника [27]]

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Отклонение, +/-	
				2017 г. от 2016 г.	2018 г. от 2017 г.
1	2	3	4	5	6
1. Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.	1532007	1641752	1487546	109745	-154206
2. Себестоимость проданных товаров, работ, услуг, тыс. руб.	1179507	1182254	1137809	2747	-44445
3. Валовая прибыль, тыс. руб.	352500	459498	349737	106998	-109761
4. Прибыль от продаж, тыс. руб.	210832	298852	233823	88020	-65029
5. Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	146521	222332	190857	75811	-31475
6. Текущий налог на прибыль, тыс. руб.	54107	67734	50116	13627	-17618
7. Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	87229	160688	142985	73459	-17703
8. Численность персонала, чел.	199	206	206	7	-

Продолжение таблицы 2.9

1	2	3	4	5	6
9. ФОТ, тыс. руб.	32843	31077	28777	-1766	-2300
10. Объем производства продукции, тыс. руб.	69956	62367	54067	-7589	-8300
11. Рентабельность продаж, %	23,01	27,99	23,51	-	-

Проведенный анализ свидетельствует о том, что за 2018 год годовая выручка равнялась 1487546 тыс. руб. За 2017-2018 гг. отмечено уменьшение выручки, составившее 154206 тыс. руб. Чистая прибыль в 2018 г. по сравнению с 2017 г. уменьшилась 17703 тыс. руб.

Рассчитаем рентабельность продаж, которая определяется делением суммы валовой прибыли на сумму выручки. Как видно из расчетов, данный показатель при значительном снижении объемов продаж и чистой прибыли остается в пределах 23-27%.

$352500 / 1532007 \times 100\% = 23,01\%$ – рентабельность продаж за 2016 г.

$459498 / 1641752 \times 100\% = 27,99\%$ – рентабельность продаж за 2017 г.

$349737 / 1487546 \times 100\% = 23,51\%$ – рентабельность продаж за 2018 г.

Суммы выручки, себестоимости, валовой прибыли, прибыли от продаж, прибыли до налогообложения, чистой прибыли отражены в таблице 2.9. Наглядно финансовые результаты представлены на рисунке 2.3.

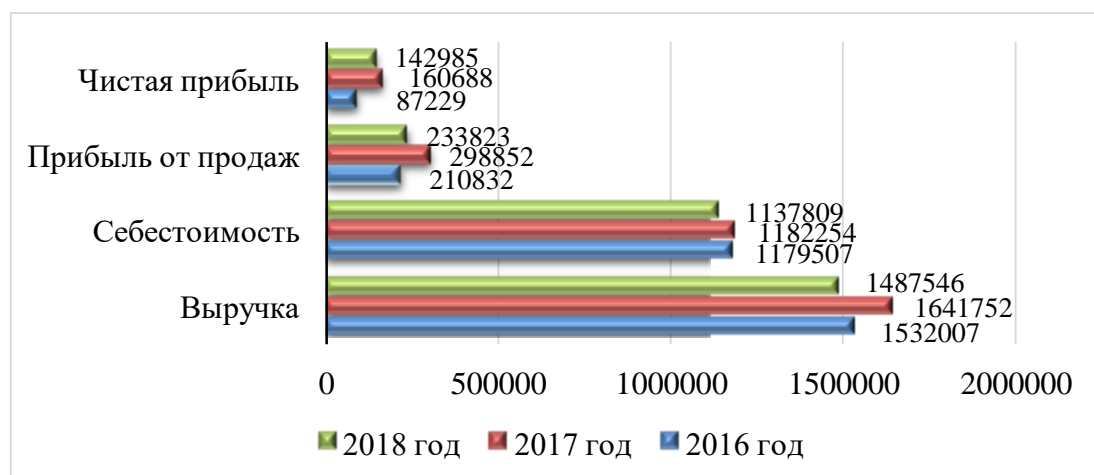


Рисунок 2.3 – Финансовые результаты ООО «Алмазнянская горно-металлургическая компания» 2016-2018 гг., тыс. руб. [составлено автором на основании финансовой и бухгалтерской отчетности]

Численность персонала за анализируемый период уменьшилась на 7 чел., фонд оплаты труда тоже уменьшился – на 4066 тыс. руб. Это свидетельствует о том, что персонал не устраивает заработная плата.

Трудовой коллектив производственного предприятия состоит из различных категорий работников. В таблице 2.10 рассмотрим анализ среднесписочной численности предприятия ООО «Алмазьянская горно-металлургическая компания».

Таблица 2.10 – Показатели структуры и численности предприятия ООО «Алмазьянская горно-металлургическая компания» за 2016-2018 гг. [составлено автором на основании отчетности отдела кадров]

Категория работников	2016 г.		2017 г.		2018 г.		Изменение (2016/2018)
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	
Всего работников	199	100	206	100	206	100	7
Руководители	8	4,02	9	4,37	9	4,37	1
Специалисты	13	6,53	13	6,31	13	6,31	-
Служащие	17	8,54	19	9,22	19	9,22	2
Рабочие	161	80,91	165	80,10	165	80,10	4

Из таблицы видно, что самое большое количество человек занимает категория рабочих. Численность работников в 2018 году увеличилась на 7 чел. по сравнению с 2016 г., в связи с увеличением объема оказанных услуг в 2017 г. И такая численность сохранилась и в 2018 г.

На рис. 2.4 представлена динамика численности персонала ООО «Алмазьянская горно-металлургическая компания» за 2016-2018 гг.

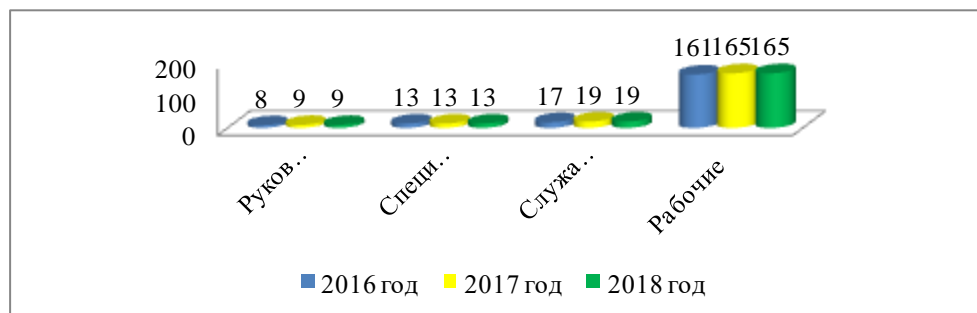


Рисунок 2.4 – Динамика численности ООО «Алмазьянская горно-металлургическая компания» за 2016-2018 гг., чел. [составлено автором на основании отчетности отдела кадров]

На протяжении нескольких лет работы образовалась обширная база клиентов, спрос которых на продукцию ООО «Алмазьянская горно-металлургическая компания» в определенный момент превысил предложение. В то же время предприятие столкнулось с сильной конкуренцией на российском рынке металлопродукции.

Обращаясь к формулам 2.1 и 2.2, рассчитаем показатель механизма эффективного управления персоналом с позиции количественного подхода, для этого используем данные таблиц 2.9 и 2.10 – рассчитаем показатель Э м.у.п.:

$$2018 \text{ г.: } \text{Э м.у.п.} = 142985 / 28777 = 4,96 \text{ руб.}$$

$$2017 \text{ г.: } \text{Э м.у.п.} = 160688 / 31077 = 5,1 \text{ руб.}$$

$$2016 \text{ г.: } \text{Э м.у.п.} = 87229 / 32843 = 2,6 \text{ руб.}$$

Если сравнить показатель Э м.у.п., то за три года он вырос в два раза за счет снижения расходов по ФОТ. То есть на единицу затрат по фонду оплаты труда приходится 4,96 руб. чистой прибыли в 2018 году и 5,1 руб. в 2017 году. Эффективность снизилась за последний год, но незначительно. Это снижение произошло на фоне падения уровня средней заработной платы при сохранении численности персонала и уменьшения чистой прибыли. Это свидетельствует о том, что в механизме управления персоналом имеются узкие места.

Эффективность работы управленческого персонала рассчитаем по формуле 2.2:

$$2018 \text{ год: } \text{Эу.п.} = 206 / 9 = 22,88 \text{ чел.}$$

$$2016 \text{ год: } \text{Эу.п.} = 199 / 8 = 24,87 \text{ чел.}$$

То есть эффективность работы управленческого персонала снизилась, соответственно, с учетом снижения заработной платы, но с сохранением рабочих мест за анализируемый период.

Соответственно, текучесть кадров на данном предприятии обусловлена неудовлетворенностью работника рабочим местом либо уровнем заработной платы. Для характеристики и движения рабочей силы рассчитаны в динамике следующие показатели, представленные в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Анализ движения рабочей силы ООО «Алмазьянская горно-металлургическая компания» за 2016-2018 гг. [составлено автором на основании отчетности отдела кадров]

Показатели	2016 год	2017 год	2018 год	Отклонение (\pm)		
				2017/ 2016	2018/ 2016	2018/ 2017
Среднесписочная численность, чел.	199	206	206	7	7	-
Принято работников, чел.	34	42	33	8	-1	-9
Выбыло работников, чел.	10	16	20	6	10	4
В том числе Уволены по собственному желанию, чел.	10	16	20	6	10	4
Коэффициент оборота по приему	0,17	0,20	0,16	0,03	-0,01	-0,04
Коэффициент общего оборота	0,22	0,28	0,26	0,06	0,04	-0,02
Коэффициент текучести кадров	0,05	0,08	0,1	0,03	0,05	0,02
Коэффициент постоянного состава	1,01	0,98	0,93	-0,03	-0,08	-0,05

Из таблицы 2.11 видно, что показатель «число выбывших» ежегодно растет – в 2018 году он было равен 20 чел., что свидетельствует о слабой реализации функций организации и мотивации в механизме управления персоналом.

В 2018 году ухудшается ситуация в системе оплаты труда и целенаправленном подходе к управлению персоналом. Исходя из рассчитанных коэффициентов, находим коэффициент общего оборота, который в 2018 году равняется 0,26, в 2017 году – 0,28, в 2016 году – 0,22. Видно, что коэффициент общего оборота небольшой и с каждым годом то растет, то уменьшается.

Противоположный рассмотренным показателям коэффициент постоянного состава изменяется с каждым годом и составляет в 2018 году 0,93, в 2017 – 0,98, в 2016 – 1,01. Это свидетельствует о том, что состав персонала нестабилен.

Общее положение в отношении текучести кадров ООО «Алмазьянская горно-металлургическая компания» в 2018 году ухудшилось по сравнению с 2016 годом, что свидетельствует о низкой мотивации сотрудников предприятия.

Качественный состав рабочих и служащих характеризуют общеобразовательный, профессионально-квалификационный уровень, половозрастная и внутрипроизводственная структура. Численность рабочих и служащих группируется по уровню образования (высшее, среднее специальное, среднее), определяется удельный вес группы в общей численности, изучается

соответствие общеобразовательного уровня и профессиональной подготовки инженерно-технических работников занимаемой должности и выполняемой работе и разрабатываются мероприятия по подготовке и переподготовке работников с высшим, средним специальным образованием и повышению общеобразовательного уровня.

Квалификационный уровень работников во многом зависит от их возраста, стажа работы, образования. Поэтому в процессе анализа изучим изменения в составе рабочих по этим признакам (таблица 2.12).

Таблица 2.12 – Анализ трудовых ресурсов ООО «Алмазьянская горно-металлургическая компания» по возрасту, чел. [составлено автором на основании отчетности отдела кадров]

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Удельный вес, %		
				2016 г.	2017 г.	2018 г.
По возрасту, лет:						
до 20	12	8	8	6,03	3,88	3,88
от 20 до 30	60	56	50	30,15	27,18	24,28
от 30 до 40	42	52	52	21,11	25,24	25,24
от 40 до 50	54	56	56	27,13	27,18	27,18
от 50 до 60	24	30	36	12,06	14,57	17,47
старше 60	7	4	4	3,52	1,95	1,95
Итого	199	206	206	100	100	100

Наглядно представим данные таблицы 2.12 на рисунке 2.5.

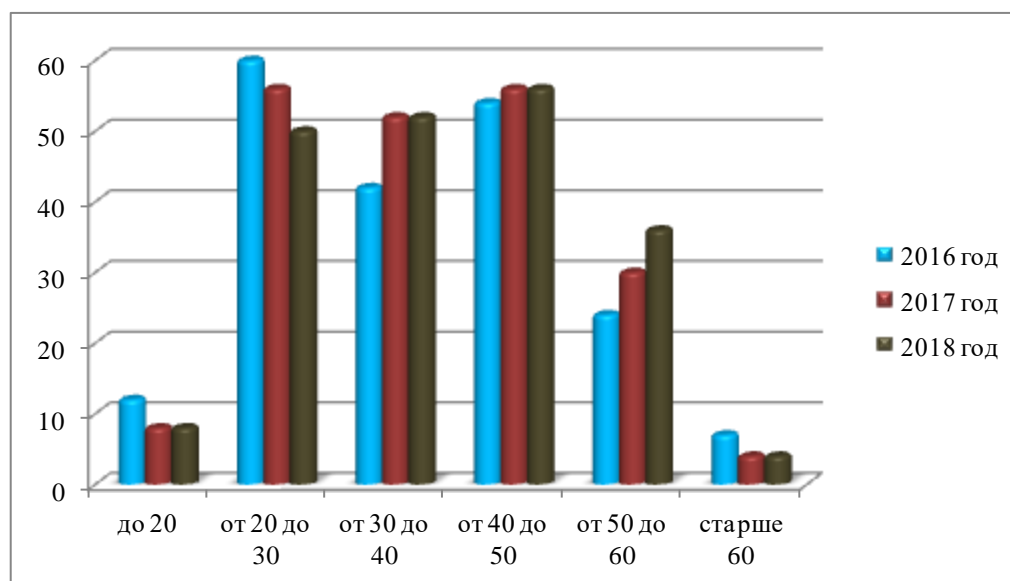


Рисунок 2.5 – Качественный состав трудовых ресурсов по возрасту, чел. [составлено автором на основании отчетности отдела кадров]

Анализ показал, что по возрастному составу наблюдается положительная динамика, наибольшее количество персонала в категории от 30 до 40 лет и от 40 до 50 лет.

В таблице 2.13 представим качественный состав персонала по образованию.

Таблица 2.13 – Анализ персонала ООО «Алмазьянская горно-металлургическая компания» по уровню образования, чел. [составлено автором на основании отчетности отдела кадров]

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Удельный вес, %		
				2016 г.	2017 г.	2018 г.
По образованию:						
- среднее	12	19	19	6,03	9,22	9,22
-среднее специальное	96	100	100	48,24	48,54	48,54
- высшее	91	87	87	45,73	42,24	42,24
Итого	199	206	206	100	100	100

Наглядно представим данные таблицы 2.13 на рисунке 2.6.

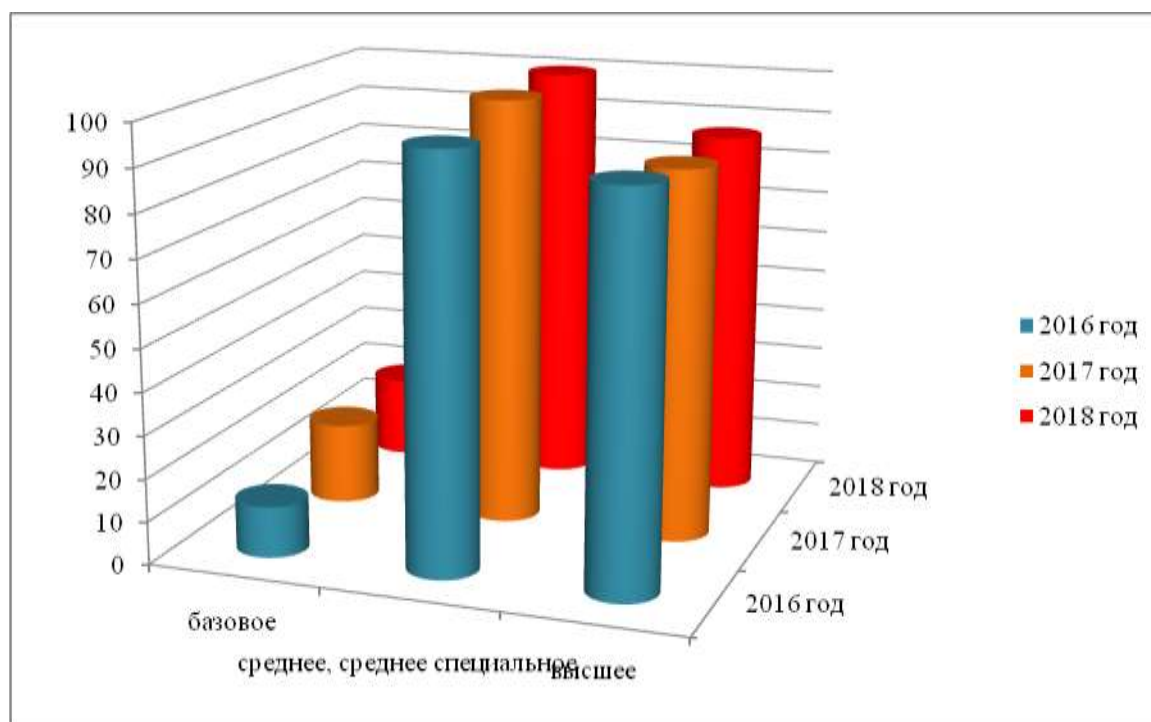


Рисунок 2.6 – Качественный состав трудовых ресурсов по образованию, чел. [составлено автором на основании отчетности отдела кадров]

В таблице 2.14 представим качественный состав персонала по трудовому стажу. Данный показатель очень важен для производственного персонала ввиду

сложности и высокой технологичности производства, в отличие от торгового персонала, где данный показатель нивелируется.

Таблица 2.14 – Анализ персонала ООО «Алмазнянская горно-металлургическая компания» по трудовому стажу, чел. [составлено автором на основании отчетности отдела кадров]

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Удельный вес, %		
				2016 г	2017 г	2018 г
По трудовому стажу						
- до 5	24	29	29	12,06	14,08	14,08
- от 5 до 10	46	53	49	23,12	25,73	23,78
- от 10 до 15	68	73	73	34,17	35,44	35,44
- от 15 до 20	42	34	38	21,10	16,50	18,45
- свыше 20	19	17	17	9,55	8,25	8,25
Итого	199	206	206	100	100	100

Данные таблице 2.14 представлены на рисунке 2.7. Следовательно, в ООО «Алмазнянская горно-металлургическая компания» по стажу наблюдается положительная динамика, наибольшее количество персонала по трудовому стажу находится в категории от 10 до 15 лет.

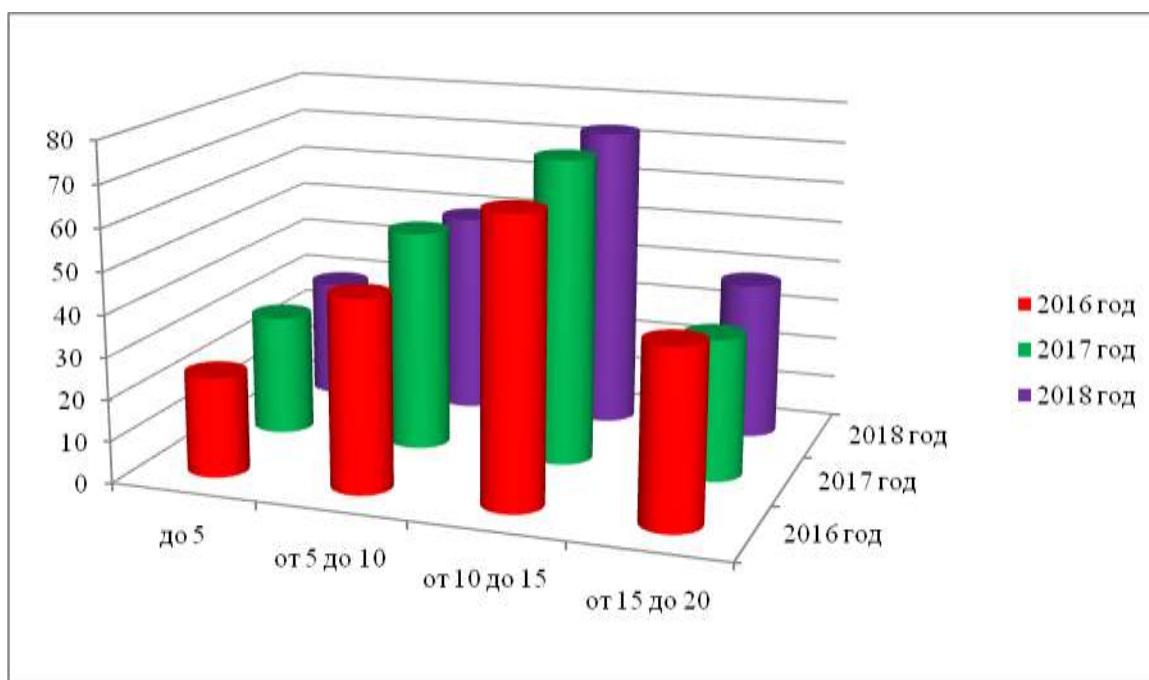


Рисунок 2.7 – Качественный состав трудовых ресурсов по трудовому стажу, чел. [составлено автором на основании отчетности отдела кадров]

Анализ персонала ООО «Алмазнянская горно-металлургическая компания» показал, что в целом по предприятию с 2016 г. произошло увеличение

численности персонала, и за 2017-2018 гг. оно не изменяется и составляет 206 человек. Сотрудники со средним специальным образованием составляют основную массу, это в 2018 г. 100 человек, такое же значение отмечено в 2017 г., что на 4 человека больше, чем в 2016 г.

Таким образом, проведенный анализ функционирования механизма управления персоналом позволил выявить узкие места в работе предприятия как в сфере торговли – в условиях, когда растет прибыль, увеличивается средняя заработная плата на примере ЧП «Капри», так и на производственном предприятии, когда уменьшаются объемы продаж, производства и фонд оплаты труда на примере ООО «Алмазьянская горно-металлургическая компания». То есть предложенная последовательность анализа механизма управления персоналом на основе количественного подхода является универсальным инструментом для выявления узких мест в подсистемах и функциях обозначенной системы.

2.2. Анализ организационной культуры предприятий в рамках социально-экономического паритетного подхода

На основе исследований автора в части применения методических подходов к анализу организационной культуры предприятия [110, с. 259-265] отмечено, что на основе специально разработанных анкет в процессе опроса экспертов (внешних или топ-менеджмента компании) относительно принципов работы организационной культуры можно получить определенный массив данных. Кроме этого, подход, основанный на социальном прогнозировании поведения коллектива в условиях становления предприятий в Луганской Народной Республике, включает в себя метод экспертных оценок, который позволяет глубоко изучить ценностные ориентации, где отображаются потребности,

интересы, мотивы и установки респондентов. Также имеется возможность экстраполировать и будущие тенденции развития организационной культуры с влиянием ее на механизм эффективного управления персоналом в стратегической перспективе. Особенно это касается прогнозной деятельности развития коллективов в странах с нестабильной политической, экономической и социальной ситуацией. Это объясняется тем, что в период глобальных кризисных изменений (в масштабе государства) идет постоянный всплеск социальных возмущений, которые отражаются на эффективности систем управления предприятий.

Коллективы предприятий, как часть общества, также подвергаются определенному социальному давлению, что отражается на функционировании их систем управления. Поэтому при анализе и изучении коллективов предприятий необходимо помнить, что они являются отражением более значительных событий, а деформации их управленческих систем и проблемы социально-экономического характера могут относиться ко всему государству.

В ближайшем будущем многие предприятия, как производственные, так и сферы услуг, будут вынуждены изменить свои отношения в сфере управления. Это объясняется невозможностью проведения качественной финансовой деятельности без эффективного управления персоналом. Особенно это касается торговых и производственных предприятий, где от заинтересованности и самостоятельности каждого отдельного звена предприятия может зависеть преуспевание всего предприятия. Для формирования механизма эффективного управления персоналом автору представляется целесообразным более углубленно изучить организационную культуру на предприятии. Поэтому на первом этапе необходимо правильно построить социально-экономический и морально-психологический «портрет» коллектива [111, с. 186-196]. Это даст возможность оценить действующую организационную культуру, степень ее развития и раскрыть основные ее составляющие, которые оказывают влияние на показатели механизма эффективного управления персоналом. Для этого целесообразно использовать качественные и количественные социологические методы. Наиболее

оптимальным методом для изучения организационной культуры является экспертный опрос.

Анкетирование (опрос экспертов) является средством сбора информации, с помощью которого можно обнаружить воздействие на людей, их окружение, предусмотреть дальнейшее поведение опрашиваемых и их реакцию на конкретные изменения и действия, а также выполнить количественную оценку субъективных человеческих суждений. Анкетирование дает возможность лучше (сравнительно с другими способами) изучить потребности и возможности работника (специалиста любой категории и любого уровня управления), обнаружить основные причины конфликтов [109, с. 80-86] и проблем, разработать методы оценки системы управления на предприятии [107]. На основе этого можно создать такую систему управления, которая помогла бы работнику (руководителю) четко ориентироваться в информационном пространстве предприятия, придерживаться принципов корпоративной этики и культуры, участвовать в соблюдении принципов социальной справедливости и развивать гармоничное управление на предприятии. Опрос работников предприятий Луганской Народной Республики был проведен для получения достоверной информации о потребностях коллектива в развитии социально-экономического прогресса на предприятии; о влиянии системы управления на результативность деятельности предприятия; о возможных экономических или социальных всплесках в коллективе в случае реформирования системы управления; о необходимости развития самоуправления; об ограничениях на возможное использование системы управления коллективом.

Далее автором были проведены глубинные интервью среди работников предприятий ЧП «Капри» (г. Стаханов) и ООО «Алмазнянская горно-металлургическая компания» (г. Алмазное) Луганской Народной Республики.

Целью анкетирования являлось получение следующей информации:

отношение работников всех уровней управления к принципам и организационной культуре, существующей на их предприятии;

факторы, содействующие повышению эффективности управления

коллективом предприятия;

степень развития самосознания коллектива и готовности его к повышению эффективности своей работы.

Вопросы анкеты по содержательной направленности распределяются на несколько групп:

личная подготовка опрашиваемого для работы в коллективе;

отношение к руководству и принципам управления, на которые оно опирается;

моральный климат в коллективе;

роль руководителя и отношение его к проблемам коллектива;

стимулы, которые имеют влияние на соблюдение дисциплины и повышение качества работы коллектива предприятия;

условия работы;

пожелания и предложения работников для изменения системы управления предприятием, стимулирования соблюдения требований дисциплины и повышения качества работы.

В левой верхней части анкеты размещена таблица, которую заполняет лицо, которое организует опрос (Приложение В). Данные из этой таблицы позволяют при обработке результатов определить на макроуровне особенности отдельных отраслей и сформировать отдельные группы предприятий, обладающих общими тенденциями развития.

В правой верхней части размещена таблица, которая содержит информацию о возрасте и поле опрашиваемого индивида. Это позволит оценить отношение работников и руководителей в зависимости от половозрастной структуры коллектива, а также сгруппировать по определенным признакам индивидов в отдельные группы и определить общие тенденции, которые наблюдаются в этих коллективах.

По характеру ответов вопросы анкеты делятся на две группы. К первой группе относятся вопросы, затрагивающие интересы непосредственно индивида, ко второй – касающиеся возможных проблем и недостатков в реализации

принципов организационной культуры. Подобное разделение позволяет определить взаимоотношения внутри коллектива, отношение к коллективу опрашиваемого, степень влияния на коллектив мнения руководства и ряд других факторов, описывающих механизм эффективного управления персоналом. В обеих группах вопросов для ответа предлагается несколько вариантов ответов, из которых выбирается наиболее приемлемый или наиболее близкий к взглядам опрашиваемого.

Некоторые вопросы анкеты поднимают проблему возможных нововведений (изменений в принципах управления) и определяют отношения работников всех иерархических уровней к этим изменениям. Например, вопросы, посвященные изменению дисциплинарных требований, необходимости дополнительного стимулирования, возможным изменениям отношений в коллективе и т.п.

Перед проведением опроса выполнялись соответствующие пилотные исследования. На этом этапе было осуществлено окончательное корректирование анкеты, уточнены формулировки вопросов, проанализированы варианты ответов, а также форма обработки полученных результатов.

Пилотные исследования были проведены в три этапа:

1. Индивидуальная критика. Анкета была роздана специалистам, имеющим опыт в разработке анкет, но не имеющим отношения к исследуемой теме. После анализа полученных замечаний и предложений были внесены соответствующие изменения и уточнения в структуру вопросов, порядок следования вопросов, то есть было проведено построение логически согласованных групп вопросов.

Структурирование вопросов предполагает вопрос закрытого типа (опрашиваемый выбирает ответ из нескольких предлагаемых вариантов) и открытого типа (опрашиваемый сам отвечает на предложенный вопрос).

Преимущества закрытых вопросов: у опрашиваемого есть возможность выбора наиболее подходящего варианта, который позволит ему избежать необдуманных ответов; уменьшается количество ошибок при анализе; исключается возможность появления ненужных (не целевых) ответов.

Недостатки закрытых вопросов:

тяжело подобрать взаимоисключения ответа и составить вопрос так, чтобы охватить полный перечень возможных ответов;

возникает ситуация принудительного выбора, исключение возможности получения дополнительной информации или неожиданных ответов;

все альтернативные ответы должны представляться одинаково логическими или привлекательными, иначе возможно искажение результатов.

Учитывая большое количество вопросов, которые необходимо выяснить в результате опроса, и разные условия работы опрашиваемых лиц (предприятий разных форм собственности, характера экономической деятельности и т.п.), было принято решение использовать в анкете закрытый тип вопросов. Для предоставления возможности высказать свое мнение в анкету был включен открытый вопрос относительно предложений по формированию организационной культуры на предприятии и повышению роли руководства.

2. Интенсивное интервьюирование (глубинное интервью). После анализа всех предложений, замечаний и внесения в анкету соответствующих изменений был проведен опрос индивидов и небольших групп лиц для выяснения их реакции на подобное анкетирование и отношения к исследуемой проблеме. После групповых опросов проводился подробный опрос любого из представителей группы для установления и уточнения содержания их ответов. Интервьюирование проводилось в свободном стиле по принципу открытой дискуссии (свободной беседы). Это позволило избежать искажения информации опрашиваемыми работниками, получения «ожидаемого ответа» и определить степень внутреннего самоуправления в коллективе.

Выборочный опрос работников предприятий с разной формой собственности и представителей разных отраслей (ЧП «Капри» и ООО «Алмазьянская горно-металлургическая компания») показал, что анкета содержит актуальные вопросы, затронутая проблема не оставляет их равнодушными, а стиль и методы управления предприятием играют важную роль в эффективности их работы.

Подход руководства к управлению коллективом предприятия в зависимости

от формы собственности разный: для промышленных предприятий характерна жесткая вертикальная (иерархическая) система управления, нерегулярный, но жесткий контроль за соблюдением требований дисциплины и отсутствие чувства ответственности у высшего руководства за моральный, социально-экономический климат в коллективе. Для торговых предприятий, как и для большинства малых и средних предприятий, характерен другой подход, при котором соблюдение дисциплинарных требований часто (но не всегда) ставится во главу угла, с одновременным контролем качества выполняемой работы, однако большое внимание уделяется личным проблемам работника, общественная жизнь коллектива поддерживается руководством на уровне непосредственного участия. Также следует отметить, что в торговых предприятиях, особенно с соответствующей половозрастной структурой и иерархией управления, высока степень самоуправления и развития коллектива. На промышленных предприятиях и на предприятиях с вертикальной системой управления редко наблюдается стремление удовлетворить требования (основанные на социальной справедливости) относительно предоставления определенных условий работы, согласования графика работы, восприятия нестандартных инициатив, зато наблюдается повышенный уровень бюрократизма. Возникает проблема соответствия требований к коллективу, размера заработной платы, стиля управления и осознания изменений, привнесенных рыночной экономикой, политическими кризисами и социальными напряжениями в обществе. С учетом этого в анкету были внесены коррективы в виде дополнительных вопросов, которые позволяют внести ясность в данные аспекты.

3. Для определения корректности содержания ответа и установления возможных сомнительных и бессмысленных ответов на вопросы анкеты должно было ответить максимально возможное и целесообразное число работников.

После описанных выше испытаний был разработан финальный вариант анкеты в рамках предприятия (приложение В).

Апробация анкеты на действующих предприятиях позволила получить предварительные результаты в части отношения работников к системе

управления их предприятием, роли и влияния руководства на его эффективность; определить качество самой анкеты.

Опрос проводился по месту работы с фиксированием профессии (квалификации), возраста и пола опрашиваемых. Размер выборки был признан достаточным в объеме 100% от численности коллективов ЧП «Капри» (259 чел.) и ООО «Алмазьянская горно-металлургическая компания» (206 чел.), так как полный охват работников отраслей торговли и промышленности требует значительных затрат сил, средств и времени.

В тех ситуациях, когда невозможно было провести анкетирование всего желаемого числа работников, была осуществлена случайная выборка. Для повышения репрезентативности результатов случайной выборки использовался метод «стратификации». Суть этого метода состоит в том, что коллектив распределяют на группы в зависимости от пола, возрастной группы, профессионального состава и т.п. Потом в середине группы проводится случайная выборка. Сложность этого метода состоит в том, что уже с самого начала проведения опроса необходимо располагать по возможности полной информацией о каждом лице, включенном в выборку. На больших предприятиях или объединениях можно использовать квотную выборку. В этом случае в распоряжение интервьюера поступает лишь часть (квота) опрашиваемых лиц, которая устанавливается в зависимости от возрастной группы, уровня дохода и т.п. Интервьюер лично отбирает лица для опрашивания согласно количеству, равному квоте. К сожалению, этот метод подвержен влиянию субъективного мнения интервьюера, но, тем не менее, может дать такие же по точности результаты, как и метод стратификации. После обработки полученных ответов на вопросы результаты опроса распространяются на весь коллектив пропорционально количеству лиц, которые подлежат опросу.

Таким образом, был сформирован, подготовлен и апробирован инструментарий для исследования организационной культуры предприятий на основе социально-экономического паритетного подхода, после чего были проведены исследования в коллективах анализируемых предприятий.

2.3. Особенности анализа данных о состоянии организационной культуры на предприятиях с разными стилями управления

Проведенное исследование базируется на анкете, полный текст которой представлен в приложении В. Предложенная автором диссертации анкета состоит из вопросов, которые охватывают почти все социально-экономические функции системы управления. Всего был предложен 21 вопрос, из них 18 открытых, именно эти вопросы и легли в основу приведенного ниже анализа. Для получения достоверной картины эффективности управления персоналом на торговом ЧП «Капри» и промышленном ООО «Алмазьянская горно-металлургическая компания» предприятиях целесообразно проводить сравнительный анализ ответов на различные вопросы. Это даст возможность выявить общие тенденции в стремлении работников и проблемы, возникающие в системе управления. Сравнивая ответы анкетированных на различные вопросы, можно выявить «черные анкеты» – подтасованные ответы, попытки дать неверный или ожидаемый ответ.

Пусть исследуемый объект (анализируемые предприятия) характеризуется неким «выходным качеством», которое априори обуславливаются набором поддающихся учету и измерению «входных параметров». Тогда эффективность работы предприятия определяется в основном совокупностью таких параметров, как прибыль от финансово-экономической деятельности, верность принятых управленческих решений, текучесть кадров, качество информационных потоков и т.п. Таким образом, можно детализировать задачу по оценке и дальнейшему формированию механизма эффективного управления персоналом и определения степени оптимальности социально-экономических параметров, от которых зависит его эффективность.

На основе разработанного инструментария было проведено количественное исследование экспертов методом анкетирования. В анкетировании приняли участие 465 чел. – работников ЧП «Капри» (259 чел. без учета персонала по основной деятельности в табл. 2.4) – с учетом либерального стиля управления и

ООО «Алмазьянская горно-металлургическая компания» (206 чел., табл. 2.11) – с учетом авторитарного стиля управления. Исследование затронуло все уровни управления – от высшего руководства предприятий до рядовых работников. Это позволило оценить организационную культуру со всех иерархических точек зрения. Всего в категорию топ-менеджмента по двум предприятиям вошли 33 чел., линейных руководителей – 53 чел., а основной производственный и обслуживающий персонал составил 379 чел.

Результаты опроса переведены в процентное соотношение от опрашиваемой категории по каждому вопросу. Во всех случаях автор старался проконтролировать корректность заполнения анкет и одновременно избежать давления на анкетиремых или навязывания им чужого мнения. Наличие в анкете ряда контрольных вопросов и проведение дополнительных индивидуальных опросов дает возможность утверждать, что данное исследование обладает высокой степенью достоверности.

Одновременно с анкетированием автором использовался качественный социологический метод – глубинные интервью с анкетиремыми. Личные беседы с работниками исследуемых предприятий позволили внести соответствующие коррективы в результаты исследования, которые были получены после анализа данных анкетирования. Это позволило отследить ряд случаев, когда при заполнении анкет использовалось давление руководства, случаев неправомерного заполнения анкет и необдуманных ответов анкетиремых.

Приведенные в этой главе данные содержат полную информацию по проблеме исследования, полученную после сведения воедино результатов всех видов исследований. Предварительный выбор входных параметров был подвергнут дополнительному экспертному изучению. Как показала практика, предварительный набор входных параметров бывает чрезмерно обширным, что порождает значительные вычислительные и интерпретационные трудности. Поэтому до проведения соответствующего статистического обследования объектов требуется произвести тщательный анализ по отбору небольшого числа наиболее информативных (с точки зрения их влияния на исследуемое выходное

качество) входных параметров.

Экспертно-статистическая обработка данной информации позволила получить набор входных параметров для расчета целевой функции, характеризующей механизм эффективного управления персоналом с помощью разработанной автором методики оценки организационной культуры экспертным методом. Также были сформулированы направления по формированию механизма эффективного управления персоналом.

Итак, результаты оценки механизма управления персоналом и организационной культуры с позиции высшего руководящего звена характеризуются высоким уровнем влияния на кадровую политику высшего руководства. Топ-менеджмент, разрабатывая и проводя в жизнь стратегические решения относительно механизма эффективного управления персоналом, одновременно формирует управляемость коллективом, возможности развития и повышения инициативности сотрудников предприятия, морально-психологический климат в коллективе. Однако высшее руководство обычно не имеет прямого контакта с непосредственными исполнителями рабочих задач. Это приводит к тому, что его (высшее руководство) представление о конкретных производственных проблемах внутреннего менеджмента коллектива искажено удаленностью от объектов управления. Стратегический взгляд преобладает над тактическим управлением. Существует социально-управленческий разрыв в иерархии подчинения, характерный для жестких командно-административных систем управления. В условиях существования социально-экономического паритета в механизме управления персоналом высшее руководство не отделено от коллектива и, соответственно, является дополнительным гарантом социальной справедливости. Это подтверждается данными исследований, проведенных автором (см. рис. 2.8, 2.9).

Анализ рисунка 2.8 говорит о преобладании среди высшего руководства предприятий сферы торговли и промышленности тенденций к жесткому контролю за соблюдением требований трудовой дисциплины с одновременным игнорированием необходимости дополнительного стимулирования подчиненных

(проблема премий, поощрений и т.п.). Более 50% сторонников жесткого контроля считают практически нецелесообразным стимулировать деятельность работников своего предприятия. По данному вопросу дали ответ 300 чел., которые высказали мнение относительно степени контроля над подчиненными, в том числе и 34 чел. руководящего состава в анализируемых предприятиях.

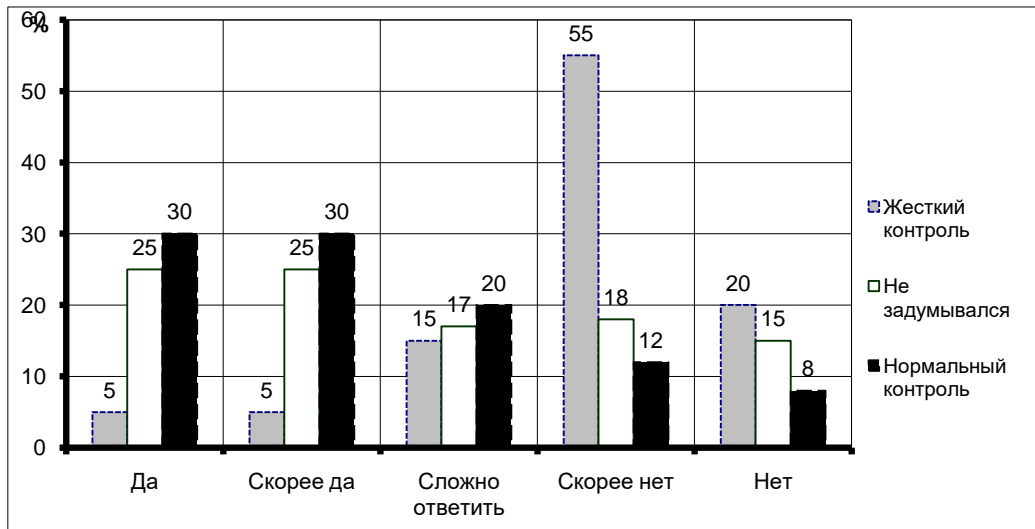


Рисунок 2.8 – Зависимость мнения о необходимости дополнительного стимулирования подчиненных и степени контроля над соблюдением требований трудовой дисциплины [составлено автором на основе анкетирования респондентов]

Наличие проблем в области управления персоналом подтверждается и в том, что 15-20 % представителей высшего руководства вообще не задумывались о стимулировании подчиненных. Также среди руководителей, которые «не задумывались» о необходимости контроля за дисциплиной на предприятии, наблюдается отсутствие ярко выраженной динамики в отношении к стимулированию (их ответы распределяться в пределах 7-10%). Подобное равнодушие к возможности повысить эффективность деятельности коллектива предприятия и склонность к излишнему контролю этой деятельности говорит о наличии проблем во взаимодействии коллектива и высшего руководства,

отсутствии общих целей и проблемах управления внутри предприятия.

При анализе данных опроса 465 человек (рисунок 2.9) сразу обращает на себя внимание высокая доля (44 %) того персонала, в том числе и всех руководителей высшего звена, которые не могут дать полную характеристику всей деятельности своего предприятия и затрудняются с ответом на вопрос о соответствии их заработной платы выполняемому ими объему работ.

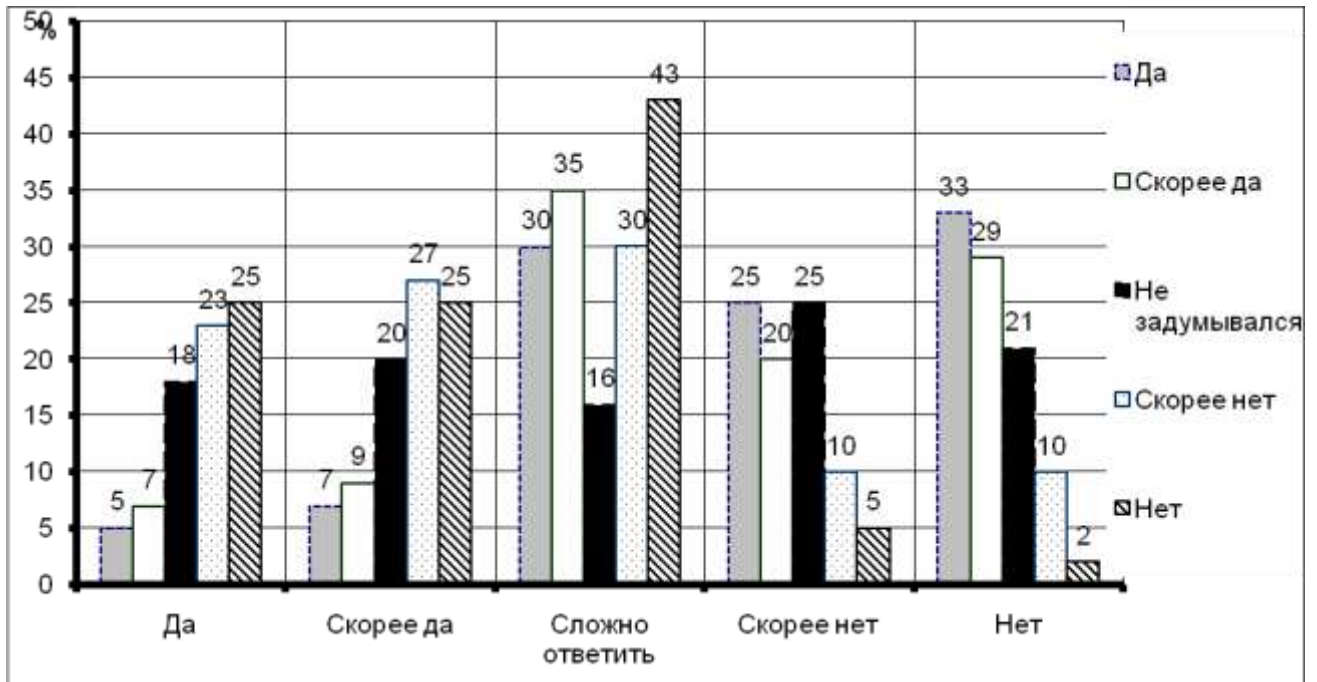


Рисунок 2.9 – Зависимость знаний о полной деятельности предприятия и отношения к заработной плате [составлено автором на основе анкетирования респондентов]

Подобная неуверенность резко контрастирует с ответами их коллег, знающих себе цену – 33% ответов о несоответствии зарплаты и объема работ. Эти люди точно могут описать свое предприятие и его деятельность. Однако среди них также есть весомая доля тех, кто не задумывался о «своей цене» – 30%, это касается и тех их коллег, которые, в общем, ориентируются в деятельности своего предприятия. Подобные несоответствия и диспропорции среди руководства высшего звена, особенно в сфере торговли на предприятии ЧП «Капри», что в последующем и вытекает в высокой текучести кадров и демонстрирует неспособность существующей системы управления воспитать и удержать на

прежнем месте работы управленческие кадры высокой квалификации, отсутствие у них веры в собственное предприятие и систему управления и поощрения. Как уже не раз подчеркивалось, именно высшее руководство определяет внутренний менеджмент предприятия, поэтому подобное отношение к собственному предприятию препятствует развитию систем управления и повышению эффективности деятельности предприятия.

Оценка организационной культуры с позиции руководителей среднего звена (линейные руководители) учитывает тот факт, что данные сотрудники являются важным звеном, которое осуществляет оперативно-тактическое управление коллективом, распределяет непосредственно нагрузку, управляют социально-экономическими процессами среди работников предприятия. Линейные менеджеры – это та прослойка между высшими звеньями управления и непосредственными исполнителями, от которой зависит правильное и эффективное исполнение рабочих задач. Это рессора, которая глушит часть социальных всплесков снизу и смягчает жесткие указания сверху. Однако линейные менеджеры обычно в точности следуют принятой на предприятии организационной культурой, распространяют и усиливают ее недостатки и достоинства. В жесткой централизованной системе управления вертикального уровня (иерархической системе) их активная роль сведена к минимуму, как это проявляется в ООО «Алмазьянская горно-металлургическая компания», и фактически они являются отражением тенденций формирования механизма эффективного управления персоналом, принятым высшим руководством предприятия. В то же время при ориентации структуры управления на процессы их роль значительно возрастает. Становясь активным звеном команды управленцев, линейный менеджер способен решить значительную часть текущих проблем. Однако усложненный процесс согласования принятых решений часто негативно отражается на их деятельности. Это подтверждается проведенными исследованиями, результаты которых приведены на рисунке 2.10.

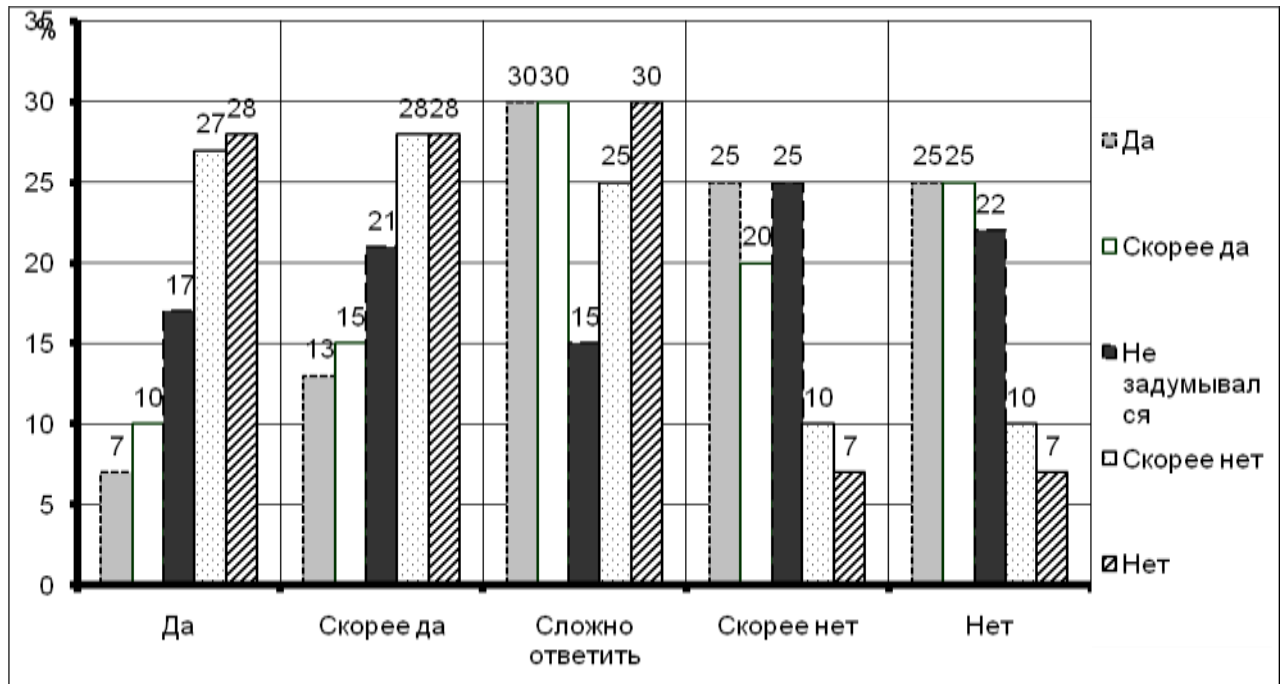


Рисунок 2.10 – Зависимость знаний о полной деятельности предприятия и отношения к заработной плате линейных руководителей [составлено автором на основе анкетирования респондентов]

Анализ данных, приведенных на рисунке 2.10, показывают, что линейные руководители, удовлетворенные размером своей заработной платы (примерно 27%), практически не могут дать полную характеристику деятельности предприятия, на котором работают (7%). Также обращает на себя внимание, что многие затрудняются ответить на вопрос об удовлетворении своих запросов. Таких оказалось 25-30% во всех категориях ответов, кроме тех, кто затруднялся дать полную характеристику – 15 %.

Следует отметить, что наименьший разброс в ответах о соответствии заработной платы объему работы (+/- 5 %) обнаружился у линейных руководителей, не задумывавшихся над полной характеристикой деятельности предприятия как в сфере торговли, так и производства. Факт того, что более 45-50 % неудовлетворенных заработной платой могут дать характеристику предприятия, говорит о возможности роста текучести квалифицированных управленческих кадров и отсутствии поддержки со стороны высшего руководства. Результатом подобной политики внутреннего менеджмента может

быть развал среднего руководящего звена и, как результат, функционирование коллектива предприятия будет протекать вяло и малоэффективно. Низкий уровень заинтересованности в деятельности предприятия линейного руководства не дает возможности генерации новых идей, проявлению инициативы, эффективному решению текущих вопросов и поиску новых договоров. Это приводит к застою процессов в механизме управления персоналом, его излишней регламентированности и подчиненности, единой (и неизменяемой, непогрешимой) линии высшего руководства.

При анализе организационной культуры с позиции нижнего звена (непосредственных исполнителей) следует отметить, что основное влияние на эффективность деятельности предприятия оказывает качество работы его коллектива. Основную часть производственных функций выполняют рядовые служащие и работники предприятия. Эффективность деятельности всего предприятия зависит от согласования системы управления и работы низшего звена управления. Нижний уровень управления, являясь самым массовым, оказывает максимальное влияние на эффективность деятельности предприятия (естественно, при правильно построенном механизме управления персоналом). Будучи, по сути, основной движущей силой, рядовые сотрудники являются наиболее динамичной и изменяющейся частью коллектива предприятия, которая в то же время наиболее зависима в своей деятельности от принципов, на которых построена организационная культура. Механизм эффективного управления персоналом, сформированный высшим руководством, принципы которого реализовываются через линейное руководство фактически функционирует в среде рядовых работников, и чем корректнее будут осуществляться его функции, тем эффективнее будут реализовываться социально-экономические функции предприятия и, следовательно, повышаться экономическая эффективность его деятельности. Исследование, проведенное автором, дает возможность описать состояние механизма управления и выявить уровень влияния организационной культуры на него (см. рисунки 2.11, 2.12, 2.13, 2.14).

Важную роль для характеристики механизма эффективного управления

персоналом играет организационная культура и привлекательность конкретных моральных стимулов (см. рисунок 2.11). Это не говорит об отсутствии материального стимулирования, но если определенное материальное стимулирование будет популярно практически всегда, то ценность и принятие морального поощрения коллективом говорит об уровне развития определенной корпоративной культуры, культуры производства.

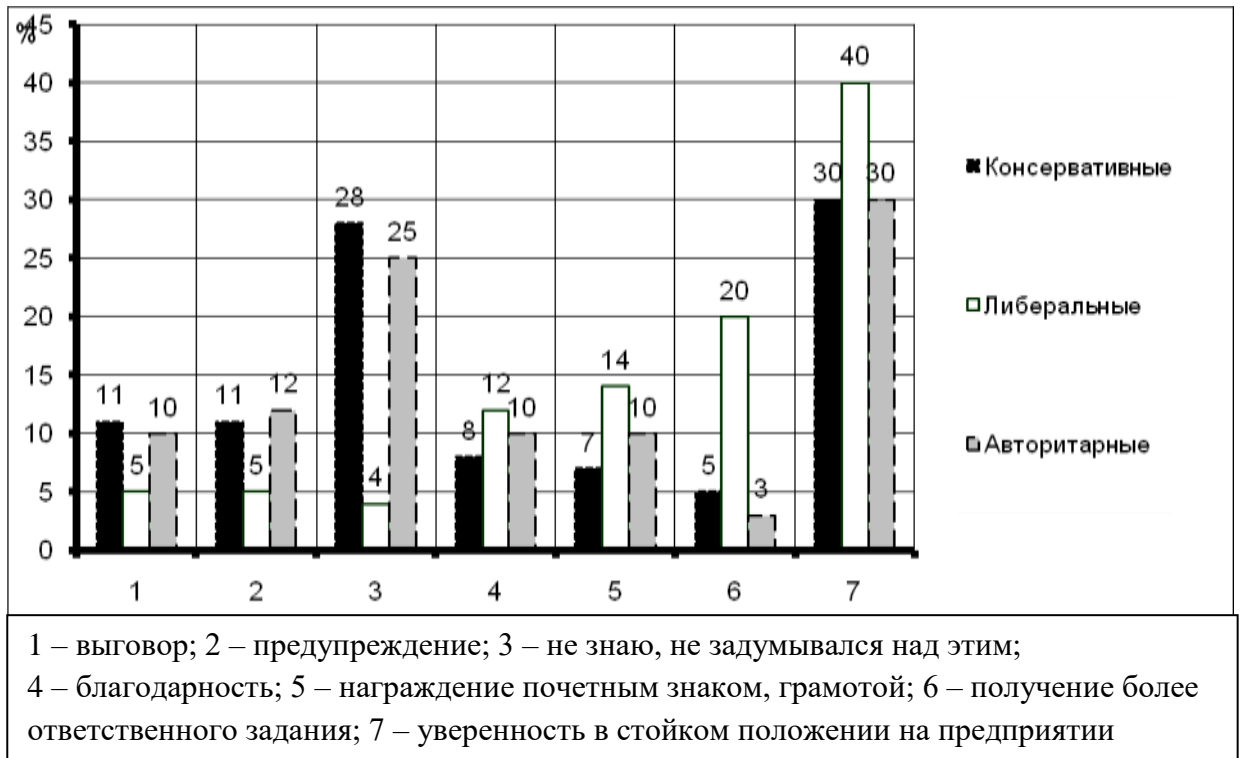


Рисунок 2.11 – Зависимость предпочитаемых коллективом моральных стимулов и принципов управления, выбранных на предприятиях [составлено автором на основе анкетирования респондентов]

Моральные стимулы могут быть негативными (выговор, предупреждение) и позитивные (благодарность, награждение грамотой и т.п.). Стимулирование и предпочтение видов морального поощрения среди коллектива предприятия зависит от принципов управления, избранных на этом предприятии. Исследование показало, что при авторитарных и консервативных принципах управления предпочтения практически одинаковы, и это подтверждается как на ЧП «Капри», так и на ООО «Алмазьянская горно-металлургическая компания». Настораживает значительное число (25% и 28% соответственно) из 379 чел. опрошенных

работников – производственников и обслуживающего персонала, не задумывавшихся о моральном стимулировании. Это говорит об индифферентности поведения и сниженной самодетерминации работников подобных предприятий. В таких условиях подсистема управления развитием персонала функционирует вяло и отдельный коллектив (работник-специалист) не имеет достаточной степени свободы принятия решения.

Вообще негативное отношение к моральному стимулированию характерно для предприятий с низким уровнем корпоративной культуры и отсутствием взаимопонимания и доверия между руководством и подчиненными, т.е. для вертикальной (жестко централизованной) системы управления. На отношение к моральному стимулированию влияет и общее социально-экономическое положение в государстве – подавляющая часть опрошенных отметила как самый сильный стимул «уверенность в стойком положении на предприятии». Однако и здесь проявляются недостатки административного и авторитарного стилей управления. Своим местом дорожат 40% работников предприятий с либеральным стилем управления в ЧП «Капри», а на производственном – на 10% меньше.

Отношение к материальному стимулированию среди коллектива предприятия зависит, в первую очередь, от направленности этих стимулов – карающие они или поощряющие (см. рисунок 2.12). Карающие стимулы всегда будут менее желанными коллективом, особенно на предприятиях, где развита корпоративная культура. Дестимулирование производит больший эффект на предприятиях, где руководство «правит железом и кровью», как, например, на ООО «Алмазьянская горно-металлургическая компания» (на 3-7% выше, чем при либеральной системе управления на ЧП «Капри»), однако, в то же время, 20-30% работников на обоих предприятиях затруднились с ответом на данный вопрос. Наиболее эффективными признаны поощряющие (позитивные) стимулы, причем на предприятиях с либеральным руководством отдано предпочтение «повышению должностного оклада» – 35%, а при авторитарном – «дополнительной премии» – 25%. Фактически можно утверждать, что отношение коллектива к различным видам материального стимулирования отражает желание этого коллектива

работать на данном конкретном предприятии, а желание работать прямо отражается на эффективности деятельности предприятия. Разделение отношения к материальному стимулированию по принципам управления отражает и функционирование механизма эффективного управления персоналом.

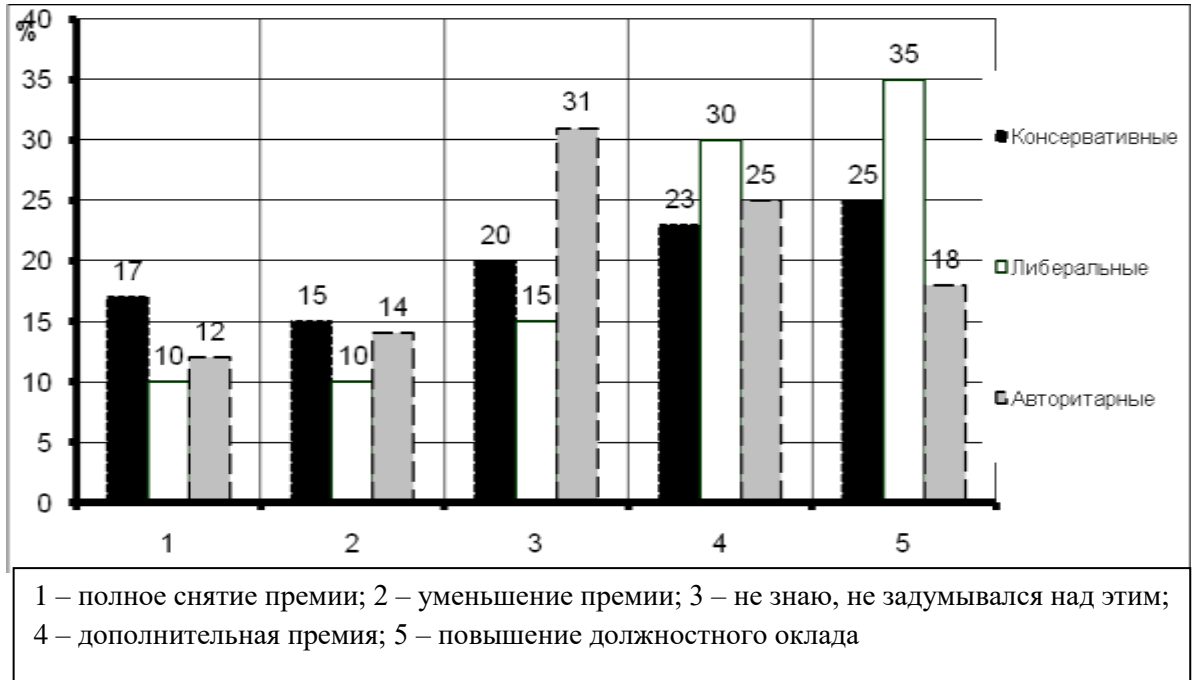


Рисунок 2.12 – Зависимость предпочитаемых коллективом материальных стимулов и принципов управления, избранных на предприятии [составлено автором на основе анкетирования респондентов]

Все это приводит к выводу о тесной связи механизма управления персоналом и эффективности выполнения производственных задач (в конечном счете эффективности всего предприятия).

Среди тех опрошенных, которые специально выбрали свою нынешнюю профессию, большая часть не удовлетворена морально-психологическим климатом в коллективе предприятия (40%) (см. рисунок 2.13). Они меньше, чем их «случайные» и «неопределившиеся» коллеги, страдают от чрезмерной (20% и 25% соответственно против 11%) и от нерегулярной (30% и 30% против 14%) нагрузки. У сделавших сознательный выбор больше претензий к организации работы на предприятии – 35% против 20% и 20% соответственно. Здесь выражается стремление каждого индивида – члена общества к сознательной

деятельности, удовлетворяющей все его потребности. Стремление работника к индивидуальному прогрессу (карьерному росту, повышению уровня жизни и т.п.) свидетельствует о непрекращающемся прогрессе развития личности, ее самодетерминации и возможности охвата новых сфер деятельности. Подобное развитие негативно отражается на эффективности деятельности обоих анализируемых предприятий, где социально-экономические аспекты системы управления игнорируются.

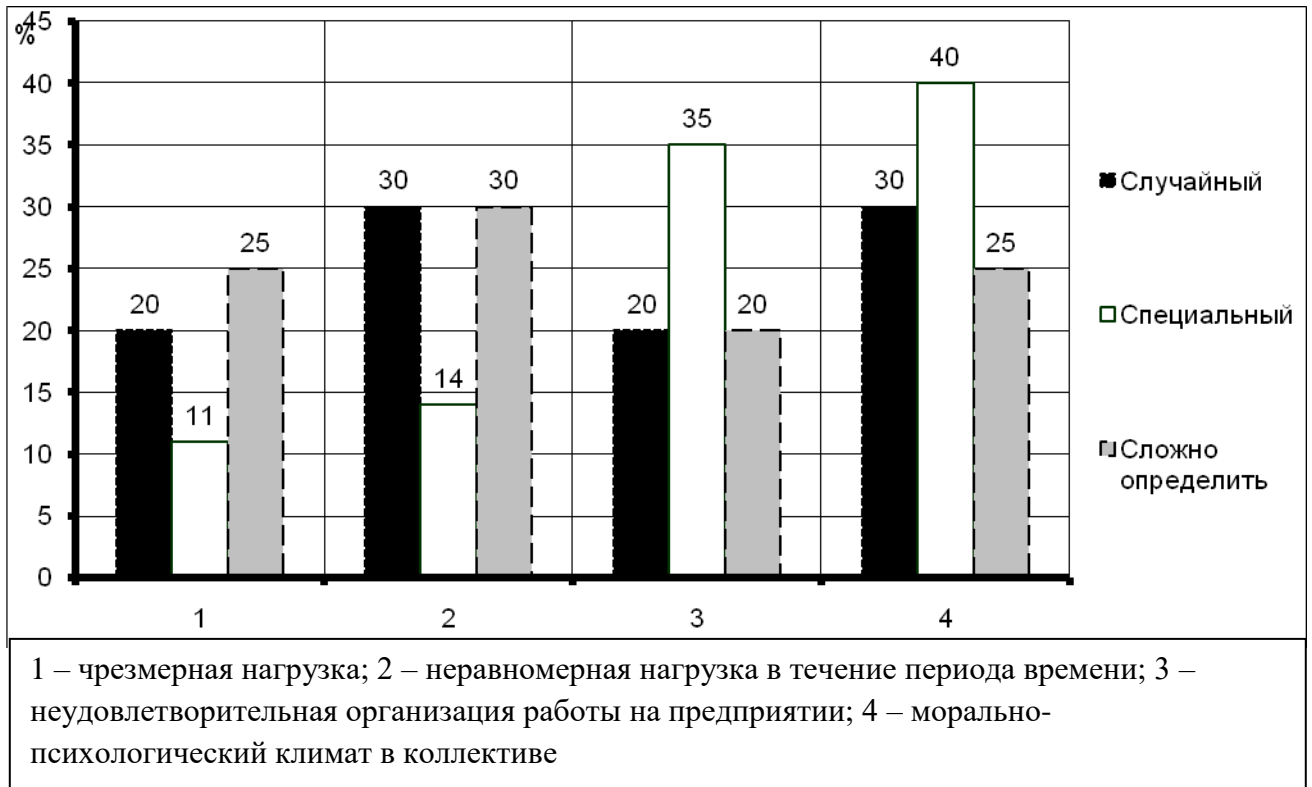


Рисунок 2.13 – Зависимость выбора профессии и негативных аспектов, влияющих на качество выполнения работы [составлено автором на основе анкетирования респондентов]

На анализируемых предприятиях, да и любом другом предприятии, наиболее ценными могут считаться те кадры, которые хорошо ориентируются в деятельности предприятия и могут дать его полную характеристику. Именно они составляют костяк организации, ее движущую силу и обеспечивают развитие всего предприятия во всех сферах деятельности. Система управления коллективом предприятия не может удовлетворять всех работающих, и для

эффективной деятельности необходимо обращать самое пристальное внимание на проблемы, возникающие в коллективе. Для корректного функционирования механизма эффективного управления персоналом она должна удовлетворять требованиям и запросам большинства работников. Для эффективной деятельности предприятия его механизм управления персоналом не должен вызывать проблем при исполнении производственных задач у наиболее квалифицированных работников. Результаты 465 опрошенных работников организации по выявлению факторов, вызывающих напряжение и неудовлетворение представлены на рисунке 2.14.

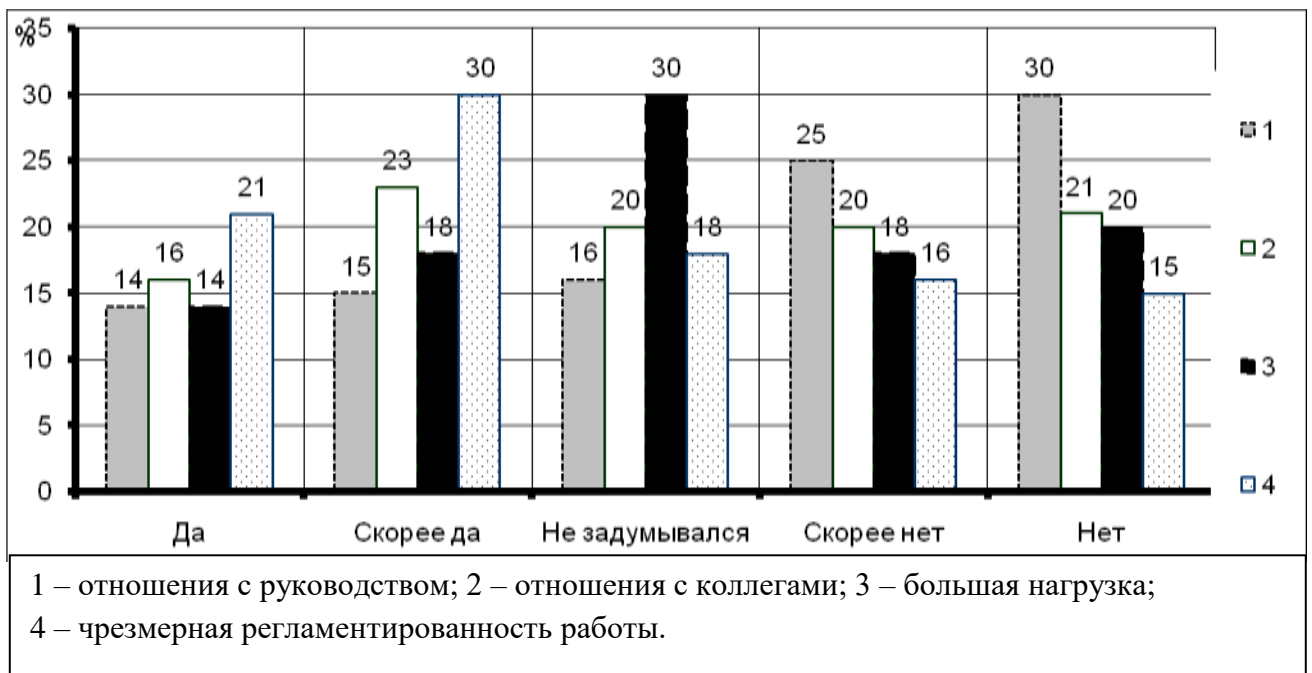


Рисунок 2.14 – Зависимость факторов, вызывающих напряжение и неудовлетворение на работе, и готовность работников дать полную характеристику деятельности предприятия [составлено автором на основе анкетирования респондентов]

Поэтому, если более 50% ориентирующихся в полной деятельности предприятия жалуются на «чрезмерную регламентированность работы», это говорит о серьезных проблемах в механизме управления персоналом. Это подтверждают и примерно 30% не ориентирующихся в деятельности предприятия, но имеющих проблемы с руководством. Еще 30% работников, не

задумывавшихся о деятельности предприятия, страдают от большой нагрузки. Отношения с коллегами иногда мешают примерно в равной степени всем группам опрошенных (16-21% в каждой) и это естественно. В процессе формирования механизма эффективного управления персоналом любой работник должен иметь возможность работать в условиях, которые выдвигает сам механизм.

Результаты исследования в части проведения глубинных интервью, приведенные выше, дают возможность описать и установить индивидуальное отношение к механизму управления персоналом на предприятиях ЧП «Капри» и ООО «Алмазнянская горно-металлургическая компания» – в зависимости от конкретного уровня управления (высшего руководства, линейного руководства, непосредственно работников). Однако определить степень взаимодействия этих уровней, проследить отношения между ними и выявить общие проблемные участки в организационной культуре нуждающихся в оптимизации можно только при сравнении их реакций и оценке мнений по одним и тем же вопросам. Для определения целостной картины важно определить все внутренние противоречия, существующие на предприятиях. Подобный сравнительный анализ отношения к одним и тем же проблемам на разных уровнях управления даст возможность выявить направления оптимизации и развития системы управления с учетом особенностей взаимодействия всех иерархических уровней управления.

Проведенное автором исследование выявило противоречия в механизмах управления персоналом. Проблемы коллектива и отношение к работе предприятия, повышение эффективности его деятельности на всех иерархических уровнях не совпадают в основных, жизненно важных для эффективного функционирования предприятий, вопросах. Высшее руководство отдалено от реалий рядовых работников, а линейные руководители в большинстве случаев пассивны и не являются инициализирующим звеном коллектива (см. рисунки 2.15, 2.16.). Как видно из рисунка 2.15, дополнительное стимулирование коллектива обоих анализируемых предприятий считает необходимым лишь 10% высших руководителей, еще 10% склоняются к этому. В то же время среди рядовых работников таких, соответственно, 45% и 30%. Подобное распределение

можно было бы назвать естественным, если не учитывать позицию линейных руководителей, которые наиболее точно ориентируются в социально-экономических проблемах коллектива предприятия. 55% линейных руководителей видят необходимость в некотором дополнительном стимулировании работников. Именно эта цифра выражает реальную картину, так как на предыдущие ответы сильно влияет положение в иерархии предприятия – они являются крайностями в решении данного вопроса. Это положение свойственно для механизмов управления персоналом с авторитарным стилем, когда требования низов к высшему руководству всегда завышены, а ответы занижены.

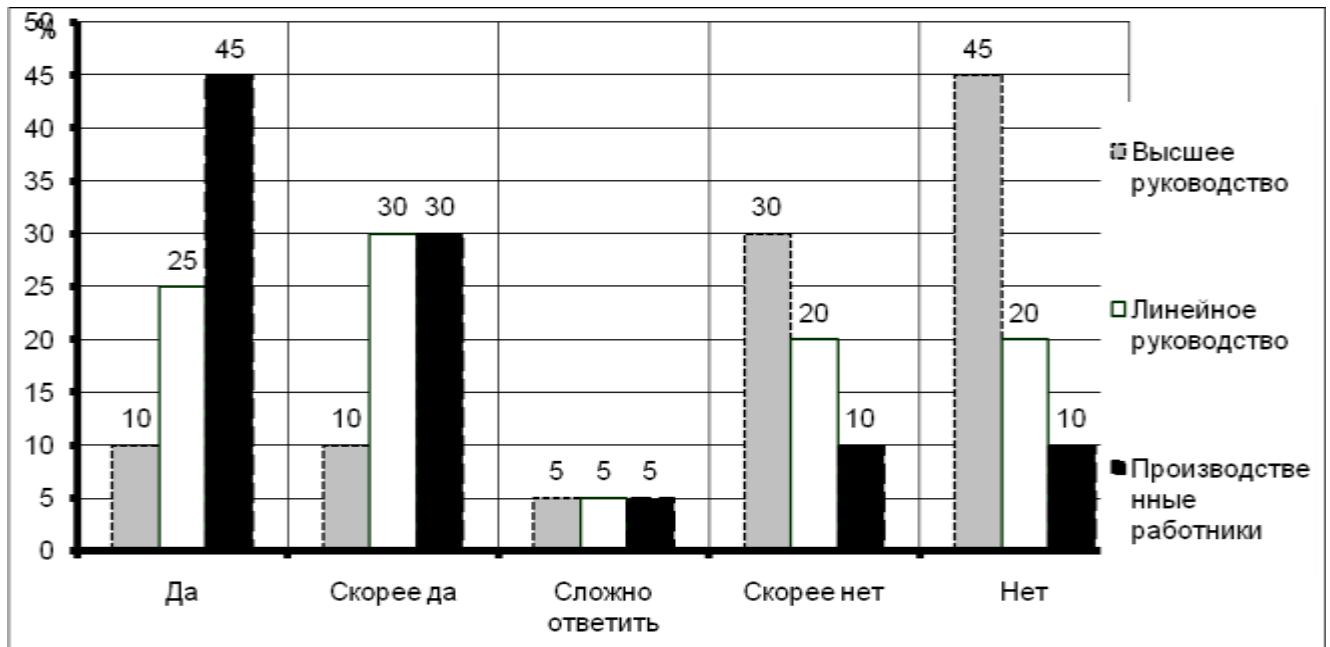


Рисунок 2.15 – Необходимость дополнительного стимулирования по уровням управления коллектива предприятия [составлено автором на основе анкетирования респондентов]

Поэтому среди отрицающих необходимость дополнительного стимулирования распределение ответов противоположно – 45% высшего руководства и 10% рядовых работников. Фактически по вопросу о необходимости стимулирования индифферентных мнений практически нет – лишь 5% опрошенных затруднились ответить (для всех иерархических уровней). Проблема стимулирования труда – это проблема, возникающая в системе управления при

низкой эффективности (действенности) принимаемых решений и выполнении производственных задач. Это объясняется недостаточно верной оценкой резервов предприятия, излишней регламентированностью процесса принятия решений и плохим прогнозированием будущей деятельности.



Рисунок 2.16 – Отношение к конкретным изменениям на предприятии по иерархическим уровням управления [составлено автором на основе анкетирования респондентов]

Высшее руководство, как это видно из рисунка 2.16, основные изменения видит в стратегической сфере – 35% считают необходимым улучшить организацию работы. А рядовых работников больше волнует непосредственно определение и распределение нагрузки – более 40%. Подобное состояние естественно для любой системы управления, так как оба эти уровня действуют в своем поле деятельности. Но о наличии проблем во взаимопонимании этих двух уровней управления говорят следующие цифры – к изменению стиля и принципов управления призывают 30% рядовых работников и 20% линейных руководителей, и лишь 10% высшего руководства с ними в этом солидарны. Особенно

настораживает призыв 30% высших руководителей к усилению требований дисциплины, среди работников таких примерно 2%. Однако проблемы с дисциплиной на производственных и торговых предприятиях все же существуют – 20% линейных руководителей считают, что ее следует усилить. Фактически среди подчиненных уровней управления наблюдаются тенденции к изменению стиля и принципов управления и более корректному распределению нагрузки, а среди руководящего звена – тенденции к дисциплинарным мерам и общему улучшению организации работ. Подобная несогласованность может показаться естественной, однако, как говорит опыт управления развитых стран Западной Европы и Америки, для повышения эффективной работы предприятия его коллектив должен стремиться к достижению стратегических целей организации, а управленческое звено должно понимать и уметь вовремя решить проблемы внутреннего менеджмента.

Также в рамках обозначенной методики оценки организационной культуры выделим такой фактор, как половозрастная структура персонала, которая также оказывает существенное влияние на формирование механизма эффективного управления персоналом. Современное состояние социума в Луганской Народной Республике и Донецкой Народной Республике обусловлено рядом политических, социальных и экономических кризисов. За последние годы произошло резкое размежевание поколений. Сейчас каждое поколение (даже с разницей в 3-5 лет) по-разному воспринимает реальность и обладает своими выраженными особенностями в трудовой деятельности. Не схожее восприятие действительности, соответственно, отражается на совместной работе в коллективах, а иная шкала (система) ценностей сдвигает приоритеты и предпочтения в работе. Поэтому для оценки формирования существующих механизмов эффективного управления на анализируемых предприятиях проведен сравнительный анализ степени самоуправления в организационной культуре и отношения к нему в зависимости от половозрастной структуры (см. рис. 2.17, 2.18, 2.19). Опрос охватил возрастную группу от 18 до 54 лет, для удобства анализа она, в свою очередь, была разбита на возрастные подгруппы: 18-28, 29-49,

50-54 года.

Как видно из данных, приведенных на рисунке 2.17, приоритеты при выборе нового места работы обозначены довольно четко.

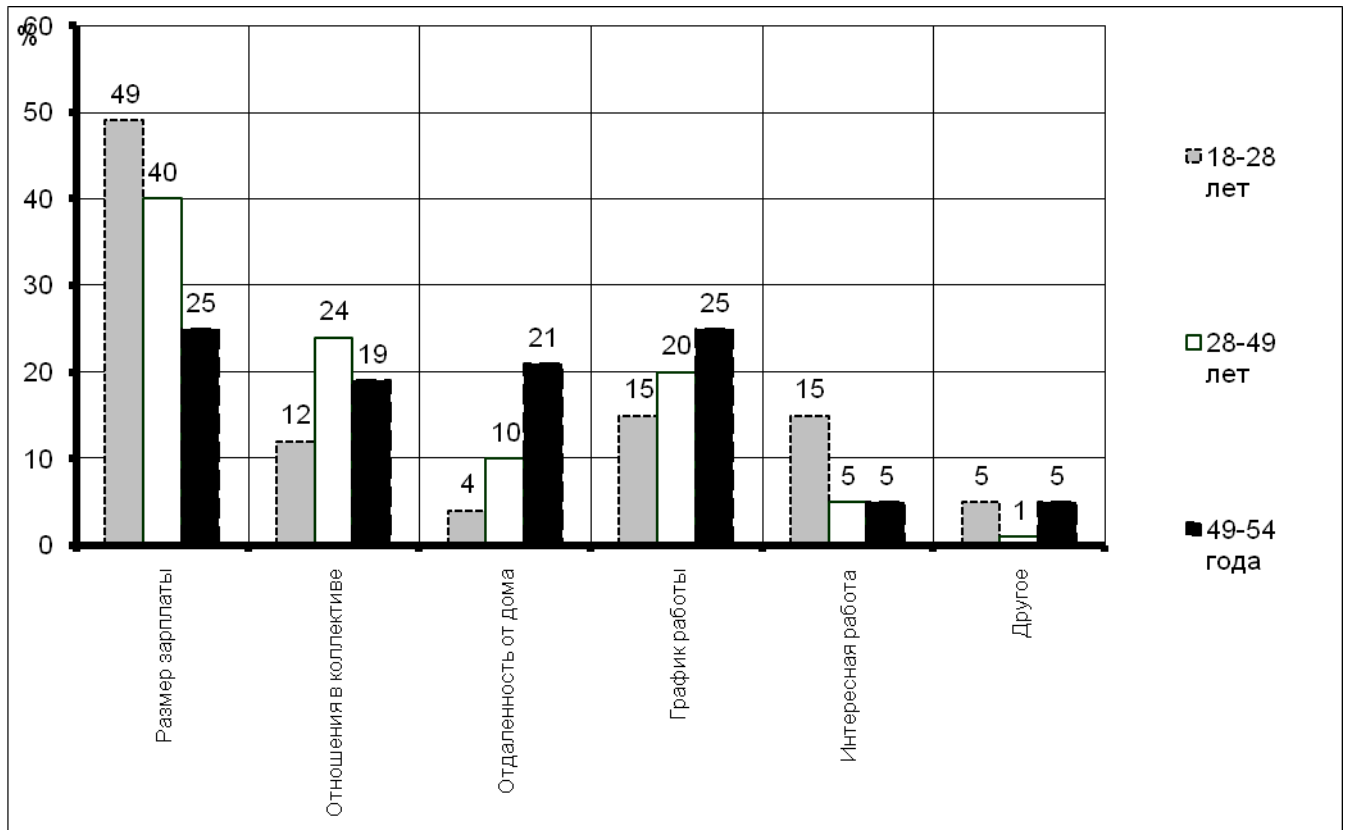


Рисунок 2.17 – Приоритеты возрастных подгрупп при выборе нового места работы [составлено автором на основе анкетирования респондентов]

В первой и во второй возрастной подгруппах преобладает финансовый приоритет – размер заработной платы (51% и 40% соответственно). Для первой возрастной подгруппы важность отношений с коллегами и отдаленность от дома примерно одинаково важны. Однако с увеличением возраста резко возрастает важность отношений в коллективе – более чем на 12%. В третьей возрастной подгруппе наиболее приоритетен график работы – более 25%, также важна и отдаленность от дома – более 20%. Среди опрошенных работников предприятий наблюдается любопытная тенденция – с увеличением возрастной подгруппы падает приоритетность размера заработной платы и возрастает важность отношений в коллективе и графика работы. Это объясняется закономерными изменениями в семейном, карьерном и социальном положении людей. Как

показали проведенные дополнительно глубинные интервью с увеличением трудового стажа и приобретением опыта работы изменяется система ценностей работника. Однако необходимо отметить, что это изменение замечено не только у работников при увеличении стажа работы, но и у людей, работавших на многих предприятиях, т.е. имеющих возможность сравнивать. Все интервьюируемые для качественной работы коллектива отмечали исключительную важность отношений с коллегами и руководством, степень свободы при выполнении выданных производственных задач.

Отношение к проблемам на работе у персонала разных возрастных подгрупп, естественно, различное (см. рисунок 2.18).

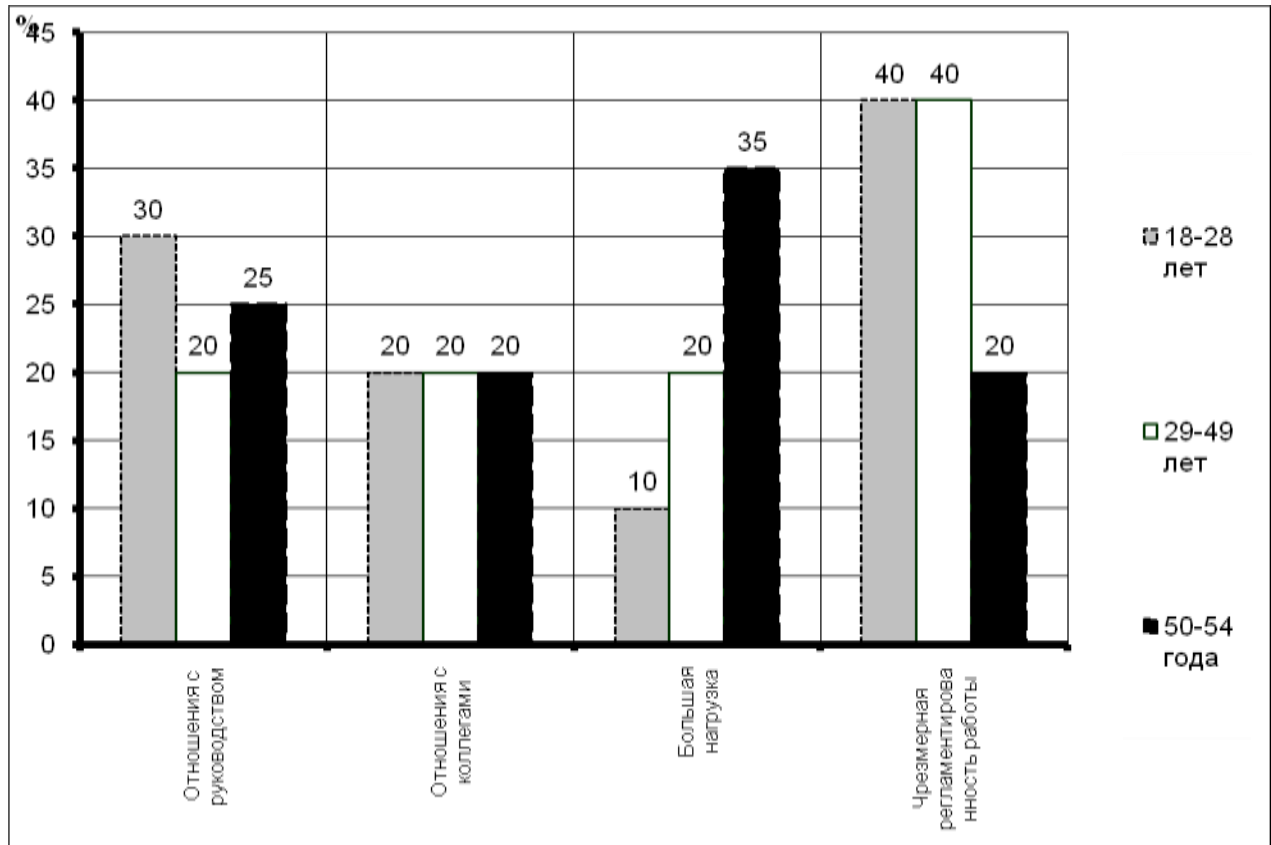


Рисунок 2.18 – Зависимость нервного напряжения и недовольства по возрастным подгруппам [составлено автором на основе анкетирования респондентов]

Эффективность использования людских ресурсов в существующей системе управления характеризуют следующие данные. Представители двух наиболее производительных и работоспособных возрастных подгрупп (18-28 лет и 29-49

лет) больше всего страдают от чрезмерной регламентированности работы (40%). Подобные недостатки системы управления уже не раз отмечались в данном исследовании. О динамизме развития коллектива в зависимости от устоявшихся стереотипов и принадлежности к определенному поколению свидетельствуют всего 20% представителей третьей возрастной подгруппы, также страдающих от этого. Важность межличностных отношений в коллективе подчеркивает тот факт, что во всех возрастах у 20% работников нервное напряжение на работе вызывают отношения с коллегами. На предприятиях также присутствует слабая степень взаимодействия и отсутствует взаимопонимание между иерархическими уровнями управления – 30% в первой, 20% во второй и 25% в третьей возрастных подгруппах основное неудовлетворение вызывают отношения с руководством. Вполне естественно, что 35% опрошенных работников третьей возрастной группы страдают от большой нагрузки, и с уменьшением возраста эта тенденция также снижается. Фактически можно отметить, что главным недостатком существующего механизма управления персоналом при оценке возрастных категорий есть нецелесообразное использование людских ресурсов и сдерживание инициативных квалифицированных молодых работников, такая тенденция на торговом предприятии вылилась в существенный рост текучести персонала на ЧП «Капри», это отмечено в таблице 2.6, где данный коэффициент за один год вырос с 0,04 до 0,48.

Немаловажным фактором для оптимального возрастного распределения персонала могут служить требования безопасности – как технической, так и коммерческой. Это объясняется современным развитием информационных технологий и некоторыми особенностями их применения в механизме эффективного управления персоналом, которые ранее были рассмотрены в п.1.2. данного исследования.

Также следует отметить, что состав коллектива предприятия по половым признакам в значительной степени формирует морально-психологический климат в коллективе (см. рисунок 2.19). Не менее важную роль играет и пол руководителя, независимо от иерархического уровня. Однако нельзя забывать и о

физиологическом различии мужчин и женщин, что также влияет на эффективность выполнения работником предприятия своих функций. Это демонстрируют 20% женщин, страдающих от чрезмерной нагрузки, и 25% неудовлетворенных ее неравномерностью, у мужчин соответственно 15% и 15%.

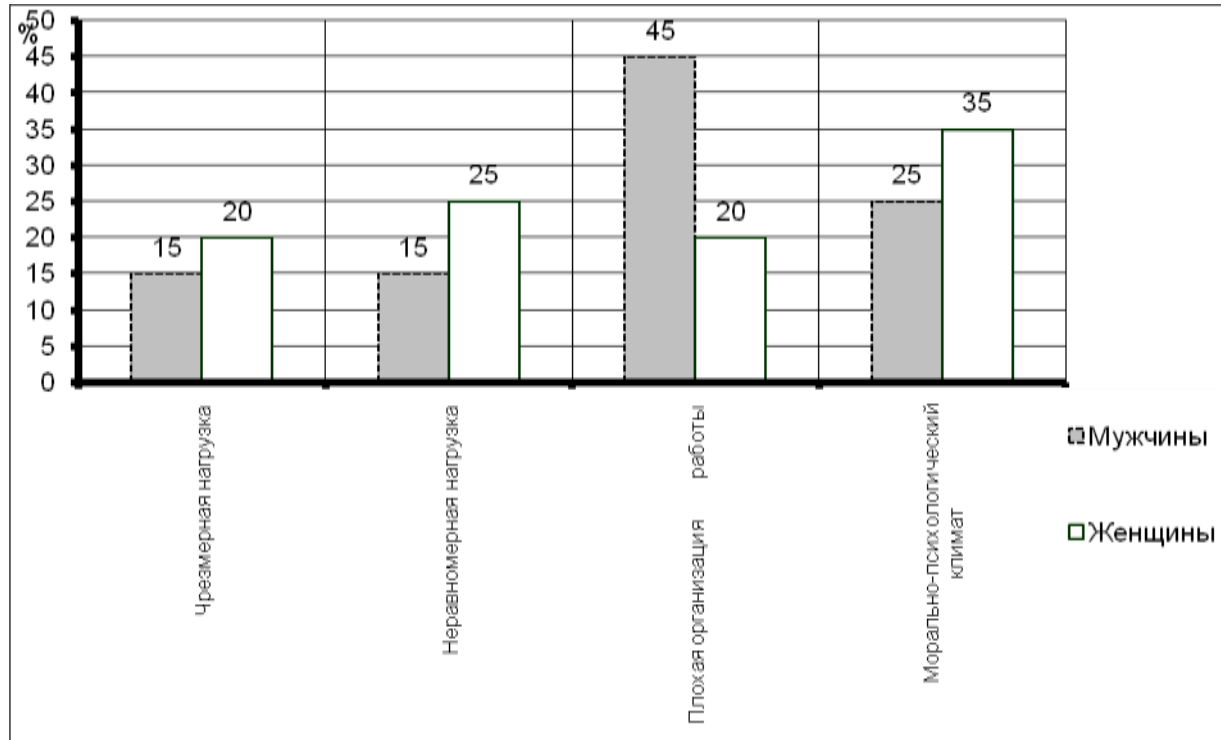


Рисунок 2.19 – Зависимость половой принадлежности членов коллектива от факторов, негативно влияющих на качество работы [составлено автором на основе анкетирования респондентов]

Однако в вопросе о качестве организации работы неудовлетворенность высказали уже 45% мужчин и всего около 20% женщин. В то же время морально-психологический климат на работе беспокоит больше женский коллектив – 35% и 25% соответственно. Все эти данные говорят о необходимости тщательного подбора коллективов как для торгового предприятия, так и производственного по половому признаку. Проблемы в управлении коллективами возникают из-за некоторого несоответствия требований системы управления и стремлений каждой конкретной половозрастной группы.

Таким образом, последовательность опросов и обработка информации, полученной на основе глубинного интервью экспертов по оценке организационной культуры, позволили апробировать соответствующую методику

на примере торгового предприятия ЧП «Капри» и производственного ООО «Алмазьянская горно-металлургическая компания». Детальный анализ анкетных данных способствовал выявлению недостатков в формировании механизма эффективного управления персоналом, что в дальнейшем позволит выработать направления по его совершенствованию.

2.4. Определение входных параметров для формирования механизма эффективного управления персоналом

На современном этапе развития социально-экономических систем государства каждое предприятие должно стремиться оптимизировать отдельные параметры (снижение себестоимости за счет внедрения информационных и инновационных технологий) с целью повышения экономической эффективности своей деятельности, сохраняя при этом социальную справедливость. В предыдущем параграфе были выявлены и продемонстрированы те факторы организационной культуры, которые негативно влияют на механизм эффективного управления персоналом. Наличие подобных трений и девиаций в деятельности коллектива предприятия показывает необходимость определения ряда направлений развития каждого коллектива в зависимости от конкретной социально-экономической ситуации, сложившейся в нем. Топ-менеджмент предприятия в рамках механизма управления персоналом должен ориентироваться на решение основных проблем, мешающих эффективной деятельности предприятия.

Оценка механизма эффективного управления персоналом может опираться на результативность мероприятий, проводимых предприятием (отдельным структурным подразделением), на число завершенных (успешных, запланированных, проваленных и т.д.) мероприятий. Под мероприятием

понимается отдельный этап с определенным объемом работ и сроком его выполнения, а также завершённый процесс в целом (в зависимости от его сложности).

Важным показателем механизма эффективного управления персоналом является результативность принятых решений и проведенных мероприятий. Этот показатель демонстрирует возможность и желание коллектива предприятия к расширению сферы деятельности и повышению эффективности работы своего предприятия. В каждом предприятии, зависящем от поступления контрактов извне, успех деятельности напрямую зависит от квалификации и стремления его работников к заключению, по возможности, большего числа этих контрактов. Одновременно наличие такого стремления (желания) характеризует все управление, так как если не создается никаких стимулов или отношение руководства к работникам индифферентно, число успешно проведенных встреч, попыток продать товар предприятия, реализованных маркетинговых операций будет снижаться. Такая же картина будет наблюдаться и при излишней бюрократизации работы, ограничении самостоятельности принятия решения на нижних уровнях управления – большое число дополнительных согласований, сопутствующих документов, писем и записок.

Также для оценки механизма эффективного управления коллективом предприятия большое значение имеет верность прогнозов на будущие периоды, особенно если они опираются на изучение тенденций прошлой деятельности предприятия. Связь этой оценки с организационной культурой осуществляется через прогнозирование деятельности предприятия по количеству событий и расходу фонда заработной платы.

Для формирования качественного и социально ориентированного управления персоналом, учитывающего особенности саморазвития индивидуума, его стремления к самодетерминации в современном информационном социуме или сфере работы фирмы, необходимо учитывать фактор социально-экономической справедливости. Современное предприятие должно предоставлять своим работникам ряд социальных гарантий, обычно подтверждаемых

государством. Такими гарантиями могут быть различные политические и экономические ориентиры рационального состояния социального прогресса страны в целом. Они выступают ключевым понятием в достижении сбалансированной эволюции социального развития конкретного коллектива в частности и предприятия в целом. Подобная социально-экономическая справедливость дифференцируется под влиянием конкретной социальной среды, географических, этических, этико-моральных, политических и других факторов. Таким образом, при формировании механизма эффективного управления персоналом предлагается использовать показатель социально-экономической справедливости управления предприятием. Он содержит в себе ряд факторов, описывающих социально-экономическое состояние коллектива предприятия. Конфликтогенность управления описывает наличие проблем во взаимоотношениях работников предприятия всех уровней управления [111, с. 186-196]. Часть конфликтов обычно можно отследить по рапортам линейного руководства, по объяснительным запискам рядовых работников и т.п., однако существуют конфликты, которые нигде не зарегистрированы. К ним относятся проблемы внутреннего характера, напряженности между конкретными людьми, а иногда и отделами. Оценить количество подобных проблем сложно, особенно на средних и крупных предприятиях, и для этого можно использовать методы опроса работников, стремление работников поменять отдел, коллектив. Наличие конфликтов среди коллектива предприятия мешает качественному выполнению производственных задач и, следовательно, влияет на общую эффективность деятельности предприятия. Необходимо отметить, что любой коллектив имеет некоторый уровень конфликтности, т.к. человек существо био-психо-эмоциональное, поэтому целесообразно оценивать уровень конфликтогенности по отношению к проделанной работе. Следующим фактором социально-экономической справедливости является премируемость работников предприятия. Большое число премируемых, демонстрирует не только отношение руководства к работникам, но и эффективность работы предприятия. Большое число депремируемых говорит о проблемах с выполнением работниками своих функций

или о жестких принципах управления.

Приемлемость механизма эффективного управления персоналом на предприятии в значительной степени характеризуется текучестью кадров. Если это не связано с проводимой на предприятии реформой структуры управления, то высокая текучесть кадров свидетельствует о малой привлекательности данного предприятия для работников. И, возможно, решение проблемы постоянных кадров повысит усовершенствовать механизм эффективного управления персоналом.

Механизма эффективного управления персоналом также характеризуется объемом перерабатываемой информации, циркулирующей в нем, и информационной насыщенностью сообщений. Поэтому корректная оценка качества управления невозможна без учета этих показателей. Для эффективной деятельности всего предприятия и функционирования управленческого аппарата, в частности, важно, чтобы регламентированность работ не превышала разумных пределов. При осуществлении любой деятельности необходимо оперировать определенным пакетом документов и передавать объемы информации. Поэтому зависимость процесса принятия решения от иерархичной структуры управления и стиля управления существует всегда. Следовательно, отношение сложности принятия окончательного решения и требуемых для этого объемов информации должно соотноситься с числом принятых решений. Таким образом, можно ввести показатель иерархичной управляемости с учетом объемов информации по уровням управления.

Исследования автора [46; 47; 109; 110] показали, что объемы образуемой информации по всем функциям, выполняемые структурой управления, зависят от некоторого круга характеристик предприятия, отражающих его масштабы, сложности выпускаемой продукции, степени кооперации звеньев и уровня их специализации. Перегруженность структуры управления непроизводительной информацией негативно сказывается на эффективности деятельности всего предприятия.

Структура управления всего предприятия будет соответственно

изменяться в зависимости от процессов, происходящих в конкретных отделах и других, учтенных при расчете, структурных подразделениях. Оценив эффективность управления по отделам с помощью предлагаемой методики оценки уровня организационной культуры и внося соответствующие изменения в политику управления, можно сформировать механизм эффективного управления персоналом, да и всего предприятия в целом. Кроме того, есть возможность определить вклад отдельных коллективов и индивидов в процесс деятельности коллектива предприятия и учесть это при распределении результатов (создание дополнительных материальных стимулов по достигнутым показателям KPI) [115].

Таким образом, можно определить основные входные параметры по формированию механизма эффективного управления персоналом предприятия, учитывающие экономическую и социально-политическую составляющие (таблица 2.1).

Таблица 2.15 – Входные параметры по формированию механизма эффективного управления персоналом [разработано автором самостоятельно]

Мероприятия
1. Результативность экономической деятельности структурных подразделений за определенный период времени.
2. Факторы социально-экономической справедливости (уровень конфликтогенности, система мотивации, текучесть кадров)
3. Достоверность прогноза деятельности отдела по количеству событий и расходу фонда заработной платы.
4. Объем перерабатываемой информации и уровень применения IT-технологий в рамках механизма управления персоналом
5. Иерархичная управляемость и стиль управления, с учетом объемов информации по уровням управления.

Для проведения формализованной оценки механизма управления персоналом, основанной только на знании отдельных числовых показателей, целесообразно применять метод экспертно-статистической оценки. При применении подобного метода необходимо обладать набором входных параметров, которые бы максимально полно характеризовали используемые принципы управления.

Выводы к главе 2

Комплексный анализ составляющих механизма эффективного управления персоналом проведен на примере двух предприятий Луганской Народной Республики: ЧП «Капри» г. Стаханов и ООО «Алмазняянская горно-металлургическая компания» г. Алмазное. На первом этапе дается общая финансово-экономическая характеристика предприятий. На втором этапе анализируются количественные и качественные показатели по персоналу (половозрастная структура, уровень квалификации). На третьем этапе рассчитаны показатели, характеризующие формирование механизма эффективного управления персоналом на предприятии, а именно: оценка обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и движения рабочей силы; оценка эффективности использования рабочего времени; изучение затрат на заработную плату.

По результатам расчета относительного показателя чистой прибыли к фонду заработной плате было выявлено, что на единицу затрат по фонду оплаты труда приходится 2,32 руб. чистой прибыли в 2018 г. и 2,61 руб. в 2017 г. То есть эффективность снизилась при условии роста средней заработной платы и количества персонала вместе с ростом чистой прибыли. Это свидетельствует о том, что в механизме управления персоналом ЧП «Капри» имеются узкие места. Также рассчитана и эффективность работы управленческого персонала с позиции количественного подхода. Данный показатель является основой для разработки стратегических целей, например – увеличить данный показатель с 8 чел. торгового персонала на одного представителя руководящего состава ЧП «Капри» до 10-15 чел. Для этого необходимо применить системы обучения и внедрить информационные продукты для управленческого персонала, способные эффективно делегировать полномочия и контролировать ход выполнения работ. Также выявлена высокая текучесть кадров на ЧП «Капри», коэффициент оборота по приему работников в 2018 году составил 0,609, что на 0,348 больше, чем в

2017 году, возросла неявка работников на рабочее место по причине болезней и прогулов: в расчете на одного работника получается 6 человеко-дней в 2018 году – все это говорит о том, что в механизме управления персоналом происходят сбои в подсистеме отбора персонала и мотивации.

Анализ основных технико-экономических и финансовых показателей по производственному предприятию ООО «Алмазьянская горно-металлургическая компания» г. Алмазное свидетельствует о том, что предприятие работает в кризисных условиях. Так, за 2017-2018 гг. отмечено уменьшение выручки, составившее 154206 тыс. руб. Чистая прибыль в 2018 г. по сравнению с 2017 г. уменьшилась на 17703 тыс. руб. Рентабельность продаж при значительном снижении объемов продаж и чистой прибыли остается в пределах 23-27%. Такие показатели связаны с действием фактора высокой конкуренции на рынке металлопродукции, особенно когда предприятие ориентировано только на российский рынок. Анализ формирования механизма эффективного управления персоналом с позиции количественного подхода выявил, что на единицу затрат по фонду оплаты труда приходится 4,96 руб. чистой прибыли в 2018 г. и 5,1 руб. в 2017 г. Эффективность снизилась за последний год, но незначительно, при условии снижения уровня средней заработной платы, но при одной и той же численности персонала вместе с уменьшением чистой прибыли. Эффективность работы управленческого персонала снизилась с 24 чел. до 23 чел. на одного представителя руководящего состава, но это произошло за счет увеличения количества управленческого персонала при сохранении рабочих должностей. Текучесть кадров на данном предприятии невысокая (коэффициент варьируется в пределах 0,05-0,1, это обусловлено неудовлетворенностью работника условиями рабочего места либо уровнем заработной платы. Качественный анализ персонала выявил, что по возрастному составу наблюдается положительная динамика, наибольшее количество персонала в категории от 30 до 40 лет и от 40 до 50 лет, с пропорциональным разделением персонала, которое имеет высшее образование, среднее специальное и среднее (в % от общего состава) – соответственно 42,24%, 48,54% и 9,22% в 2018 г.

В итоге предложенная последовательность проведения анализа формирования механизма эффективного управления персоналом на основе количественного подхода позволила выявить узкие места в работе предприятия как в сфере торговли, в условиях, когда растет прибыль, увеличивается средняя заработная плата на примере ЧП «Капри», так и на производственном предприятии, когда уменьшаются объемы продаж, производства и фонд оплаты труда на примере ООО «Алмазнянская горно-металлургическая компания».

Анализ организационной культуры предприятий в рамках социально-экономического паритетного подхода определяет необходимость правильного построения социально-экономического и морально-психологического «портрета» коллектива. Это позволяет выявить основные составляющие организационной культуры, которые оказывают влияние на количественные и качественные показатели механизма эффективного управления персоналом.

Соответственно, автором была разработана специальная анкета для проведения глубинного интервью среди работников предприятий ЧП «Капри» (г. Стаханов) и ООО «Алмазнянская горно-металлургическая компания» (г. Алмазное) Луганской Народной Республики с целью получения достоверной информации о потребностях коллектива в развитии социально-экономического прогресса на предприятии; о влиянии системы управления на результативность деятельности предприятия; о возможных экономических или социальных всплесках в коллективе в случае реформирования системы управления; о необходимости развития самоуправления; об ограничениях на возможное использование системы управления коллективом.

Перед проведением опроса для совершенствования и корректировки содержания анкеты выполнялись соответствующие пилотные исследования (индивидуальная критика, интенсивное интервьюирование (глубинное интервью)). Выборочный опрос работников предприятий с разной формой собственности и представителей разных отраслей (ЧП «Капри» и ООО «Алмазнянская горно-металлургическая компания») показал, что анкета содержит актуальные вопросы, затронутая проблема не оставляет их равнодушными, а стиль и методы

управления предприятием играют важную роль в эффективности их работы.

Опрос проводился по месту работы с фиксированием профессии (квалификации), возраста и пола опрашиваемых. Размер выборки был признан достаточным в объеме 100% от численности коллективов ЧП «Капри» (259 чел.) с учетом либерального стиля управления и ООО «Алмазнянская горно-металлургическая компания» (206 чел.) с учетом авторитарного стиля управления.

Экспертно-статистическая обработка данной информации позволила получить набор входных параметров для расчета целевой функции, характеризующей механизм эффективного управления персоналом с помощью разработанной автором методики оценки организационной культуры экспертным методом. В ходе исследования выявлено, что руководство предприятий равнодушно относится к возможности повышения эффективности деятельности коллектива предприятия, но проявляют склонность к излишнему контролю основной деятельности, что говорит о наличии проблем во взаимодействии коллектива и высшего руководства, отсутствии общих целей и проблемах управления внутри предприятия. Также исследование подтвердило, что линейные менеджеры в точности следуют принятой на предприятии организационной культуре, распространяют и усиливают ее недостатки и достоинства. В жесткой централизованной системе управления вертикального уровня (иерархической системе) их активная роль сведена к минимуму, как это проявляется в ООО «Алмазнянская горно-металлургическая компания», и фактически они являются отражением тенденций формирования механизма эффективного управления персоналом, принятым высшим руководством предприятия. Однако усложненный процесс согласования принятых решений часто негативно отражается на их деятельности.

Механизм управления персоналом, сформированный высшим руководством, принципы которого реализовываются через линейное руководство, фактически функционирует в среде рядовых работников, и чем корректнее будут осуществляться его функции, тем эффективнее будут реализовываться социально-экономические функции предприятия, и, следовательно, повышаться

экономическая эффективность его деятельности. Так, настораживает значительное число (25% и 28% соответственно) из 379 чел. опрошенных работников производственников и обслуживающего персонала, не задумывавшихся о моральном стимулировании. Это говорит об индифферентности поведения и сниженной самодетерминации работников подобных предприятий.

Выявлен и факт того, что большая часть персонала анализируемых предприятий не удовлетворена морально-психологическим климатом в коллективе предприятия (40%). Они меньше, чем их «случайные» и «неопределившиеся» коллеги, страдают от чрезмерной (20% и 25%, соответственно, против 11 %) и от нерегулярной (30% и 30% против 13%) нагрузки. У сделавших сознательный выбор больше претензий к организации работы на предприятии – 35% против 20% и 20% соответственно.

В рамках обозначенной методики оценки организационной культуры выделен такой фактор, как половозрастная структура персонала, которая также оказывает существенное влияние на механизм эффективного управления персоналом. Так, приоритеты при выборе нового места работы обозначены довольно четко. В возрастных подгруппах 18-28 лет и 28-49 лет преобладает финансовый приоритет – размер заработной платы (51% и 40% соответственно). Для группы 18-28 лет важность отношений с коллегами и отдаленность от дома примерно одинаково важны. Однако с увеличением возраста резко возрастает важность отношений в коллективе – более чем на 12%. В подгруппе 49-54 лет наиболее приоритетен график работы – более 25%, также важна и отдаленность от дома – более 20%. Среди опрошенных работников предприятий наблюдается любопытная тенденция – с увеличением возрастной подгруппы падает приоритетность размера заработной платы и возрастает важность отношений в коллективе и графика работы.

Таким образом, детальный анализ анкетных данных позволил выявить недостатки в работе механизма управления персоналом на примере торгового предприятия ЧП «Капри» и производственного ООО «Алмазьянская горно-

металлургическая компания», что в дальнейшем позволит выработать направления по повышению его эффективности.

Определения входных параметров для формирования механизма эффективного управления персоналом основываются на результатах глубинных интервью, для чего используются показатели социально-экономической справедливости управления предприятием, а именно: конфликтогенность, уровень текучести кадров, объем перерабатываемой информации, иерархичность в структуре управления, достоверность прогноза деятельности отдела по количеству событий и расходу фонда заработной платы, результативность экономической деятельности структурных подразделений за определенный период времени. В результате сделан вывод о том, что для формализованной оценки механизма управления персоналом, основанной только на знании отдельных числовых показателей, целесообразно применять метод экспертно-статистических оценок или прикладного многомерного статистического анализа.

Основные положения второй главы опубликованы в работах [46; 47; 109; 110; 111].

ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ ПО ФОРМИРОВАНИЮ И РАЗВИТИЮ МЕХАНИЗМА ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1. Разработка методического подхода к оценке и развитию механизма эффективного управления персоналом на основе метода прикладного многомерного статистического анализа

Каждое предприятие обладает определенным потенциалом управления. Этот потенциал формируется не только настоящим, но и несет на себе отпечаток прошлых тенденций управления, трансформированных в организационной культуре. Наличие ориентированных в будущее долгосрочных стратегий также влияет на развитие системы управления предприятием, однако здесь имеется и обратная связь – некорректное управление способно затормозить достижение дальних целей. Современному руководителю необходимо иметь возможность сопоставить в рамках механизма управления персоналом эффективность работы различных групп, отделов, департаментов и отдельных работников предприятия, сравнивая их работу в различные периоды времени. Определение слабых ветвей и звеньев в иерархической структуре предприятия позволит по мере необходимости, вносить коррективы в общую структуру, отслеживать источник проблем и локализовать его. Поэтому для оценки и дальнейшего развития механизма эффективного управления персоналом существует необходимость в простой в использовании методике.

Рассмотрим традиционную структуру современного предприятия (см. рисунок 3.1). Предприятие состоит из отдельных индивидуумов, стоящих на нижних иерархических уровнях ($A_1, B_1, C_1, D_1, \dots, A_n, B_n, C_n, D_n$). Далее следуют их (индивидуумов) объединения, возглавляемые также отдельными личностями

(Y_1, \dots, Y_n). С повышением уровня управления у личностей, возглавляющих крупные объединения индивидуумов (средний уровень (СУ), высший уровень (ВУ), главный уровень или учредители (ГУ)), появляется личный вспомогательный аппарат (дополнительный контроль для среднего уровня (ДКСУ), промежуточный контроль для высшего уровня (ПКВУ)).

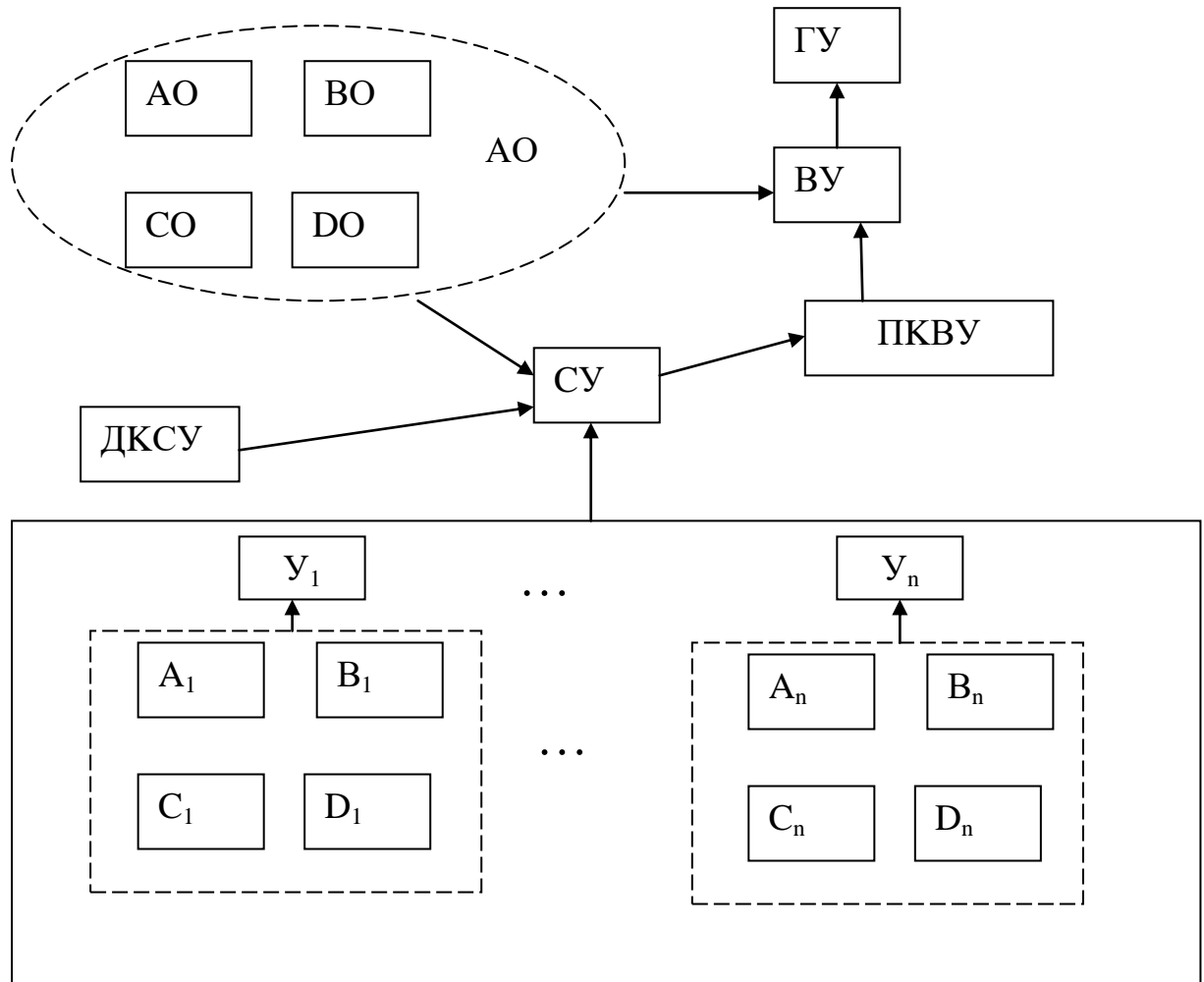


Рисунок 3.1 – Схема типичной иерархической структуры предприятия по уровням управления [составлено автором самостоятельно]

Кроме того, существуют службы, работающие вне предприятия (аутсорсинговые отделы (АО)), но не входящие, при этом, ни в одно объединение. Их размер может достигать 15% всей численности работников предприятия.

С повышением иерархического уровня управления, увеличивается число охваченных ими рядовых работников, одновременно увеличивается и размер

управляющего аппарата. Процесс роста числа уровней управления сопровождается увеличением объемов информации, курсирующей между ними, и, кроме того, увеличивается число носителей информации (рапортов, служебных записок, докладов, писем). Увеличение числа носителей информации снижает информационную емкость (насыщенность) каждого из них. Если, например, при обмене между нижним исполнительским звеном и первыми линейными руководителями проходит один документ в 70 000 – 100 000 знаков, то на уровне руководства управлением и руководства целым департаментом уже проходит около тридцати пяти – пятидесяти документов, каждый из которых не превышает 3 000 знаков [172].

Все эти объединения работников являются сложными социально-экономическими управленческими системами, которые генерируют процессы и явления в организационной культуре и отражающиеся на потенциале управления предприятия, отдела, работника. Одна из главных сложностей социально-экономических процессов и явлений, связанных с управлением – большое число параметров, их характеризующих (многокомпонентность социально-экономических систем), а также трудности, связанные с выявлением структуры взаимосвязей этих параметров. В подобных ситуациях, т.е. когда решения принимаются на основании анализа существенно стохастической (т.е. неполной или в какой-то мере подверженной случайным искажениям) и существенно многомерной информации, по мнению автора, целесообразно использовать метод прикладного многомерного статистического анализа [28].

Далее опишем общую схему исследования реальных социально-экономических систем обозначенным методом. При исследовании любой реальной системы или явления необходимо отправляться от анализа набора параметров, характеризующих их «поведение», состояние, условия и качество (эффективность) их функционирования. Автор считает, что с этой точки зрения удобно выделить следующие четыре типа параметров (признаков), описывающих систему управления:

$X_t = (x_t^{(1)}, \dots, x_t^{(p)})$ – вектор описательных параметров, характеризующих

объективные, в том числе нормативные неуправляемые условия функционирования исследуемой системы в момент времени t ;

$U_t = (u_t^{(1)}, \dots, u_t^{(l)})$ – вектор управляемых (регулируемых) признаков, которые можно интерпретировать как экзогенные;

$Y_t = (y_t^{(1)}, \dots, y_t^{(m)})$ – вектор поведенческих признаков, характеризующих поведение системы в основных частных аспектах ее функционирования (эндогенные переменные);

$\Phi_t = (\varphi_t^{(1)}, \dots, \varphi_t^{(N)})$ – вектор критериальных признаков, который может быть интерпретирован как целевая вектор-функция, задающая способ измерения степени оптимальности (эффективности) функционирования исследуемой системы или меру ее качества.

Если каждый из критериальных признаков $\varphi_t^{(1)}, \dots, \varphi_t^{(N)}$ не только имеет вполне определенную содержательную интерпретацию, но и может быть вычислен на основании доступной информации. Используя выше перечисленные переменные, можно сформулировать общую задачу оптимального планирования и управления исследуемой социально-экономической системой.

Имея в виду, что переменные X_t и Y_t являются многомерными случайными величинами, распределения которых зависят от параметров U_t , а целевая функция Φ_t случайным образом зависит от вектора поведенческих признаков Y_t (т.е. $\Phi_t = \Phi_t(Y_t(U_t))$), формулировка общей оптимизационной задачи может быть представлена в виде:

$$\sum_{t=0}^T M \left[\Phi_t(Y_t(U_t)) \cdot \omega_t \right] \rightarrow \max_U, \quad (3.1)$$

$$\Phi_t \cdot \omega_t = \varphi_t^{(1)} \cdot \omega_t^{(1)} + \varphi_t^{(2)} \cdot \omega_t^{(2)} + \dots + \varphi_t^{(N)} \cdot \omega_t^{(N)}, \quad (3.2)$$

где $[0, T]$ – временной интервал («горизонт планирования»); M – оператор усреднения (математического ожидания); ω_t – значения вектор-функции, определяющей сравнительную важность оптимизационных требований, Φ_t – целевая функция.

Для разработанной автором методики оценки механизма управления, т.е.

при измерении эффективности работы и поиске структуры оптимального управления предприятием выше описанные признаки (параметры) будут представлять собой следующее:

вектор $X_t = (x_t^{(1)}, \dots, x_t^{(p)})$ в данном случае представляет собой характеристики деятельности иерархичной структуры предприятия и генерируемых ею потоков информации (объем, информативная насыщенность), некоторые сведения о состоянии и эффективности планирования деятельности предприятия;

вектор $U_t = (u_t^{(1)}, \dots, u_t^{(l)})$ представляет управляющие параметры и состоит из характеристик управленческой деятельности на предприятии, организационной структуры, численности работников по отдельным функциям управления, системы стимулирования и прочих подобных показателей, которые обобщенно принято называть социально-экономической справедливостью системы;

вектор $Y_t = (y_t^{(1)}, \dots, y_t^{(m)})$ в данном случае состоит из различных характеристик эффективности деятельности предприятия, таких, как удельная эффективность экономической деятельности и действенность принятых управленческих решений и проведенных событий;

вектор $\Phi_t = (\varphi_t^{(1)}, \dots, \varphi_t^{(N)})$ интерпретированный как целевая вектор-функция $\Phi_t(Y_t(U_t))$, предназначена для измерения единого интегрального показателя эффективности работы предприятия и строится с помощью экспертно-статистического метода.

Пусть исследуемый объект (корпорация, предприятие, отдельное структурное подразделение и т.д.) характеризуется неким «выходным качеством» y , которое априори обуславливается набором поддающихся учету и измерению «входных параметров» $x^{(1)}, \dots, x^{(p)}$. Так, эффективность работы предприятия y определяется в основном совокупностью таких сходных параметров, как прибыль от финансово-экономической деятельности $x^{(1)}$, верность принятых управленческих решений $x^{(2)}$, текучесть кадров $x^{(3)}$, качество информационных потоков $x^{(4)}$ и т. п. Таким образом можно рассмотреть задачу оптимизации механизма эффективного управления персоналом. Здесь объектом исследования

является само предприятие или его структурное подразделение, выходным качеством y – степень приближения социально-экономических параметров к оптимальным значениям, от которых зависит эффективность его деятельности.

Специфика предлагаемой автором и рассматриваемой здесь схемы, ее отличие, от классических регрессионных моделей в том, что выходное качество y , как правило, не поддается непосредственному количественному измерению, для него не существует (в данный момент) объективно обусловленной шкалы. Как правило, информация, которую человек в подобных ситуациях может извлечь относительно выходного качества y , это соотношение порядка, а именно: для заданных n объектов тем или иным способом проранжировать их характеристики выходного качества, например, в порядке убывания, т.е. получить подстановку вида: $1, 2, 3, \dots, m, i_1, i_2, i_3, \dots, i_m$.

Эта подстановка означает, что

$$y_{i_1} \succ y_{i_2} \succ \dots \succ y_{i_{m-1}} \succ y_{i_m}, \quad (3.3)$$

т.е., что i_1 -й из рассмотренных объектов лучше (точнее - не хуже) всех остальных объектов, с точки зрения анализируемого выходного качества, за ним идет объект с порядковым номером i_2 и т.д.

Если выходное качество y все-таки имеет количественную природу, т.е. существует определенная шкала в измерении y , то знак « \succ » может быть заменен обычным знаком « \geq », а приведенное выше допущение об определяющей роли входных параметров $x^{(1)}, \dots, x^{(p)}$ может быть формализовано с помощью модели, вообще говоря, нелинейной регрессии (3.4):

$$y^{(i_k)}(x) = f^{(i_k)}(x^{(1)}, \dots, x^{(p)}) + \delta^{(i_k)}, \quad (3.4)$$

где $k = 1, \dots, m$.

Здесь $f^{(i_k)}(x^{(1)}, \dots, x^{(p)})$ - некоторая функция от входных параметров, а $\delta^{(i_k)}$ - остаточная случайная компонента, учитывающая, в частности, влияние множества факторов, не вошедших в состав входных параметров, и не зависящая от $x^{(1)}, \dots, x^{(p)}$. Будем в дальнейшем обозначать с помощью

$Y_{i_k}(X) = Y_{i_k}(x^{(1)}, \dots, x^{(p)})$ значение $y^{(i_k)}$ при величинах входных параметров, равных $X = (x^{(1)}, \dots, x^{(p)})$, усредненное по всем возможным значениям случайных и неучтенных факторов $\mathcal{D}^{(i_k)}$.

Таким образом, целевой функцией исследуемого выходного качества $y^{(i_k)}$ можно называть любое преобразование вида:

$$\varphi_{i_k}(x^{(1)}, \dots, x^{(p)}) = \varphi_{i_k}(X), \quad (3.5)$$

сохраняющее заданное соотношение порядка выходного качества $Y_{i_k}(x^{(1)}, \dots, x^{(p)})$, т.е. обладающее тем свойством, что

$$Y_{i_1} \geq Y_{i_2} \geq \dots \geq Y_{i_m}, \quad (3.6)$$

где $Y_{i_k} = Y_{i_k}(x^{(1)}, \dots, x^{(p)})$, трансформируется в неравенство:

$$\varphi_{i_1}(x) \geq \varphi_{i_2}(x) \geq \dots \geq \varphi_{i_m}(x). \quad (3.7)$$

С другой стороны, из данных неравенств следуют аналогичные неравенства для Y_{i_k} . Таким образом, представленное значение целевой функции является неоднозначной. То есть, если $\varphi(X)$ является целевой и $U(\varphi)$ – возрастающая функция, то функция, имеющая вид:

$$\psi(X) = U(\varphi(X)) \quad (3.8)$$

будет также являться целевой функцией. Следовательно, предположение в части наличия шкалы измерения параметров играет во многих случаях чисто вспомогательную роль и не нацеливает нас на поиск, связанный с ее выявлением. Ведь в соответствии с нашим определением целевой функции, ее значение не может отразить количественные закономерности. Соответственно закономерности можно отразить соотношениями «больше» или «меньше» между значениями данной функции при различных наборах величин входных параметров $X = (x^{(1)}, \dots, x^{(p)})$. Необходимо отметить, что приведенное здесь общее определение целевой функции допускает ее содержательную социально-экономическую интерпретацию в качестве различных глобальных и частных

целевых функций управления и потребления, используемых в ряде работ экономистов [38, 70, 187].

Предварительный выбор входных параметров должен производиться экспертным путем после четкого определения конечных целей исследования – понятия искомого выходного качества. Предварительный набор входных параметров бывает чрезмерно обширным (слишком велико число p входных параметров), что порождает значительные вычислительные и интерпретационные трудности. Поэтому до проведения соответствующего статистического обследования объектов требуется произвести тщательный анализ по отбору небольшого числа наиболее информативных (с точки зрения их влияния на исследуемое выходное качество) входных параметров которые были обозначены в главе 2, п.2.4. данного исследования.

Результаты произведенного затем статистического обследования объектов могут быть сведены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Результаты статистического обследования объектов [составлено автором самостоятельно]

Номер входного параметра	Номер объекта			
	1	2	...	N
1	$x_1^{(1)}$	$x_2^{(1)}$...	$x_n^{(1)}$
2	$x_1^{(2)}$	$x_2^{(2)}$...	$x_n^{(2)}$
...
p	$x_1^{(p)}$	$x_2^{(p)}$...	$x_n^{(p)}$

Также результаты произведенного статистического обследования объектов могут быть представлены в виде матрицы (3.9):

$$G = \begin{pmatrix} x_1^{(1)} & x_2^{(1)} & \dots & x_n^{(1)} \\ x_1^{(2)} & x_2^{(2)} & \dots & x_n^{(2)} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ x_1^{(p)} & x_2^{(p)} & \dots & x_n^{(p)} \end{pmatrix}. \quad (3.9)$$

Процесс параметризации задачи заключается в выборе общего вида целевой

функции. Как показывает изучение источников [135; 18], этот выбор, как правило, не удастся подкрепить исчерпывающим теоретическим обоснованием, а потому в дальнейшем целесообразно оперировать не целевой функцией $\varphi(X)$, а с некоторой ее аппроксимацией $\widehat{\varphi}(X)$. Оперирование с аппроксимацией избавляет нас от необходимости постулирования существования самой целевой функции, что в ряде ситуаций является весьма спорным моментом. В то время как сама целевая функция как объективно существующая универсальная характеристика выходного качества может и не существовать, ее аппроксимация имеет определенный условный смысл и может использоваться как некая вспомогательная характеристика в ограниченном интервале времени и при некоторых заранее оговоренных условиях.

Считая, что обследуемые объекты обладают достаточной однородностью относительно всех переменных, которые не вошли в состав $x^{(1)}, \dots, x^{(p)}$ и учитывая ограниченность интервала времени, в течение которого необходимо разложить любую функцию в ряд Тейлора [149], соответственно, исследование будет ограничиваться в дальнейшем изложении аппроксимациями линейного и билинейного вида, т. е.:

$$\widehat{\varphi}_1(X) = \sum_{i=1}^p b_i x^{(i)} \quad (3.10)$$

и

$$\widehat{\varphi}_2(X) = \sum_{i=1}^p b_i x^{(i)} + \sum_{i=1}^p b_{ij} x^{(i)} x^{(j)}. \quad (3.11)$$

Для определения неизвестных коэффициентов b_i и b_{ij} автором предложено использовать результаты экспертного опроса, которые могут быть представлены в разных вариантах.

а) *Ранжирование объектов как результат экспертного опроса.* Пусть t экспертами произведено ранжирование n объектов. Результаты ранжирований могут быть сведены в таблице 3.2.

Здесь $i_j^{(k)}$ – порядковый номер, который приписан k -м экспертом j -у объекту в процессе упорядочивания всех объектов по степени убывания

характеристики их выходного качества. При этом каждый из экспертов должен производить упорядочивание объектов независимо от всех остальных.

Таблица 3.2 – Результаты ранжирований экспертами объектов [составлено автором самостоятельно]

Номер эксперта	Номер обследуемого объекта					
	1	2	...	j	...	n
1	$i_1^{(1)}$	$i_2^{(1)}$...	$i_j^{(1)}$...	$i_n^{(1)}$
2	$i_1^{(2)}$	$i_2^{(2)}$...	$i_j^{(2)}$...	$i_n^{(2)}$
:
k	$i_1^{(k)}$	$i_2^{(k)}$...	$i_j^{(k)}$...	$i_n^{(k)}$
:
m	$i_1^{(m)}$	$i_2^{(m)}$...	$i_j^{(m)}$...	$i_n^{(m)}$

В тех случаях, когда эксперт не может различить несколько объектов по их выходному качеству, он должен приписать каждому из этих объектов порядковый номер, равный среднему арифметическому из тех порядковых номеров, которые им «причисляются». Например, присудив первые два места объектам А и В, эксперт не смог различить следующую за ними группу из четырех объектов. Поскольку этим четырем объектам полагалось бы присвоить номера 3, 4, 5 и 6, то каждый из этих объектов получит порядковый номер, равный 4,5.

При обработке экспертных данных необходимо произвести проверку компетентности выбранного круга экспертов и произвести проверку гипотезы H_0 , заключающейся в том, что все возможные варианты ранжирований равновероятны. Эта гипотеза означает, что каждый эксперт с равной вероятностью выбирает любое из возможных ранжирований, и результаты ранжирований не отражают никакого объективного упорядочивания.

Проверка гипотезы H_0 производится следующим образом. Подсчитаем статистику, численное значение которой характеризует степень согласованности мнений всех экспертов, так называемый коэффициент конкордации (согласованности) Кендалла [80]:

$$W = \frac{12 \cdot S}{m^2 \cdot (n^3 - n)}, \quad (3.12)$$

где m – количество экспертов, n – количество ранжируемых объектов,

$$S = \sum_{j=1}^n \left(\sum_{k=1}^m i_j^{(k)} - M_m \right)^2, \quad (3.13)$$

$$M_m = \frac{m \cdot (n+1)}{2}. \quad (3.14)$$

Заметим, что максимальное значение коэффициента конкордации W равно 1 и достигается при абсолютном совпадении ранжировок всех экспертов (полное совпадение мнений экспертов), а минимальное значение W равно нулю и достигается в случае справедливости гипотезы H_0 , т. е. при отсутствии каких бы то ни было совпадений мнений, участвовавших в обследовании экспертов.

б) *Оценка объектов в баллах как результат экспертного опроса.* Пусть m экспертами произведена оценка в баллах n объектов. Тогда для оценки вектора b в линейной аппроксимации $\hat{\varphi}_1(X)$ может быть использован метод наименьших квадратов. А именно, пусть i -й объект получает от k -го эксперта балл $\omega_i^{(k)}$ ($i = 1, \dots, n; k = 1, \dots, m$). Мы считаем, что

$$\omega_i^{(k)} = \sum_{l=1}^p b_l x_i^{(l)} + e_i^{(k)}, \quad (3.15)$$

где $i = 1, \dots, n; k = 1, \dots, m$.

Относительно случайных ошибок $e_i^{(k)}$ мы предполагаем, что они независимы, нормально распределены и

$$Me_i^{(k)} = 0, \quad (3.16)$$

$$De_i^{(k)} = \sigma^2. \quad (3.17)$$

В этом случае состоятельной и эффективной оценкой для вектора b является вектор, который минимизирует величину:

$$\sum_{k=1}^m \sum_{i=1}^n \left(\omega_i^{(k)} - \sum_{l=1}^p b_l x_i^{(l)} \right)^2, \quad (3.18)$$

то есть вектор, найденный методом наименьших квадратов.

Этот вектор находится как решение системы линейных уравнений на основе исследований [173].

$$\sum_{i=1}^n x_i^{(j)} \frac{1}{m} \sum_{k=1}^m \omega_i^{(k)} = \sum_{i=1}^n \sum_{l=1}^p b_l x_i^{(l)} x_i^{(j)}; \quad (3.19)$$

где $j=1, 2, \dots, p$.

Если $De_i^{(k)} = (\sigma_i^{(k)})^2$, то для оценки вектора b используют метод наименьших квадратов с весовыми коэффициентами, то есть минимизируется величина

$$\sum_{k=1}^m \sum_{i=1}^n \frac{1}{\sigma_i^{(k)}} \left(\omega_i^{(k)} - \sum_{l=1}^p b_l x_i^{(l)} \right)^2. \quad (3.20)$$

Применение многомерного экспертно-статистического анализа позволяет обрабатывать значительные массивы социально-экономической информации. Этот метод дает возможность описать и оценить эффективность деятельности предприятия (механизма эффективного управления персоналом) с учетом ряда качественных показателей. Соответственно, такая целевая функция позволит решать следующие задачи:

1. Формализованную оценку механизма управления персоналом, основываясь на знании отдельных, слабосовместимых в обычных условиях показателей, характеризующих эффективность его деятельности;
2. Строить планы по формированию и развитию механизма эффективного управления персоналом, особое внимание уделяя тем компонентам, которые в целевой функции имеют большие веса и, соответственно, они позволят добиваться наилучших качественных изменений.

После определения входных параметров (см. 2 главу, табл. 2.15) руководство предприятия лично или с привлечением группы внешних экспертов ранжирует возможные направления формирования и развития механизма эффективного управления персоналом. Для этого, исходя из 5-ти бальной системы оценок, определяются преимущественные направления оптимизации (развития) предприятия (см. таблицу 3.3).

Таблица 3.3 – Оценка первоочередности направлений оптимизационного развития механизма эффективного управления персоналом предприятия m экспертами [составлено автором самостоятельно]

Направления оптимизации (развития) механизма	Баллы выставленные экспертами			
	1	2	...	m
1. Результативность экономической деятельности структурных подразделений за определенный период времени.	ω_1^1	ω_2^1	...	ω_m^1
2. Факторы социально-экономической справедливости (уровень конфликтогенности, система мотивации)	ω_1^2	ω_2^2	...	ω_m^2
3. Достоверность прогноза деятельности отдела по количеству событий и расходу фонда заработной платы.	ω_1^3	ω_2^3	...	ω_m^3
4. Объем перерабатываемой информации и уровень применения IT технологий в рамках механизма	ω_1^4	ω_2^4	...	ω_m^4
5. Иерархичная управляемость и стиль управления, с учетом объемов информации по уровням управления.	ω_1^5	ω_2^5	...	ω_m^5

Руководитель (владелец) предприятия может лично проранжировать направления приоритетного развития для своего предприятия, тогда $m = 1$ (эксперт, оценивающий признаки один). В случаях привлечения внешних экспертов соответственно изменяется величина m . Возможен также вариант оценки ситуации только группой высшего руководства (например: директор и два заместителя).

Статистическая обработка этих анкет – вывод среднего балла каждому из объектов по направлению оптимизации позволит получить единый экспертный вариант оценки дальнейшего развития системы управления предприятием. Отметим, что степень согласованности мнений всех экспертов относительно ранжирования направлений развития системы управления предприятия должна быть весьма высокой. Коэффициент конкордации Кендалла – порядка 0,5 ~ 0,7, но не ниже 0,35 [80].

Для построения целевой функции необходимо провести сбор статистической информации, пример которой приведен в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Данные, описывающие деятельность предприятия (входящие параметры) и подверженные их влиянию направления оптимизации [составлено автором самостоятельно]

Входные параметры	Прибыль от деятельности предприятия	Количество успешно выполненных задач	Количество всех достигнутых целей	Прогнозируемое количество мероприятий	Прогнозируемый размер фонда ЗП
	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5
Формируемые направления оптимизации	1,2,3	2,3,5	2,3,5	2,3	1,3,4
Данные по предприятию (структурному подразделению)					
Входные параметры	Фактический размер фонда з.п.	Количество конфликтов	Процент премируемых работников	Процент депремируемых работников	Число работников в в отделе
	X_6	X_7	X_8	X_9	X_{10}
Формируемые направления оптимизации	1,2,3,4	4,5	1,4,5	1,4,5	1,4,5
Данные по предприятию (структурному подразделению)					
Входные параметры	Текучность кадров	Средняя заработная плата	Число иерархических уровней (при согласовании)	Число информационных сообщений	Средняя информационная емкость
	X_{11}	X_{12}	X_{13}	X_{14}	X_{15}
Формируемые направления оптимизации	2,4,5	1,4	2,5	1,2,5	2,5
Данные по предприятию (структурному подразделению)					

Использование моделей и методов, описанных в п. 3.1. настоящей главы и основанных на информации, содержащейся в анкете и в табл. 3.4, позволяет получить в результате соответствующей статистической обработки данных линейную аппроксимацию целевой функции, оценивающей деятельности в рамках механизма эффективного управления персоналом в достижении конкретного оптимизируемого направления развития [112]. Таким образом, будут собраны все необходимые для реализации на практике разработанной автором методики оценки эффективности управления персоналом и выявления уровня влияния отдельных параметров организационной культуры экспертно-статистическим методом.

3.2. Оценка механизма управления персоналом на примере производственного предприятия с применением прикладного многомерного статистического анализа

Приведенный в п.3.1. методический подход к оценке и дальнейшему развитию механизма эффективного управления персоналом на основе прикладного многомерного статистического анализа использовался для оптимизации структуры управления и повышения эффективности деятельности ООО «Алмазьянская горно-металлургическая компания». По данному предприятию выявлено снижение выручки от продаж, ухудшение финансовых показателей (таблица 2.9), отсутствие системы мотивации, конфликтность персонала, что привело к необходимости оценки механизма управления персоналом предприятия и поиску путей решения проблем. На рисунке 3.2. представлена укрупненная организационная структура управления ООО «Алмазьянская горно-металлургическая компания».

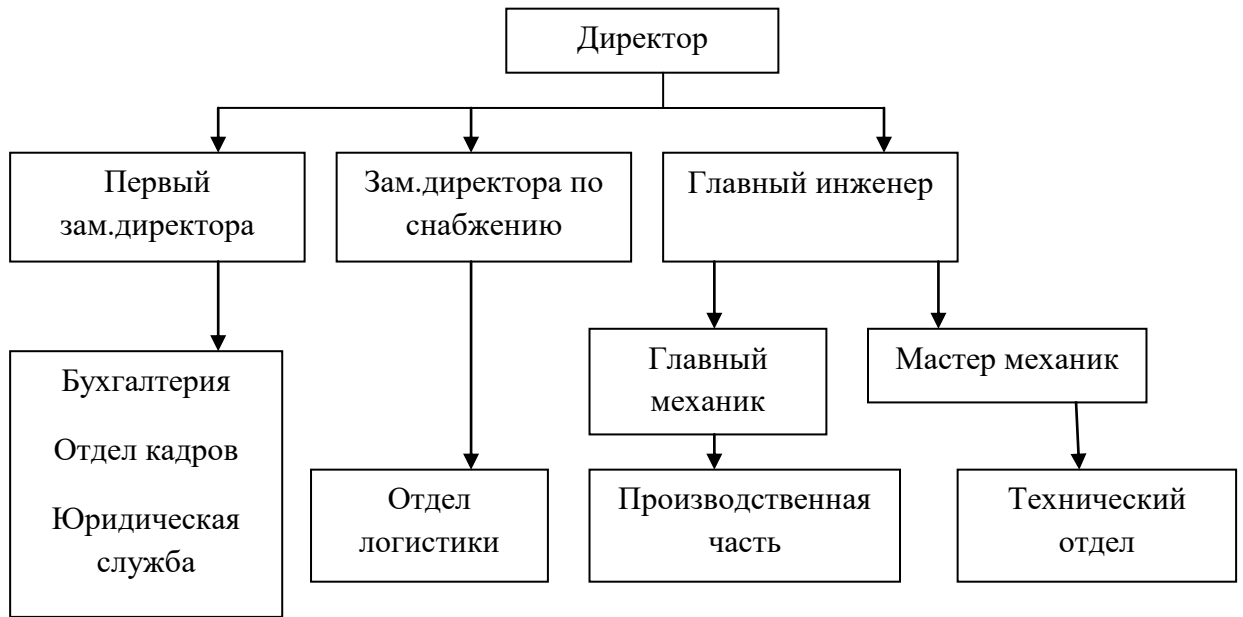


Рисунок 3.2 – Укрупненная структура управления ООО «Алмазьянская горно-металлургическая компания» [составлено автором на основании устава и штатного расписания]

В связи с необходимостью полного анализа структуры управления предприятия, было принято решение проводить анализ каждого структурного подразделения с последующим объединением результатов. Применение методики формирования и развития механизма эффективного управления персоналом, основанной на экспертно-статистическом методе по отношению к каждому структурному подразделению, позволит более точно определить недостатки в обозначенном механизме. В результате были обнаружены слабые звенья системы, негативно влияющие на успешную деятельность предприятия. Локализация и реформирование этих звеньев позволило повысить эффективность функционирования, как отдельных подразделений, так и предприятия в целом.

Для применения формализованной методики рекомендовано выполнять следующие этапы:

1. Постановка целей и задач исследования.
2. Формирование перечня входных параметров.
3. Экспертная оценка входных параметров.

4. Расчет значений для каждого входного параметра.
5. Определение целевой функции (общий вид и определение весовых коэффициентов).
6. Проверка целевой функции.
7. Проекты использования целевой функции.

В качестве задачи была избрана, как уже упоминалось выше, формализованная оценка социально-экономической эффективности в механизме управления персоналом промышленного предприятия, основанная на отдельных числовых показателях, характеризующих его деятельность.

Предварительный отбор входных параметров автором был произведен на основании социологического исследования и экспертного обследования, результаты которых приведены в главе 2. Таким образом, был получен набор входных параметров удовлетворительный по количеству и с конкретными формулировками каждого из них (параметров) (таблица 3.5).

В процессе организации экспертных обследований руководство предприятия приняло решение не привлекать внешних экспертов. Так как высшее звено управления ООО «Алмазьянская горно-металлургическая компания» имело значительный опыт работы, хорошо ориентировалось в деятельности своего предприятия и считало, что справиться своими силами директор предприятия и оба его заместителя составили команду экспертов (т.е. число экспертов $m = 3$).

В случаях, когда выборка небольшого размера и количество экспертов мало, можно использовать Байесовские оценки параметров. Эти оценки учитывают, как мнения экспертов, так и данные из выборки. Байесовской оценкой параметра θ , соответствующей априорному распределению с плотностью $f(t)$, называется оценка θ^* , которая определяется формулой

$$\theta^* = M(\theta | X_1, \dots, X_n) = \int t f(t | X_1, \dots, X_n) \lambda(dt), \quad (3.21)$$

здесь $f(t | X_1, \dots, X_n)$ – апостериорная плотность распределения параметра относительно меры λ при фиксированных значениях элементов выборки.

Мы же будем использовать стандартный подход.

Поскольку оценка эффективности в управлении персоналом проводилась по каждому структурному подразделению, для всех отделов ООО «Алмазьянская горно-металлургическая компания» было проведено ранжирование по направлениям оптимизации его (отдела) деятельности (см. табл. 3.6.). Ранжирование проводилось по пятибалльной шкале оценок, при которой первоочередное направление получает максимальную оценку и т.д. по убывающей.

На этом этапе целесообразно провести оценку согласованности мнений всех экспертов, применяя коэффициент конкордации Кендалла. Все необходимые для расчета данные есть, поэтому, применив последовательно формулы 3.12, 3.13, 3.14 получим искомый коэффициент.

Математическое ожидание M_m для всех отделов одинаково и равно:

$$M_m = \frac{3 \cdot (5+1)}{2} = 9.$$

Для каждого из отделов коэффициент конкордации Кендалла будет различным, так как приоритетность направлений оптимизации, избранных экспертами для каждого из отделов, также различна.

Для направлений развития отдела логистики согласованность мнений экспертов выражается коэффициентом конкордации Кендалла:

$$W = \frac{12 \cdot 78}{9 \cdot (125 - 5)},$$

где

$$S = (5+5+4-9)^2 + (4+4+3-9)^2 + (3+3+5-9)^2 + (2+2+2-9)^2 + (1+1+1-9)^2 = 78$$

Тогда окончательно после подстановки:

$$W = 0,87$$

Степень согласованности мнений всех экспертов относительно ранжирования направлений оптимизации (развития) данного отдела можно признать удовлетворительной, так как $0,35 < W = 0,87 < 1$.

Для направлений развития производственного отдела согласованность мнений экспертов выражается следующим образом:

$$S = (5 + 5 + 5 - 9)^2 + (4 + 2 + 4 - 9)^2 + (2 + 4 + 2 - 9)^2 + (1 + 1 + 1 - 9)^2 + (3 + 3 + 3 - 9)^2 = 74;$$

$$W = \frac{12 \cdot 74}{9 \cdot (125 - 5)} = 0,82.$$

Степень согласованности мнений всех экспертов относительно ранжирования направлений оптимизации (развития) данного отдела можно также признать удовлетворительной, так как $0,35 < W = 0,82 < 1$.

Для направлений развития технического отдела согласованность мнений экспертов выражается следующим образом:

$$S = (5 + 5 + 4 - 9)^2 + (3 + 3 + 5 - 9)^2 + (4 + 2 + 3 - 9)^2 + (2 + 1 + 2 - 9)^2 + (1 + 4 + 1 - 9)^2 = 54;$$

$$W = \frac{12 \cdot 54}{9 \cdot (125 - 5)} = 0,6$$

Степень согласованности мнений всех экспертов относительно ранжирования направлений оптимизации (развития) данного отдела можно признать удовлетворительной, так как $0,35 < W = 0,6 < 1$.

Удовлетворительные значения коэффициента конкордации Кендалла, всегда «с запасом» выдерживающих статистическую проверку по всем трем оцениваемым структурным подразделениям, позволяет продолжить формализованную оценку деятельности ООО «Алмазьянская горно-металлургическая компания».

При заполнении таблицы 3.5. числовыми данными был реализован 2-ой этап работы – формирование входных параметров. Эти значения были взяты для трех основных отделов предприятия – отдела логистики, технического отдела, производственного отдела. А такие отделы общего назначения как кадровый, юридический и бухгалтерия опущены, так их функции являются вспомогательными, и их структура управления подчинена структуре управления основных отделов.

Таблица 3.5 – Данные, описывающие деятельность предприятия (входные параметры) и подверженные их влиянию направления оптимизации [составлено автором самостоятельно]

Входные параметры	Прибыль от деятельности предприятия	Количество успешно выполненных задач	Количество всех достигнутых целей	Прогнозируемое количество мероприятий	Прогнозируемый размер фонда з.п., млн руб./мес.
	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5
Формируемые направления оптимизации	1,2,3	2,3,5	2,3,5	2,3	1,3,4
Отдел логистики	5 %	7	10	12	2,3
Производственный отдел	0,5 %	4	5	6	3,20
Технический отдел	2 %	3	5	6	0,7
Входные параметры	Фактический размер фонда з.п., млн руб./мес.	Количество конфликтов	Процент премируемых работников	Процент депремируемых работников	Число работников в отделе
	X_6	X_7	X_8	X_9	X_{10}
Формируемые направления оптимизации	1,2,3,4	4,5	1,4,5	1,4,5	1,4,5
Отдел логистики	2,36	5	30 %	5 %	58
Производственный отдел	3,14	4	3 %	10 %	69
Технический отдел	0,68	3	5 %	12 %	18
Входные параметры	Текущность кадров	Средняя заработная плата	Число иерархических уровней (при согласовании)	Число информационных сообщений	Средняя информационная емкость
	X_{11}	X_{12}	X_{13}	X_{14}	X_{15}
Формируемые направления оптимизации	2,4,5	1,4	2,5	1,2,5	2,5
Отдел логистики	9 %	40,6	3	21	4,5 тыс. бит
Производственный отдел	4 %	46,51	4	10	3 тыс. бит
Технический отдел	5 %	38	4	7	2 тыс. бит

Далее происходит переход к экспертной оценке входных параметров (таблица 3.6).

Таблица 3.6 – Оценка первоочередности направлений оптимизации (развития) отделов предприятия тремя экспертами (ОЛ – отдел логистики, ПО – производственный отдел, ТО – технический отдел) [составлено автором самостоятельно]

Направления оптимизации (развития) механизма эффективного управления персоналом	Баллы выставленные экспертами								
	Директор			1-й зам.дир.			2-й зам.дир.		
	ОЛ	ПО	ТО	ОЛ	ПО	ТО	ОЛ	ПО	ТО
эффективность экономической деятельности отдела за определенный период времени;	5	5	5	5	5	5	4	5	4
действенность принятых решений и проведенных мероприятий;	4	4	3	4	2	3	3	4	5
достоверность прогноза деятельности отдела по количеству событий и расходу фонда заработной платы;	3	2	4	3	4	2	5	2	3
социально-экономическая справедливость механизма управления персоналом;	2	1	2	2	1	1	2	1	2
иерархичная управляемость, с учетом объемов информации по уровням управления.	1	3	1	1	3	4	1	3	1

После дополнительной аналитической обработки полученных экспертных оценок можно определить общую оценку, которую получает каждый отдел исследуемого предприятия. В этой оценке учтены направления оптимизации, избранные каждым экспертом для каждого отдела, т.е. получена общая оценка отделов экспертным путем (таблица 3.7).

Таблица 3.7 – Общая оценка отделов ООО «Алмазьянская горно-металлургическая компания» экспертами [составлено автором самостоятельно]

Отделы	Эксперты		
	Директор	1-й зам.дир.	2-й зам.дир.
Отдел логистики	119	117	111
Производственный отдел	125	115	127
Технический отдел	115	130	117

Следующим, 5-м этапом, является вывод целевой функции – определение ее общего вида и вычисление весовых коэффициентов. Для этого согласно формуле (3.19) построим систему линейных уравнений (см. приложение Г). При построении системы уравнений используются данные из табл. 3.5 и 3.7.

После составления уравнений и проведения предварительных арифметических расчетов перейдем непосредственно к определению весовых коэффициентов. Для этого решается полученная система уравнений (Г.1) – (Г.15) (результаты расчета приведены в таблице 3.8).

Таблица 3.8 – Числовые значения весовых коэффициентов при входных параметрах целевой функции [составлено автором самостоятельно]

Входные параметры	Прибыль от деятельности предприятия	Количество успешно проведенных мероприятий	Количество всех проведенных мероприятий	Прогнозируемое количество мероприятий	Прогнозируемый размер фонда заработной платы
	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5
Весовой коэффициент	-403,29	123,25	-32,1	160,53	21,37
Входные параметры	Фактический размер фонда заработной платы	Количество конфликтов	Процент премируемых работников	Процент депремируемых работников	Число работников в отделе
	X_6	X_7	X_8	X_9	X_{10}
Весовой коэффициент	5,6	134,4	153,8	151,7	-94,37

Продолжение таблицы 3.8

Входные параметры	Текучесть кадров	Средняя заработная плата	Число иерархических уровней (при согласовании)	Число информационных сообщений	Средняя информационная емкость
	X_{11}	X_{12}	X_{13}	X_{14}	X_{15}
Весовой коэффициент	-275,5	-2,03	98,18	22,79	-192,7

Теперь соответственно изложенной выше формулировке общей оптимизационной задачи проведем окончательный расчет целевой функции согласно формуле (3.10). Таким образом, для каждого исследуемого структурного подразделения будут получены численные значения целевой функции, приведенные в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Значение целевой функции для каждого из структурных подразделений ООО «Алмазьянская горно-металлургическая компания» [составлено автором самостоятельно]

Структурное подразделение	Значение целевой функции $\varphi(X)$
Отдел логистики	115,67
Производственный отдел	122,33
Технический отдел	120,67

Для проверки точности найденных значений целевой функции необходимо провести расчет случайных ошибок. Для этого согласно формуле (3.7) определим значения случайных ошибок при оценке каждым экспертом каждого объекта, с использованием общих оценок объектов из таблицы 3.7. После проведения необходимых математических вычислений, найденные значения e были занесены в таблицу 3.10.

Таблица 3.10 – Значения случайных ошибок e по оцениваемым экспертами структурным подразделениям [составлено автором самостоятельно]

Эксперты	Оцениваемые структурные подразделения		
	Отдел логистики	Производственный отдел	Технический отдел
Директор	3,33	1,33	-4,66
1-й заместитель директора	2,66	-7,33	4,66
2-й заместитель директора	-5,66	9,33	-3,66

При расчетах предполагалось, что они независимы, нормально распределены. Проверить это можно, прибегнув к формулам (3.16) и (3.17), результаты которых занесены в таблицах 3.11. и 3.12. соответственно.

Таблица 3.11 – Значения математического ожидания случайных ошибок e по оцениваемым экспертами структурным подразделениям [составлено автором самостоятельно]

Оцениваемые структурные подразделения		
Отдел логистики	Производственный отдел	Технический отдел
0,11	1,11	-1,22

Таблица 3.12 – Значения дисперсии случайных ошибок e по оцениваемым экспертами структурным подразделениям [составлено автором самостоятельно]

Оцениваемые структурные подразделения					
Отдел логистики		Производственный отдел		Технический отдел	
Стандартное отклонение случайных ошибок e	Дисперсия	Стандартное отклонение случайных ошибок e	Дисперсия	Стандартное отклонение случайных ошибок e	Дисперсия
5,01	25,1	8,3	69,4	5,1	26,2

На момент проведения анализа, как это видно из приведенных выше данных, структурные подразделения ООО «Алмазьянская горно-металлургическая компания» имели усложненную иерархию подчинения с большим числом ступеней. Так же наблюдались негативные явления в социально-экономической системе предприятия. Низкое качество прогнозирования деятельности и реализации формирующей спрос тактики привело к постоянному снижению эффективности экономической деятельности. Особенно это было заметно в структурных подразделениях не занятых, непосредственно производственным процессом (техническом отделе, общих функциональных подразделениях).

Эффективной деятельности ООО «Алмазьянская горно-металлургическая компания» в целом также мешала чрезмерная регламентация процесса принятия решения и окончательного его утверждения. Несмотря на постоянный поиск новых направлений деятельности и переговоры по этим вопросам, на практике удалось реализовать сравнительно небольшую долю этих проектов. Все это привело руководство предприятия к необходимости проведения мероприятий по формированию и развитию механизма эффективного управления персоналом и пересмотру принципов организационной культуры, заложенных в данный механизм. Одновременно стремились к упрощению иерархической структуры управления с учетом объемов информации по уровням управления, упрощения процесса принятия решения и оптимизации необходимого объема информации. Также необходимо было повысить социальную защищенность работников предприятия за счет внедрения системы мотивации на основе KPI [115].

К моменту принятия решения о развитии механизма эффективного управления персоналом сама структура управления в ООО «Алмазьянская горно-металлургическая компания» представляла собой классическую вертикальную систему управления промышленным предприятием. Для нее было характерно значительное число работников общих отделов и органов управления, низкая средняя заработная плата, повышенный уровень регламентации (табл.3.13).

Таблица 3.13 – Первоначальное состояние показателей механизма управления персоналом ООО «Алмазнянская горно-металлургическая компания» [составлено автором самостоятельно]

Показатель, характеризующий систему управления	Значение показателя
Численность работников, чел.	206
Число иерархических уровней, ед.	4
Численность персонала, связанного с управлением предприятием и общих отделов, чел.	41
Численность рядовых работников, чел.	165
Средняя заработная плата, тыс. руб.	43
Месячный фонд заработной платы, млн руб.	8,88
Число обслуживаемых договоров в месяц, ед.	7
Средняя текучесть кадров, %	10
Среднее число конфликтов в месяц, ед.	4

Эффективность функционирования предприятия зависит от постоянного заключения договоров на поставку промышленной продукции. В ООО «Алмазнянская горно-металлургическая компания» обладает современным производственным оборудованием. Эта специфика обуславливает выпуск качественной продукции в виде металлопроката. Однако, эффективной деятельности мешала необходимость дополнительного согласования каждого договора на поставку готовой продукции в Российскую Федерацию с Министерством промышленности и торговли Луганской Народной Республики. Характерным является тот факт, что требование этого дополнительного согласования не было подтверждено никакими нормативно-правовыми актами. В процессе изменения принципов работы руководства и структуры управления персоналом предприятия, с целью повышения экономической эффективности деятельности (привлечения большего числа клиентов), это согласование стало намеренно игнорироваться. То есть руководство предприятия, изучив правовое поле своей деятельности стало более грамотно пользоваться своими юридически утвержденными правами. Одновременно было проведено сокращение общего и управленческого персонала (таблица 3.14). Вследствие изменения численности работников предприятия были проведены соответствующие изменения в структуре управления ООО «Алмазнянская горно-металлургическая компания»

(рисунок 3.3). Эти изменения, в свою очередь, привели к упрощению схемы информационных потоков, повышению их информационной насыщенности и снижению регламентирующих факторов. Подобные оптимизирующие систему управления предприятием мероприятия позволяют более точно прогнозировать его деятельность и соответственно развить механизм эффективного управления персоналом.

Таблица 3.14 – Состояние показателей механизма эффективного управления персоналом ООО «Алмазнянская горно-металлургическая компания» после проведения изменений [составлено автором самостоятельно]

Показатель, характеризующий систему управления	Значение показателя
Численность работников (чел.)	199
Число иерархических уровней	3
Численность персонала, связанного с управлением предприятием и общих отделов (чел.)	39
Численность рядовых работников (чел.)	160
Средняя заработная плата (тыс.руб.)	44,22
Месячный фонд заработной платы (млн.руб.)	8,8
Число обслуживаемых договоров в месяц	10
Средняя текучесть кадров	8 %
Среднее число конфликтов в месяц	3

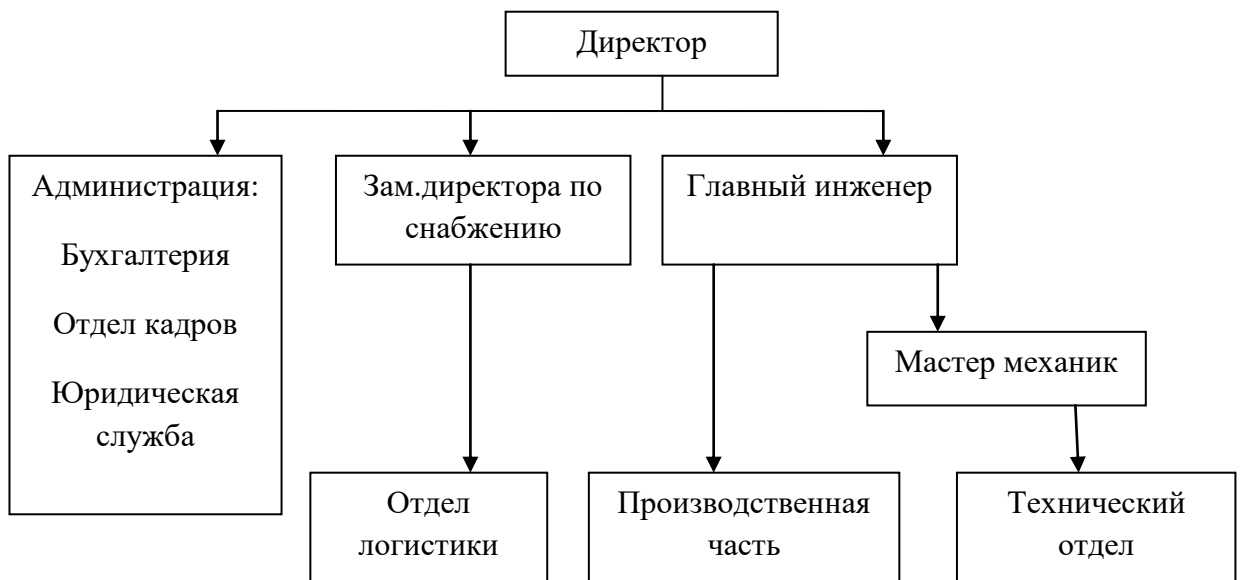


Рисунок 3.3 – Оптимизированная структура управления ООО «Алмазнянская горно-металлургическая компания» с измененной штатной структурой [разработано автором самостоятельно]

При выборе варианта изменения в организационной структуре управления ООО «Алмазьянская горно-металлургическая компания» использовалась предложенная автором методика оценки механизма эффективного управления персоналом. Опираясь на значения целевой функции, полученные при соответствующих изменениях показателей (см. таблицу 3.15), важных для деятельности предприятия, и избранных руководством направлений развития был выбран вариант реформирования (дальнейшего формирования и развития), удовлетворивший лицо принимающее решение. В процессе принятия решения с помощью предложенного формализованного метода оценки и развития механизма эффективного управления персоналом управления ООО «Алмазьянская горно-металлургическая компания» было обнаружено, что его использование позволяет оперативно реагировать на изменения в социально-экономической среде предприятия.

Таблица 3.15 – Изменения целевой функции в зависимости от соответствующих изменений в механизме управления персоналом ООО «Алмазьянская горно-металлургическая компания» [составлено автором самостоятельно]

Структурное подразделение	Значение целевой функции $\varphi(X)$ при соответствующем изменении системы управления						
	Исходное значение целевой функции	Уменьшение численности коллектива	Увеличение заработной платы	Повышение достоверности прогнозов	Увеличение числа премируемых	Уменьшение иерархических уровней	Снижение текучести кадров
Отдел логистики	115,67	1000,04	85,45	73,2	2422,89	17,48	1217,64
Производственный отдел	122,33	659,43	93,67	85,05	1968,1	24,14	397,82
Технический отдел	120,67	481,96	73,78	83,38	1658,81	22,48	671,65

Используя разработанную методику оценки и дальнейшего развития механизма эффективного управления персоналом на основе экспертно-статистического метода, рассмотрим различные варианты изменений в системе управления ООО «Алмазнянская горно-металлургическая компания». Как видно из приведенных данных (см. таблицу 3.15) изменение хотя бы одного из параметров, описывающих механизм управления персоналом ООО «Алмазнянская горно-металлургическая компания», мы вызываем соответствующее изменение целевой функции. Однако при практических изменениях входных параметров механизма управления персоналом изменяется целый комплекс параметров. Поэтому целесообразно рассматривать всю систему, все произошедшие изменения в организационной культуре и их влияние на значение целевой функции.

Внесение изменений по определенным параметрам механизма управления персоналом на примере ООО «Алмазнянская горно-металлургическая компания» привело к следующим изменениям значений параметров в случае оценки их с помощью предложенной методики (таблицу 3.16). Срез данных по входным параметрам сделан на момент 9 месяцев 2019 года.

Таблица 3.16 – Изменения в параметрах, описывающих развитие механизма эффективного управления персоналом ООО «Алмазнянская горно-металлургическая компания» [составлено автором самостоятельно]

Входные параметры	Прибыль от деятельности предприятия	Количество успешно выполненных задач	Количество всех достигнутых целей	Прогнозируемое количество мероприятий	Прогнозируемый размер фонда ЗП, млн руб./мес.
Отдел логистики	7 %	9	10	10	2,3
Производственный отдел	1 %	4	4	5	3,20
Технический отдел	2,5 %	4	5	4	0,7
Входные параметры	Фактический размер фонда зп	Количество конфликтов	Процент премируемых работников	Процент депремируемых работников	Число работников в отделе
Отдел логистики	2,37	3	45 %	8 %	58
Производственный отдел	3,15	3	15 %	8 %	67

Продолжение таблицы 3.16

Технический отдел	0,69	3	15 %	10 %	18
Входные параметры	Текущая численность кадров	Средняя заработная плата	Число иерархических уровней (при согласовании)	Число информационных сообщений	Средняя информационная емкость
Отдел логистики	4 %	40,63	2	18	5 тыс. бит
Производственный отдел	2 %	46,52	3	7	2,5 тыс. бит
Технический отдел	3 %	38	3	5	2 тыс. бит

Таким образом, после проведенных изменений в структуре управления ООО «Алмазьянская горно-металлургическая компания», которые отражены в таблицах 3.14, 3.16 и на рисунке 3.3, численные значения целевой функции, которые выражают формирование и развитие механизма эффективного управления персоналом изменились и представлены в таблице 3.17.

Таблица 3.17 – Значение целевой функции для каждого из структурных подразделений ООО «Алмазьянская горно-металлургическая компания» после внедрения изменений [составлено автором самостоятельно]

Структурное подразделение	Значение целевой функции $\varphi(X)$
Отдел логистики	3688,579
Производственный отдел	2186,156
Технический отдел	1772,352

Увеличение одних параметров и соответствующее уменьшение других при комплексном социально-экономическом подходе к формированию и развитию механизма эффективного управления персоналом, опирающемся на экспертно-статистический метод, дали свои позитивные результаты. В ходе изменений была сокращена численность коллектива предприятия на 4 %, увеличена на 2 % заработная плата, выросла на 1 % прибыль ООО «Алмазьянская горно-металлургическая компания».

Помимо теоретической апробации разработанная автором диссертации методика оценки и дальнейшего развития механизма эффективного управления персоналом на основе экспертно-статистического метода, прошла

экспериментальную проверку. Для этого были использованы данные промышленного предприятия с уже проведенными структурными изменениями в системе управления предприятием. Выяснилось, что направления оптимизации, избранные на этом предприятии путем привлечения внешних специалистов и занявшие значительный период времени, во многом совпадают с решениями, принятыми на основании информации, полученной благодаря использованию предложенной методики, причем за меньший период времени. Использование предложенной методики при принятии важных решений позволяет перебрать значительное число вариантов изменений в зависимости от стоящих перед предприятием задач и принятой руководством организационной культуры.

3.3. Адаптация системы мониторинга показателей использования персонала на предприятиях Луганской Народной Республики

Сегодня лучшим способом повышения конкурентоспособности персонала, снижения текучести кадров и развития предприятия в целом является переход к систематическому мониторингу показателей использования персонала. Для проведения мониторинга следует пользоваться системой, которая позволит определить динамику изменения показателей эффективности использования персонала предприятия.

Мониторинг показателей эффективности использования персонала включает в себя экономические, социальные, психологические процессы, которые обеспечивают объективную информацию, предупреждение негативных последствий и тому подобное. Данный процесс позволяет оценить и улучшить систему эффективного использования персонала предприятия, проводить изменения в направлениях и целях экономической деятельности предприятия. Базовые показатели для формирования и развития механизма эффективного

управления персоналом уже были рассмотрены во второй главе данного исследования на примере торгового и производственного персонала.

Так, для предприятия любой сферы деятельности мониторинг показателей эффективности использования персонала следует проводить один раз в квартал с полным охватом работников, что позволит оценить эффективность использования персонала поквартально. Основной задачей данного процесса считается оценка качества нормирования труда и трудового потенциала; оценка научной организации труда; оценка повышения профессионально-квалификационного уровня персонала предприятия; оценка мотивации персонала предприятия; оценка персонала предприятия по половозрастной структуре и движению человеческих ресурсов; оценка организационной культуры.

Процесс мониторинга показателей эффективности использования персонала предлагается проводить в несколько этапов. Первый этап — определение цели мониторинга. После определения цели мониторинга показателей эффективности использования персонала следует определить объемы и повторяемость его проведения. Так, мониторинг данных показателей может быть локальным (неполный охват объекта исследования); общим (полный охват объекта исследования); текущим (постоянный сбор и обработка информации); прогрессивным (рост или спад частоты проведения); индивидуальным (характеристика личности); внутренним (кадровая политика, организационная структура, неформальное лидерство и т.п.); внешним (политический строй, уровень жизни населения, инфраструктура рыночного сегмента и т.д.).

На втором этапе нужно выбрать метод проведения мониторинга. В процессе мониторинга показателей эффективности использования персонала предусмотрены различные методы сбора информации. От сбора информации зависят сроки и выбор самих методов проведения мониторинга. Сбор информации рекомендовано проводить на основе анкетирования, социологических опросов, интервью и тому подобное. При выборе методов мониторинга показателей эффективного использования персонала предприятия нужно учитывать стратегию предприятия, его отраслевые особенности.

Третий этап – определение стоимости и возможности проведения мониторинга. При проведении мониторинга руководство сталкивается с затратами на изготовление анкет, компьютерную технику, программное обеспечение, работников-исследователей, затраты на обработку материалов и т. д. Также это дополнительная нагрузка для специалистов отдела кадров, которые и являются центральным звеном проведения такого мониторинга.

Следующим четвертым этапом нужно определить составляющие элементы мониторинга в механизме мотивации, а именно: соответствие работы персонала его мотивационной направленности; соответствие качества выполняемых работ персоналом предприятия; соответствие уровня зарплаты уровню производительности; соответствие затрат результатам и заработной плате персонала.

Пятый этап – оценка мотивационной составляющей в механизме эффективного управления персоналом, предусматривающий определение потребностей и мотивов работника. На данном этапе устанавливаются направления развития мотивации, личностные цели персонала; устанавливаются наиболее актуальные потребности персонала.

Шестой этап – определение видов мониторинга показателей эффективного использования персонала, а именно: мониторинг поликритериальных показателей повышения мотивации в деятельности персонала; мониторинг качества и результативности работы руководителей, специалистов и служащих; мониторинг качества и своевременности выполнения работ.

Следующий седьмой этап – проведение мониторинга по его видам: место, время проведения, сбор информации.

И последний восьмой этап – оценка результатов мониторинга: обработка результатов, выявление абсолютных и относительных отклонений.

В ходе проведения мониторинга на предприятии большое значение имеет построение многоаспектной системы планирования и контроля: перевод оперативных и стратегических планов в форму конкретных показателей оперативного управления; оценка деятельности предприятия в рамках

достижений стратегических целей; обеспечение связи стратегии с системой бюджетирования; создание эффективной системы мотивации; обязательность внедрения систем мониторинга. Проведение мониторинга на предприятии позволит выявить вероятность наступления кризисных ситуаций еще до их возникновения, разработать определенные методы их предотвращения.

Мониторинг показателей эффективности использования персонала автор предлагает проводить по следующим блокам: мониторинг нормирования труда, мониторинг повышения квалификационного уровня персонала предприятия, мониторинг совершенствования мотивации персонала предприятия, мониторинг организационной культуры (таблица 3.18).

Таблица 3.18 – Мониторинг основных элементов механизма эффективного управления персоналом предприятия [разработано автором самостоятельно]

Элементы механизма	Мероприятия
Мониторинг нормирования труда	<ul style="list-style-type: none"> – анализ и планирование удельного веса численности персонала; – анализ и планирование охвата технологических и трудовых процессов нормами затрат труда; – анализ и планирование величины снижения затрат труда на производство
Мониторинг повышения профессионально-квалификационного уровня персонала предприятия	<ul style="list-style-type: none"> – использование модели, главной идеей которой является количественное выражение по каждому сотруднику уровня образования, опыта работы, достижений, повышения квалификации и переподготовки
Мониторинг совершенствования мотивации персонала предприятия	<ul style="list-style-type: none"> – выявление и формирование перечня мотивов, способных влиять на активизацию трудовой деятельности персонала; – осуществление распределения мотивов на две группы: экономические и социальные; – оценка степени их удовлетворения и уровня мотивации персонала
Мониторинг организационной культуры	<ul style="list-style-type: none"> – определение показателей, отражающих степень соблюдения в компании принципов корпоративного управления; – определение показателей, характеризующих результаты финансово-хозяйственной деятельности компании; – определение показателей, отражающих риски корпоративного управления

Работа по организации нормирования труда на предприятии и ее эффективность во многом зависит от качества планов, которые составляются. Для планирования на предприятии нужно устанавливать плановую, нормативную и

фактическую трудоемкость. Сопоставление нормативной и фактической трудоемкости позволяет выявлять резервы повышения эффективности работы персонала.

Процесс обоснования норм труда на предприятии заключается в выборе оптимального значения нормы и характеристик, определяющих трудовые и технологические процессы. Выбор наилучшего варианта норм труда осуществляется на основе критерия оптимальности с учетом системы ограничений. За критерий оптимальности следует принимать показатель, который по результатам конкретного решения может принимать наибольшее (наименьшее) значение.

Все ограничения в задачах расчета норм труда можно объединить в четыре группы, которые:

определяют необходимые производственные результаты (производственную программу);

обусловлены техническими характеристиками предметов и средств труда, определяющими технологический процесс, обеспечивающий качество и нормальную работу оборудования;

определяют организационно-технические условия производства (количество единиц оборудования, запасы предметов труда на разных стадиях производства и сбыта, численность работающих по группам и т.д.);

связаны с участием человека в трудовом процессе и характеризуют допустимые санитарно-гигиенические, психофизиологические, социальные, правовые условия труда.

Изменения организационно-технических и санитарно-гигиенических условий производства, повышение квалификации персонала и наличие ошибок в нормах, разработанных в свое время, обуславливают необходимость пересмотра норм труда. Соотношение этих факторов, в свою очередь, зависит от стадии освоения производства, его масштабов, уровня механизации и автоматизации трудовых и технологических процессов. Автор также подчеркивает, что на предприятии необходима система учета выполнения работ в рамках

определенного промежутка времени. Для этого необходимо системно проводить анализ использования фонда рабочего времени, например, как это было сделано по ЧП «Капри» в таблице 2.8 параграфа 2.1. данного исследования.

К показателям, которые характеризуют состояние нормирования труда на предприятии, относятся: часть персонала, работа которого нормируется; средний коэффициент (процент) выполнения норм работниками и их распределение по этому показателю; общее количество применяемых норм; удельный вес технически (научно) обоснованных норм в применяемых нормах; доля норм, рассчитанных по межотраслевым и отраслевым нормативам; частота пересмотра норм; экономия от снижения трудоемкости продукции как результат совершенствования нормирования труда.

С целью дальнейшего развития и совершенствования нормирования труда на предприятии автор рекомендует вводить следующие мероприятия: нормирование интенсивности труда и степени использования рабочего времени вместе с затратами времени на изготовление единицы продукции (или всего объема) и расходами в процессе этой деятельности, физической и нервной энергии работников; индивидуализация норм, которая позволит более полно использовать человеческий потенциал предприятия – в свою очередь, это требует глубоких исследований коллектива; компьютеризация расчетов норм и нормативов, что позволит существенно сократить трудоемкость расчетов и повысить их обоснованность, детализировать и углублять процесс нормирования и тому подобное. Автор отмечает, что изменение норм может происходить и при неизменной технической базе при росте навыков работников.

Организация оплаты труда на предприятии также существенно влияет на качество норм. Поэтому с целью обеспечения стабильности коэффициента выполнения норм необходимо своевременно просматривать тарифные ставки и использовать систему надбавок за снижение трудоемкости продукции и рост эффективности производства.

Мониторинг профессионально-квалификационного уровня персонала связывает все элементы механизма эффективного управления персоналом в

единое целое. Поэтому автором выделяются две группы подходов к мониторингу профессионально-квалификационного уровня персонала: первая группа является достаточно простой в применении и может использоваться любым предприятием; в случае процессного подхода мониторинга профессионально-квалификационного уровня персонала рассматривается как элемент процесса, который представляет собой подготовительный этап к аттестации; вторая группа подходов к мониторингу профессионально-квалификационного уровня персонала больше ориентирована на теоретические знания в области менеджмента персонала, но недостаточно ориентирована на практический опыт.

Наиболее полно данная система проявляется в комплексной оценке работника, может разрабатываться по всем категориям персонала предприятия.

Оценка ради характеристики и сравнения включает в себя анализ оценки личности и оценку способностей, связанных с работой. Такой подход пытается связать оценку персонала исключительно с работой, а также необходимыми навыками и возможностями для ее эффективного выполнения. Кроме того, этот подход приводит оценку навыков и способностей, которые необходимы для образования, развития и совершенствования.

Аналогично оценки деловых качеств работника можно осуществить и оценку сложности функций, которые выполняют работники, и оценку результатов труда персонала. Оценка результатов труда рабочих учитывает количественные (объем выполненных работ) и качественные (качество выполненных работ) параметры выполняемых работ, а также их ритмичность.

Должным образом организованная и проведенная оценка профессионально-квалификационного уровня персонала позволит определить уровень управления персоналом. На основе результатов данной оценки осуществляется совершенствование подбора персонала благодаря найму наиболее профессионально пригодных претендентов на вакантные должности и рабочие места; повышение эффективности использования персонала путем определения степени загруженности работников, совершенствование организации труда специалистов и руководителей; определение вклада работников в достигнутые

результаты работы и обеспечение на этой основе более тесной взаимосвязи оплаты труда с результатами труда, усиление материальных и моральных стимулов персонала; улучшение организационной структуры управления предприятием, оптимизация численности персонала в результате уточнения норм выработки, нормативов численности персонала, просмотра должностных инструкций, квалификационных карт, карт компетенций; совершенствование стиля и методов руководства трудовым коллективом со стороны руководителей предприятия, повышение ответственности персонала за порученный участок работы, улучшение социально-психологического климата в трудовых коллективах; установление основных направлений совершенствования планирования и организации развития персонала предприятия и тому подобное.

На основе проведенного анализа во второй главе данного исследования были выделены три основные проблемы, связанные с развитием компетенций сотрудников торговой организации ЧП «Капри»: отсутствие критериев оценки торгового персонала на основе анализа их компетенций; не используются инновационные технологии (дистанционные образовательные технологии, интернет-технологии); не эффективно работает система мотивации топ-менеджеров.

Потребность в применении научно обоснованной оценки торговых работников является очевидной, так как данная категория персонала обеспечивает работу основного бизнес-процесса – реализации продукции потребителю. Поэтому в рамках данной работы предлагается внедрение методики оценки торгового персонала на основании их компетенций.

Считаем, что данная оценка может быть использована не только в ходе аттестации, но и при отборе претендентов на замену вакантных должностей; при формировании кадрового резерва; для оценки эффективности деятельности отдельных должностей торгового персонала; при построении эффективной системы мотивации.

Порядок внедрения данной оценки предусматривает прежде всего выбор и обоснование компетенций, по которым предлагается оценивать торговый

персонал на примере ЧП «Капри».

Исходя из анализа методической литературы, считается, что при оценке компетенций торгового персонала необходимо остановиться на оценке двух видов компетенции: профессиональной и методической, оценка по которым позволит сформировать системную характеристику о деятельности отдельных должностей.

Профессиональная компетенция определяется специальными знаниями торгового персонала, необходимыми для успешной реализации продукции компании. Методическая компетенция предусматривает овладение сотрудниками современными технологиями мерчендайзинга.

Предлагаемая методика оценки разных видов компетенции торгового персонала предусматривает использование фактических данных, подтвержденных соответствующими документами, применение данных самооценки, оценки непосредственным руководителем, что делает реальным ее проведение в рамках ежегодной оценки и аттестации.

В качестве критериев профессиональной компетенции предлагается при оценке торгового персонала учитывать уровень образования и квалификации, стаж работы, практическое применение знаний и умений в ежедневной деятельности.

Известно, что основную часть знаний каждый индивидуум получает в учебных заведениях. Наличие диплома обеспечивает успешное окончание указанного курса дисциплин и является важным критерием при принятии на работу. Оценка образовательного уровня профессиональной компетенции осуществляется на основании анализа образования каждого сотрудника торгового персонала. При этом максимальный образовательный балл целесообразно устанавливать при обучении по образовательным программам «магистратуры» по направлению подготовки «Менеджмент» или «Экономика». Несколько ниже балл заслуживают специалисты, которые имеют диплом других специальностей. Самая низкая оценка свидетельствует об отсутствии высшего образования. Шкала для оценки уровня образования представлена в таблице 3.19.

Таблица 3.19 – Шкала для оценки уровня образования профессиональной компетенции торгового персонала [составлено автором самостоятельно]

<i>Уровень образования торгового персонала</i>			
Без высшего образования	Высшее образование по другим специальностям	Специальное высшее образование	Магистр других специальностей
1	2	3	4
Оценка уровня образования, баллы			

Согласно представленной шкале, отдел кадров оценивает уровень образования.

Для повышения уровня квалификации торгового персонала предлагается учитывать такие возможные формы, как самостоятельное усовершенствование квалификации, участие в профессиональных курсах повышения квалификации, посещение индивидуальных занятий, конференций, семинаров, тренингов. Однако необходимо отметить, что каждый из предложенных методов имеет разную важность для повышения профессиональной компетенции. Поэтому для определения коэффициента весомости каждого из представленных методов был проведен опрос среди руководящего состава ЧП «Капри». Респондентам было предложено оценить по 10-балльной шкале важность каждого из обозначенных форм повышения квалификации торгового персонала.

Обработка полученных результатов в 10-балльной системе дала возможность определить весовые коэффициенты, которые представлены в специальной форме (таблица 3.20). Оценка применения каждого метода повышения квалификации для торгового персонала осуществляется по результатам самооценки, оценки непосредственным руководителем. Субъектам анализа предлагается оценить фактическое применение каждого метода по пятибалльной шкале. Окончательная оценка за повышение квалификации (максимально 5 баллов) состоит из суммы произведений весомости и среднего значения по каждому из методов.

Таблица 3.20 – Форма оценки профессиональной компетенции торгового персонала [составлено автором самостоятельно]

Формы повышения квалификации	Весовой коэффициент	Среднее значение балла	Произведение
Самостоятельное усовершенствование квалификации	0,15		
Участие в профессиональных курсах повышения квалификации	0,3		
Посещение индивидуальных занятий	0,2		
Участие в конференциях, семинарах, тренингах	0,35		
Оценка повышения квалификации	x	x	

Известно, что стаж работы свидетельствует о практических навыках работников и является достаточно важным в работе торговой компании. Для оценки стажа работы мы предлагаем следующую шкалу (таблица 3.21).

Таблица 3.21 – Шкала для определения балла за стаж работы на определенной должности торгового персонала [составлено автором самостоятельно]

<i>Стаж работы торгового персонала</i>				
Общий стаж работы меньше 1 года	Общий стаж работы 1-5 лет	Общий стаж работы более 5 лет, нет стажа работы в сфере торговли	5 лет и больше на должности, что на уровень ниже	5 лет и больше на данной должности
1	2	3	4	5
Балл профессиональной компетенции за стаж работы				

Последний критерий профессиональной компетенции – практическое применение знаний и умений сотрудников – является самым важным. Субъектам анализа предлагается проставить в процентах использованные в практической деятельности критерии, которые рассматривались выше (уровень образования, повышение квалификации и стаж работы). Адаптировать оцененные проценты к

балльной шкале можно при помощи таблицы 3.22.

Таблица 3.22 – Шкала для оценки профессиональной компетенции по уровню применения знаний и умений на практике [составлено автором самостоятельно]

<i>Процент применения знаний и умений на практике</i>										
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
0	0,5	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5
Оценка профессиональной компетенции по уровню применения знаний и умений на практике										

Средняя оценка профессиональной компетенции рассчитывается как среднеарифметическое из четырех критериев профессиональной компетенции (уровня образования, повышения квалификации, стажа работы и практического применения знаний и умений на практике).

Методическая компетенция торгового персонала выражается в их умении применять новые методы выкладки и презентации товаров, современные технологии учета товара. Критерии, которые характеризуют методическую компетенцию торгового персонала, можно разделить на критерии умения применять инновационные методы продаж товаров.

Оценка методической компетенции осуществляется при помощи самооценки, оценки непосредственным руководителем или аттестационной комиссией. Субъектам анализа предлагается оценить уровень методической компетенции по пятибалльной шкале по представленным критериям. Средняя оценка методической компетенции рассчитывается как средняя арифметическая оценка по каждому из предложенных критериев. Форма для внесения результатов оценки предоставлена в табличном виде (таблица 3.23). На основании выполненных оценок отдельных видов компетенции торгового персонала составляется итоговая среднеарифметическая оценка компетенции каждого сотрудника торгового персонала. Предложенная методика оценки компетенций торгового персонала позволит повысить уровень их ответственности и эффективности работы. В рамках механизма эффективного управления

персоналом совершенствуется функция контроля и развития персонала.

Таблица 3.23 – Форма результатов оценки методической компетенции торгового персонала [составлено автором самостоятельно]

Критерии	Оценка торгового персонала		
	руководители	специалисты	вспомогательно-технический и обслуживающий персонал
Целесообразность организационно-распорядительных (административных) действий			
Умение применять ответственные меры			
Соблюдение правовых норм, правил, процедур			
Полное исполнение возложенных обязанностей			
Умелое сочетание инструментов мерчендайзинга			
Способность объективно оценить ситуацию с клиентами и товарами			
Умение выявлять и анализировать проблему			
Способность определять цели и задачи для решения проблемы			
Организация работы и решение сложных задач			
Оценка результатов			
Средний бал			

Мониторинг эффективности мотивации труда должен отражать степень достижения тех целей, которые ставит руководство предприятия и персонал. Сущность разработки методики определения силы экономической и социальной мотивации работника и коллектива работников отражает следующий алгоритм: выявить и сформировать перечень мотивов, потенциально способных влиять на активизацию трудовой деятельности персонала, используя экспертный метод, осуществить распределение мотивов на две группы – экономические и социальные; выделить «мотивационное ядро» доминирующих экономических и социальных мотивов трудовой деятельности для дальнейшего анализа экономической и социальной эффективности мотивации; оценить степень их удовлетворения и уровень мотивации персонала, используя квалиметрические факторно-критериальные модели.

Мотивационный мониторинг на уровне предприятия должен быть

направлен на изучение потребностей, интересов, ценностных ориентаций персонала в сфере труда, мотивационного потенциала и степени его использования в трудовом процессе, мотивов их трудовой деятельности, выявлении изменений в структуре мотивов и прогнозировании их развития и влияния на результаты деятельности. Он должен способствовать определению наиболее действенных рычагов и стимулов влияния на поведение конкретных работников с целью достижения их целей и целей предприятия.

Суть мотивационного мониторинга заключается в проведении регулярных опросов персонала для анализа психологической, социологической и экономической информации. Для проведения мотивационного мониторинга важно принимать во внимание ключевые показатели, такие как качество профессиональной подготовки и переподготовки персонала предприятия; качество трудового потенциала персонала и оценка его конкурентоспособности; уровень производительности труда; условия и организация труда; структура доходов; показатели уровня жизни.

К основным принципам построения системы мониторинга трудовой деятельности следует отнести принципы комплексности, системности, аналитичности, периодичности, регулярности.

Лучшим для соответствующего мониторинга является метод опроса экспертов, с помощью которого работники-эксперты оценивают уровень управления в целом на предприятии.

На основании анализа элементов механизма управления персоналом в ЧП «Капри» во второй главе данной работы сделан вывод, что такая компания имеет достаточные перспективы для дальнейшего развития на рынке сферы оптово-розничной торговли продуктами нефтепереработки. Для чего топ-менеджменту необходимо будет прилагать больше усилий по достижению новых целей и решению новых задач в связи с тем, что на рынке проявляются кризисные явления. Для этого необходимо эффективно использовать трудовой потенциал данного персонала, повышать его мотивацию к успешной трудовой деятельности и, таким образом, формировать необходимый набор компетенций для выполнения

новых задач.

Труд топ-менеджеров в условиях экономики Луганской Народной Республики, характеризующейся кризисными явлениями, рассматривается с позиции собственников предприятия в основном лишь в качестве средства заработка. Таким образом, такие направления улучшения мотивации приемлемы для ЧП «Капри» и представлены на рис. 3.4.



Рисунок 3.4 – Направления улучшения мотивации труда управленческого персонала [составлено автором самостоятельно]

Первое направление отражает роль мотивационного механизма оплаты труда в системе повышения производительности труда. Оно включает элементы совершенствования системы заработной платы.

Расширение трудовых функций подразумевает внесение разнообразия в работу персонала, то есть увеличение числа операций, выполняемых одним

работником. В результате увеличивается рабочий цикл у каждого управленца, растет интенсивность труда. Применение данного метода целесообразно в случае недозагруженности работников и их собственного желания расширить круг своей деятельности, в противном случае это может привести к резкому сопротивлению со стороны самих работников.

Внедрение комплексной системы управления мотивационным процессом может быть представлено в виде следующих одна за другой стадий: осознание топ-менеджером своих потребностей как системы предпочтения, выбор наилучшего способа получения определенного вида вознаграждения, принятие решения о его реализации; осуществление действия; получение вознаграждения; удовлетворение потребности.

Результатом мотивационного мониторинга становится обоснование применения совокупности методов и приемов воздействия на персонал, которые побуждают их к определенному поведению в процессе труда для достижения целей организации (собственников, акционеров), основанной на необходимости удовлетворения личных потребностей, в том числе и предоставление возможности войти в состав акционеров или участников.

Таким образом, одним из основных элементов механизма эффективного управления персоналом должна стать мотивационная программа. В данную программу должны быть включены схемы оплаты труда. Такие схемы разработаны и адаптированы автором работы для топ-менеджеров ЧП «Капри» по соответствующим должностям (приложение Д).

Для уровня топ-менеджмента предлагается ввести категории по заработной плате в зависимости от опыта работы и достигнутых KPI. Должность коммерческого директора будет связана непосредственно с выполнением планов продаж.

Далее сформируем схему расчетов ключевых показателей эффективности (KPI) для соответствующих должностей топ-менеджмента (приложение Е).

Как видно из таблицы Е.1, расчет и контроль значений KPI ведется перекрестно, в связи с недопущением в преувеличении данных

соответствующими должностными лицами. Все отчеты аккумулируются в бухгалтерии и непосредственно влияют на начисление заработной платы.

Для оценки результативности мотивационной политики предприятия важно определить критерии эффективности. Для субъекта критерий становится ориентиром, к которому должно стремиться оцениваемое явление в своем развитии. Существует ряд правил, которыми следует руководствоваться при разработке критерия: название критерия должно соответствовать сущности (потому что измеряется); критерий должен быть понятным, соответствовать определенной цели и способствовать поддержанию определенных стратегий или инициатив. Необходимо также установить, возможно ли определить данный аспект эффективности и с помощью каких методов. Целесообразно ответить на ряд вопросов:

- можно ли выразить критерий в математических формулах и моделях;
- понятна ли система измерения;
- понятно ли, какие данные необходимы для расчетов.
- достаточно ли точными будут полученные данные,
- допустима ли некоторая потеря детализации;
- как часто необходимо проводить расчеты и достаточна ли эта частота для того, чтобы отследить влияние мероприятий на улучшение показателей;
- откуда должны поступать данные для отслеживания КРІ;
- кто именно отвечает за сбор, составление и анализ данных;
- каким образом будут использованы полученные данные.

Соответственно, автором сформировано концептуальное представление процесса влияния организационной культуры на механизм эффективного управления персоналом предприятия, в рамках которого сосредоточены основные группы показателей: степень соблюдения на предприятии принципов корпоративного управления; характеризующие результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия; риски корпоративного управления, количественные и качественные показатели по персоналу (рис. 3.5).



Рисунок 3.5 – Концептуальное представление процесса влияния организационной культуры на механизм эффективного управления персоналом предприятия [составлено автором на основе собственных теоретических исследований [119, с. 103-111] и статистического анализа показателей механизма управления персоналом на примере ЧП «Капри» и ООО «Алмазнянская горно-металлургическая компания»]

В результате адаптация системы мониторинга показателей использования персонала будет зависеть от уровня организационной культуры. Также можно идентифицировать силы, от которых будет зависеть поведение компании, следовательно, необходимо рассмотреть противоречивые требования, влияющие на ее деятельность, а такие элементы постоянно меняются.

Для мониторинга организационной культуры автор предлагает учесть следующие критерии: характеристики организационной культуры; основные ориентации организационной культуры; факторы, влияющие на изменение организационной культуры; однородность организационной культуры; соответствие структуры управления. Важно установить уровень ее эффективности в определенный период для того, чтобы иметь возможность описать состояние, к которому нужно стремиться. Так как данный анализ основан на непредвзятом отношении персонала (методом анкетирования) к имиджу предприятия, он является не точным, а достаточно условным. Оценить же эффективность организационной культуры автор предлагает с помощью изучения всех аспектов деятельности предприятия на рынке: жалоб потребителей; жалоб персонала предприятия; брака в изготовлении продукции; ошибочности принятия управленческих решений; оборачиваемости капитала; эффективности функционирования предприятия; порогового значения уровня доходов предприятия; нарушений производственных и торговых правил и тому подобное.

Мониторинг эффективности организационной культуры предприятия можно провести с помощью различных методов: системного анализа, статистических методов; метода опроса; социометрических методов. Если заметить, что организационная культура в основе своей является сложной системой, то целесообразным будет для ее исследования использовать метод системного анализа.

В целях укрепления и стимулирования организационной культуры можно ввести оценочные критерии, по которым возможно наблюдать как дисциплинарную ситуацию, так и анализировать всевозможные изменения. Вследствие чего возможна дальнейшая корректировка дисциплины труда.

Автором рекомендуется оценивать знания корпоративных и дисциплинарных особенностей компании по параметрам (таблица 3.24) представителями отдела кадров. После оценки всех вышеперечисленных позиций проводится итоговая оценочная работа, где и определяется уровень трудовой дисциплины (таблица 3.25).

Таблица 3.24 – Оценка знаний корпоративных и дисциплинарных стандартов [составлено автором на основе [16]]

Параметры оценки	Норматив	Самооценка	Оценка руководителя	Оценка подчиненными	Оценка коллегами	Согласованная оценка
Знания						
О компании	10	7	10	10	9	82
Внутрикорпоративные правила и стандарты	10	10	6	10	7	
Особенности целевого рынка	10	7	7	5	8	
Услуги основного блока	5	3	4	5	4	
Сопутствующие продукты и услуги	10	7	7	10	8	
Продукты инноваций	10	7	8	7	8	
Знания о деятельности всех подразделений	5	3	4	5	4	
Знания по направлению функциональных обязанностей	10	7	8	7	9	
Профессиональные знания, в том числе знание регламентных документов и знания по работе с необходимыми автоматизированными системами	30	25	25	27	24	

Как видим, получается полноценная и объективная оценка дисциплины труда. Одновременно оценочные критерии построены таким образом, что работник во многом оценивает себя сам, что позволяет подойти к основной цели дисциплины труда – это формирование у работников самодисциплины на основе анализа своих действий и сопоставления собственных действий с критериями своего подразделения и организации в целом.

Таблица 3.25 – Оценочный лист «Итоговая оценка работника» [составлено автором на основе[16]]

Уровень	Диапазон оценки, %
ВЫДАЮЩИЙСЯ УРОВЕНЬ (показатель высокой дисциплины и самодисциплины). Безупречные результаты работы. Абсолютная компетентность в области владения профессиональными навыками и знаниями, в том числе в смежных областях. Постоянное проявление высокого уровня развития компетенций относительно производственных процессов	90-100%
ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ (показатель высокой дисциплины). Результаты работы определенно превышают большинство требований. Уровень владения профессиональными навыками и знаниями полностью соответствует требованиям должности. Сотрудник постоянно демонстрирует требуемый уровень развития компетенций. Действия сотрудника могут быть использованы как образец и эталонный пример	80-89%
СТАНДАРТНЫЙ УРОВЕНЬ (показатель нормативной дисциплины). Результаты работы, как правило, соответствуют требованиям, иногда возможны некоторые замечания. Уровень владения профессиональными навыками и знаниями в целом соответствует должности, но требует некоторого совершенствования. Обычно демонстрируется необходимый уровень развития компетенций	60-79%
ДОПУСТИМЫЙ УРОВЕНЬ (показатель допустимой дисциплины). Недостаточные результаты работы. Необходимо повышение эффективности. Явная необходимость дополнительного обучения до требуемого уровня владения профессиональными навыками и знаниями. Редкое проявление необходимого уровня развития компетенций	40-59%
НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ (показатель недопустимой дисциплины). Результаты работы неудовлетворительные и требуют немедленного усовершенствования. Частые проявления профессиональной некомпетентности в области владения профессиональными навыками и знаниями. Сотрудник не проявляет необходимого уровня развития компетенций	< 39%

Полученные результаты должны учитываться при начислении премий работникам. При этом предлагается:

- 1) не выплачивать премию, если оценка работника составляет менее 39% (неудовлетворительный уровень);
- 2) снижение премии на 5 %, если оценка находится в диапазоне 40-59% (допустимый уровень);
- 3) оставлять размер премии без изменения, если оценка находится в диапазоне 60-79% (стандартный уровень);
- 4) повышать премию на 3%, если оценка находится в диапазоне 80-89% (высокий уровень);

5) повышать премию на 5%, если оценка находится в диапазоне 90-100% (выдающийся уровень).

В качестве инструментов фиксации выполнения задач, делегирования полномочий и ответственности расчета премий и доплат при достижении определенных KPI, особенно в больших коллективах, рекомендовано использовать современное программное обеспечение. Так, в стремительно развивающемся мире практически все внутренние бизнес-процессы трансформируются и оцифровываются, что значительно снижает нагрузку на управленческий персонал и отдел кадров.

В связи с изложенным выше, назрела необходимость внедрения принципиально нового решения системы или IT-платформы, позволяющей решать поставленные задачи. Большинство руководителей привлекают специалистов (сторонний IT-консультант), которые предлагают ряд программ: Bitrix24, Todoist, Wunderlist, 2Do, Trello. Для анализируемых предприятий в данном исследовании как для сферы производства, так и сферы торговли можно применять платформу Trello. Это программа для управления проектами больших групп. Trello использует парадигму для управления проектами, известную как «канбан» – метод, который первоначально был популяризирован Toyota в 1980-х для управления цепочками поставок.

При этом данная программа наделена всем необходимым функционалом, в частности, она позволяет ставить задачи, структурировать их во временном и порядковом приоритетах, устанавливать ответственных лиц, сроки выполнения, а также вести переписку между участниками проекта или группы в целом. Что важно, для контроля (как выборочного, так и поточного) использование программы четко прослеживается, видны даты назначения задач, а об истечении сроков их исполнения поступают уведомления или отчет (по требованию), по наглядным результатам которого возможно применение поощрений или штрафных санкций за объективные нарушения.

Актуально то, что Trello работает на различных платформах, в том числе на iPhone и iPad, Android, а также работают приложения для Windows 8 или Windows

RT и macOS, а поручения и задачи назначаются в реальном времени. Визуально интерфейс данной программы представлен на рисунке 3.11.

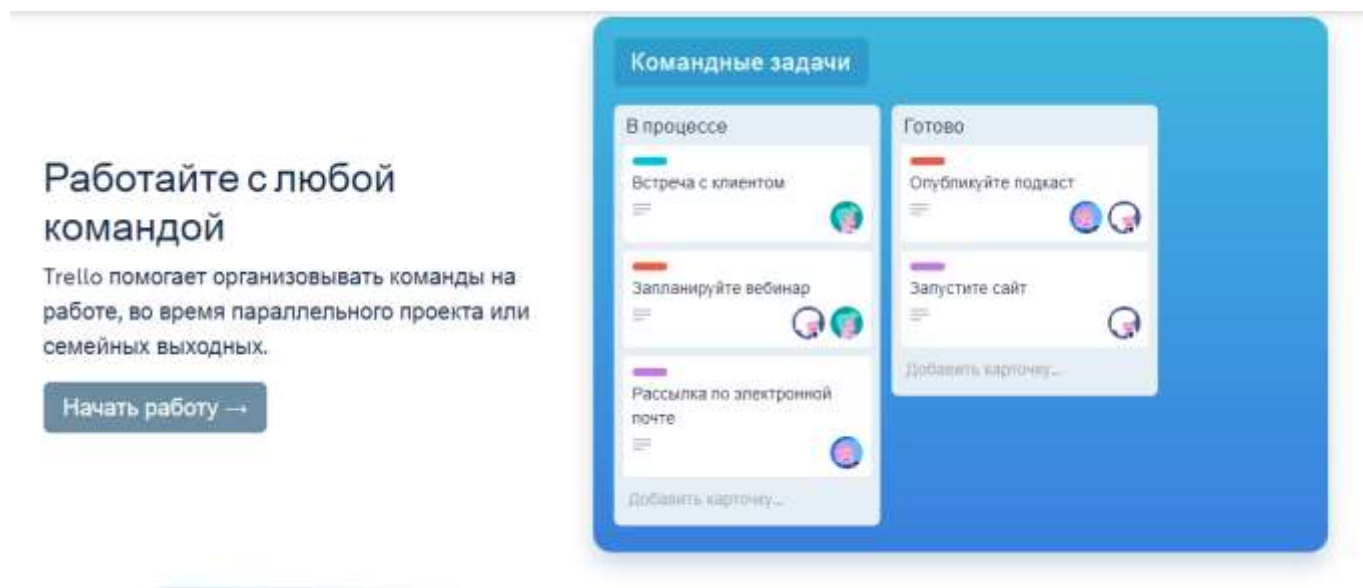


Рисунок 3.11 – Интерфейс программы Trello [представлено на основании источника [132]]

Использование информационного продукта Trello, на этапе развития компании, полностью обеспечивает все необходимые потребности в инструментарию внедрения модели делегирования полномочий и ответственности в механизме эффективного управления персоналом.

С помощью данной IT-платформы можно проводить системный анализ данных по персоналу и строить модель организационной культуры на предприятии. Системная модель организационной культуры должна отражать реальный объект, реальные условия и особенности его функционирования и развития с помощью морфологического анализа системы; параметрического описания системы; разработки комплекса функционально-параметрических моделей, описывающих функционирование объекта. Среди статистических методов наиболее распространенным является нормативный метод, предусматривающий анализ документации предприятия (положений, инструкций, кодексов общения, философии предприятия, системы корпоративного управления и т.п.) и выявляет основные представления руководства относительно процессов

эффективного управления. Сравнительный метод имеет ряд разновидностей, таких как метод «полярных культур» и сопоставление по определенным показателям. Метод отслеживания изменений по схеме «было – стало – должно быть» объединяет в себе аналитические и рационализаторские возможности. Для него характерно определение «стартовых показателей» и отслеживание по ним необходимых изменений.

Однако уровень организационной культуры может не только расти, но и падать и тогда с помощью данного метода можно увидеть тенденцию изменений. Конструктивно-критический метод включает в себя метод уравновешенно-периодической критики, отличается более спокойными оценками и предложениями; метод обвального-повальной критики в адрес администраторов, вынужденных принимать практические меры. Изучение организационной культуры предприятия также возможно с помощью метода опроса. Он может быть использован при изучении особенностей организационной культуры и корпоративного климата различных предприятий.

С помощью социометрических методов внутригрупповые отношения можно представить графиками с числовыми значениями. Это, в свою очередь, дает возможность оценить состояние группы. В структуре любой социальной группы есть две структуры общения – формальная (официальная) и неформальная (неофициальная). В основе последней положены симпатии или, наоборот, антипатии и межличностные отношения. Методика данного исследования была апробирована на примере двух предприятий ЧП «Капри» (г. Стаханов) и ООО «Алмазьянская горно-металлургическая компания» (г. Алмазное) во второй главе диссертации (параграфы 2.2 и 2.3).

Неформальная структура влияет на формальную, а это, в свою очередь, оказывает влияние на организованность и производительность персонала.

Социометрическая процедура может иметь целью: выявить через симпатии-антипатии неформальных лидеров и тех, кто не воспринимается коллективом; узнать о существовании в коллективе внутригрупповых подсистем, групп

возглавляемые неформальными лидерами. В результате проведения такой процедуры составляется социометрическая карта, в которой отражается личное отношение каждого к другим коллегам.

Выводы к главе 3

Учитывая, что объединения работников являются сложными социально-экономическими управленческими системами, которые генерируют процессы и явления в организационной культуре, то они отражаются на потенциале управления предприятием, отделом, работником. В то же время, когда решения принимаются на основании анализа существенно стохастической (т.е. неполной или в какой-то мере подверженной случайным искажениям) и существенно многомерной информации, целесообразно использовать метод прикладного многомерного статистического анализа.

Процесс параметризации задачи по формированию и развитию механизма эффективного управления персоналом заключается в выборе общего вида целевой функции. Этот выбор, как правило, не удастся подкрепить исчерпывающим теоретическим обоснованием, а потому в дальнейшем целесообразно оперировать не целевой функцией $\varphi(X)$, а с некоторой ее аппроксимацией $\hat{\varphi}(X)$. Оперирование с аппроксимацией избавляет исследователя от необходимости постулирования существования самой целевой функции, что в ряде ситуаций является весьма спорным моментом. В то время как сама целевая функция как объективно существующая универсальная характеристика выходного качества может и не существовать, ее аппроксимация имеет определенный условный смысл и может использоваться как некая вспомогательная характеристика в ограниченном интервале времени и при некоторых заранее оговоренных условиях.

Поэтому методический подход к оценке и развитию механизма эффективного управления персоналом на основе метода прикладного

многомерного статистического анализа включает в себя ранжирование параметров повышения эффективности управления персоналом по результатам экспертного опроса и проведение оценки данных параметров в баллах, что позволяет получить линейную аппроксимацию целевой функции, оценивающую процесс формирования механизма эффективного управления персоналом в достижении конкретного оптимизируемого направления.

Разработанный методический подход к оценке механизма управления персоналом на основе прикладного многомерного статистического анализа апробирован на примере производственного предприятия ООО «Алмазнянская горно-металлургическая компания», где были зафиксированы следующие недостатки в механизме управления персоналом: снижение выручки от продаж; ухудшение финансовых показателей; отсутствие системы мотивации; конфликтогенность персонала. В результате экспертной оценки входных параметров и расчета значений целевой функции для структурных подразделений (отдел логистики, производственный и технический отдел) было рассчитано значение целевой функции $f(X)$.

На момент проведения анализа, как это видно из приведенных выше данных, структурные подразделения ООО «Алмазнянская горно-металлургическая компания» имели усложненную иерархию подчинения с большим числом ступеней. Также наблюдались негативные явления в социально-экономической системе предприятия. Низкое качество прогнозирования деятельности и реализации формирующей спрос тактики привело к постоянному снижению эффективности экономической деятельности. Особенно это было заметно в структурных подразделениях, не занятых непосредственно производственным процессом (технический отдел, общие функциональные подразделения).

Эффективной деятельности ООО «Алмазнянская горно-металлургическая компания» в целом также мешала чрезмерная регламентация процесса принятия решения и окончательного его утверждения. Несмотря на постоянный поиск новых направлений деятельности и переговоры по этим вопросам, на практике

удалось реализовать сравнительно небольшую долю этих проектов. Все это привело руководство предприятия к необходимости проведения мероприятий по развитию механизма эффективного управления персоналом и пересмотру принципов организационной культуры, заложенных в данный механизм. Одновременно стремились к упрощению иерархической структуры управления с учетом объемов информации по уровням управления, упрощения процесса принятия решения и оптимизации необходимого объема информации. Также необходимо было повысить социальную защищенность работников предприятия за счет внедрения системы мотивации на основе KPI.

Также отмечено, что эффективной деятельности анализируемого предприятия мешала необходимость дополнительного согласования каждого договора на поставку готовой продукции в Российскую Федерацию с Министерством промышленности и торговли Луганской Народной Республики. Характерным является тот факт, что требование этого дополнительного согласования не было подтверждено никакими нормативно-правовыми актами. В процессе изменения принципов работы руководства и структуры управления персоналом предприятия, с целью повышения экономической эффективности деятельности (привлечения большего числа клиентов), это согласование стало намеренно игнорироваться. То есть руководство предприятия, изучив правовое поле своей деятельности, стало более грамотно пользоваться своими юридически утвержденными правами. Одновременно было проведено сокращение общего и управленческого персонала. Вследствие изменения численности работников предприятия были проведены соответствующие изменения в структуре управления ООО «Алмазнянская горно-металлургическая компания». Эти изменения, в свою очередь, привели к упрощению схемы информационных потоков, повышению их информационной насыщенности и снижению регламентирующих факторов. Подобные мероприятия, оптимизирующие систему управления предприятием, позволяют более точно прогнозировать его деятельность и, соответственно, сформировать механизм эффективного управления персоналом.

Опираясь на значения целевой функции, полученные при соответствующих изменениях показателей, важных для деятельности предприятия и избранных руководством направлений развития, был выбран вариант формирования механизма эффективного управления персоналом, удовлетворивший лицо, принимающее решение. После проведенных изменений в структуре управления ООО «Алмазьянская горно-металлургическая компания» численные значения целевой функции, которые выражают оценку эффективности в механизме управления персоналом, изменились. В результате выяснилось, что направления оптимизации, избранные на этом предприятии путем привлечения внешних специалистов и занявшие значительный период времени, во многом совпадают с решениями, принятыми на основании информации, полученной благодаря использованию предложенной методики, причем за меньший период времени. Использование предложенной методики при принятии важных решений позволяет перебрать значительное число вариантов изменений в зависимости от стоящих перед предприятием задач и сформированной руководством организационной культуры.

Для адаптации системы мониторинга показателей использования персонала на предприятиях Луганской Народной Республики автором предложено проводить его один раз в квартал с полным охватом работников, что позволит оценить эффективность использования персонала поквартально. Основной задачей данного процесса считается оценка качества нормирования труда и трудового потенциала; оценка научной организации труда; оценка повышения профессионально-квалификационного уровня персонала предприятия; оценка мотивации персонала предприятия; оценка персонала предприятия по половозрастной структуре и движению человеческих ресурсов; оценка организационной культуры. Такой мониторинг имеет определенную этапность: определение целей, выбор метода проведения мониторинга; определение стоимости и возможности проведения мониторинга; определение составляющих элементов мониторинга в механизме мотивации; определение видов мониторинга показателей эффективного использования персонала; проведение мониторинга по

его видам: место, время проведения, сбор информации; оценка результатов мониторинга.

Также мониторинг показателей эффективности использования персонала автор предлагает проводить по следующим блокам в виде алгоритма: мониторинг нормирования труда, мониторинг повышения квалификационного уровня персонала предприятия, мониторинг совершенствования мотивации персонала предприятия, мониторинг организационной культуры.

Отмечается, что мониторинг профессионально-квалификационного уровня персонала связывает все элементы механизма эффективного управления персоналом в единое целое. Автором выделяются две группы подходов к мониторингу профессионально-квалификационного уровня персонала: первая группа является достаточно простой в применении и может использоваться любым предприятием; в случае процессного подхода мониторинга профессионально-квалификационного уровня персонала рассматривается как элемент процесса, который представляет собой подготовительный этап к аттестации; вторая группа подходов к мониторингу профессионально-квалификационного уровня персонала больше ориентирована на теоретические знания в области менеджмента персонала, но недостаточно ориентирована на практический опыт. Предлагаемая методика оценки разных видов компетенции торгового персонала предусматривает использование фактических данных, подтвержденных соответствующими документами, применение данных самооценки, оценки непосредственным руководителем, что делает реальным ее проведение в рамках ежегодной оценки и аттестации.

Для повышения уровня квалификации торгового персонала как одной из составляющих механизма эффективного управления персоналом разработана специальная методика оценки данного параметра с учетом таких факторов, как: самостоятельное усовершенствование квалификации, участие в профессиональных курсах повышения квалификации, посещение индивидуальных занятий, конференций, семинаров, тренингов. Для определения коэффициента весомости каждого из представленных методов повышения

квалификации был проведен опрос среди руководящего состава ЧП «Капри», на основе которого были получены весовые коэффициенты каждого параметра. Данные параметры с весовыми коэффициентами были внесены в специально разработанную форму оценки профессиональной компетенции торгового персонала. Для оценки стажа работы также предложена форма и соответствующая шкала. Далее субъектам анализа предлагается проставить в процентах использованные в практической деятельности критерии (уровень образования, повышение квалификации и стаж работы) и адаптировать результаты по предложенной бальной шкале. Также отдельно предложено оценивать методические компетенции, которые выражаются в умении использования новых технологий. Для чего дополнительно разработана специальная форма для проведения самооценки, непосредственным руководителем или аттестационной комиссией. На основании выполненных оценок отдельных видов компетенции торгового персонала составляется итоговая среднеарифметическая оценка компетенции каждого сотрудника торгового персонала. Предложенная методика оценки компетенций торгового персонала позволит повысить уровень их ответственности и эффективности работы. Таким образом, в рамках механизма эффективного управления персоналом совершенствуется функция контроля и развития персонала.

Обоснована необходимость проведения мотивационного мониторинга на уровне предприятия, который направлен на изучение потребностей, интересов, ценностных ориентаций персонала в сфере труда, мотивационного потенциала и степени его использования в трудовом процессе, мотивов их трудовой деятельности, выявлении изменений в структуре мотивов и прогнозировании их развития и влияния на результаты деятельности. Суть мотивационного мониторинга заключается в проведении регулярных опросов персонала для анализа психологической, социологической и экономической информации как одних из важнейших составляющих организационной культуры. Следовательно, автором определены и принципы построения системы мониторинга трудовой деятельности, к которым отнесены принципы: комплексности, системности,

аналитичности, периодичности, регулярности. По результатам мотивационного мониторинга, на примере ЧП «Капри» были разработаны направления улучшения мотивации труда управленческого персонала. Одно из направлений в части повышения качества работы топ-менеджеров на основе системы КРІ было детализировано в виде разработанных схем оплаты труда по соответствующим формам для топ-менеджеров ЧП «Капри». Введены категории по заработной плате в зависимости от опыта работы и достигнутых КРІ. Расчет и контроль значений КРІ ведется перекрестно, в связи с недопущением в преувеличении данных соответствующими должностными лицами. Все отчеты аккумулируются в бухгалтерии и непосредственно влияют на начисление заработной платы.

Автором сформировано концептуальное представление процесса влияния организационной культуры на механизм эффективного управления персоналом предприятия, в рамках которого сосредоточены основные группы показателей: степень соблюдения на предприятии принципов корпоративного управления; характеризующие результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия; риски корпоративного управления, количественные и качественные показатели по персоналу.

Для проведения мониторинга организационной культуры автор предлагает учесть следующие критерии: характеристики организационной культуры; основные ориентации организационной культуры; факторы, влияющие на изменение организационной культуры; однородность организационной культуры; соответствие структуры управления. Оценить же эффективность организационной культуры автор предлагает с помощью изучения всех аспектов деятельности предприятия на рынке: жалоб потребителей; жалоб персонала предприятия; брака в изготовлении продукции; ошибочности принятия управленческих решений; оборачиваемости капитала; эффективности функционирования предприятия; порогового значения уровня доходов предприятия; нарушений производственных и торговых правил и тому подобное. В результате автором рекомендуется оценивать знания корпоративных и дисциплинарных особенностей компании по определенным параметрам. Такую оценку должны проводить представители

отдела кадров. После оценки всех вышеперечисленных позиций проводится итоговая оценочная работа, где и определяется уровень трудовой дисциплины.

Для трансформации обеспечивающих бизнес-процессов и их оцифровки в части развития механизма эффективного управления персоналом обосновано применение специальной IT-платформы Trello. Актуально то, что Trello работает на различных платформах, в том числе на iPhone и iPad, Android, а также работают приложения для Windows 8 или Windows RT и macOS, а поручения и задачи назначаются в реальном времени. Внедрение информационного продукта Trello для анализируемых в диссертации предприятий позволит полностью обеспечить все необходимые потребности в инструментарии внедрения модели делегирования полномочий и ответственности в механизме эффективного управления персоналом.

Основные положения третьей главы опубликованы в работах [113; 115; 112; 118].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В диссертации обоснована и решена актуальная научно-практическая задача относительно формирования и развития механизма эффективного управления персоналом как для производственных, так и торговых предприятий в сложившихся политических и социально-экономических условиях становления экономики Луганской Народной Республики. Полученные результаты исследования позволили сформировать выводы и рекомендации, которые имеют теоретическое и практическое значение:

1. Проведенные теоретические исследования в части формирования механизма эффективного управления персоналом позволили выделить основные его положения, а именно: экономические, организационно-распорядительные (административные) и социально-психологические рычаги воздействия на персонал; общие и организационные принципы в социально-ориентированном управлении персоналом. Отмечается, что механизм эффективного управления персоналом оценивается в совокупности таких показателей, как достижение тактических и стратегических целей, наличие базы знаний, навыков идей и трудового потенциала персонала с учетом позитивного морально-психологического климата в коллективе.

2. На основе систематизации результатов исследований отечественных и зарубежных авторов относительно сущности понятия «организационная культура» выделены ее основные функции, типы, принципы, критерии. Определено, что этимология данного понятия сформировалась под влиянием социологии, культурной антропологии, психологии, экономической теории и теории управления, что позволяет уточнить понятие «организационная культура» как систему норм, убеждений, ожиданий и ценностей, которые являются способом осуществления организационной деятельности, формирования внутренних отношений; это возможность организации проявить себя во внешней

среде с помощью уникальных характеристик, имеющихся в ней.

3. Доказано, что современная парадигма паритетного социально-экономического подхода к управлению персоналом характеризуется эмерджентными свойствами, поэтому рекомендовано использовать одновременно социальные методы исследования психологических явлений в коллективе и экспертно-статистические методы для поиска значений экономических и социальных параметров, приводящих к повышению эффективности деятельности предприятия в целом. Одной из важнейших составляющих для ускорения обработки информации относительно социально-экономических показателей и формирования механизма эффективного управления персоналом в части применения инструментов мотивации и укрепления организационной культуры являются информационные технологии.

4. Предложена методика проведения комплексного анализа составляющих механизма управления персоналом, которая является универсальной как для производственного, так и торгового предприятия. Такая методика использует количественный подход и характеризуется проведением анализа в три этапа: общая финансово-экономическая характеристика предприятия; количественные и качественные показатели по персоналу; показатели эффективности в процессах управления персоналом.

5. На основе объединения методов социологических исследований (глубинное интервьюирование и опросы) и экспертно-статистического разработана методика оценки организационной культуры, которая прошла апробацию на предприятии сферы торговли ЧП «Капри» и производственном предприятии ООО «Алмазнянская горно-металлургическая компания», позволившая выявить недостатки в подсистемах мотивации, подбора и адаптации кадров, морально-психологическом климате. Экспертно-статистическая обработка анкетных данных позволила получить набор входных параметров (конфликтность, уровень текучести кадров, объем перерабатываемой информации, иерархичность в структуре управления, достоверность прогноза деятельности отдела по количеству событий и расходу фонда заработной платы)

для расчета целевой функции, характеризующей формирование механизма эффективного управления персоналом.

6. Обосновано применение методического подхода к оценке и дальнейшему развитию механизма эффективного управления персоналом на основе метода прикладного многомерного статистического анализа, который включает в себя ранжирование параметров механизма эффективного управления персоналом по результатам экспертного опроса и проведение оценки данных параметров в баллах, что позволяет получить линейную аппроксимацию целевой функции. После проведенных изменений в структуре управления ООО «Алмазьянская горно-металлургическая компания» численные значения целевой функции, которые выражают состояние механизма эффективного управления персоналом, также изменились.

7. Описана процедура адаптации системы мониторинга показателей использования персонала на основе применения системы КРІ и соответствующих информационных технологий на примере ЧП «Капри». В результате сформировано концептуальное представление процесса влияния организационной культуры на механизм эффективного управления персоналом предприятия.

Направлениями дальнейших исследований могут стать работы по корректировке и адаптации предложенных методик проведения комплексного анализа составляющих механизма эффективного управления персоналом и оценки организационной культуры на примере деятельности исполнительных органов государственной власти.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абдулхаирова, Э.М. Стратегическое управление персоналом предприятия: концептуальные подходы / Э.М. Абдулхаирова, Ф. Умаров // Таврический научный обозреватель. – 2016. – № 4 (9). – С. 25-27.
2. Абляев, С.В. Управление человеческими ресурсами на основе компьютерных технологий: учебное пособие / С.В. Абляев, Н.Н. Пушкарев; под ред. Н.Ф. Пушкарева. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 176 с.
3. Акофф, Р.Л. О менеджменте: учебник / Р.Л. Акофф. – СПб.: Питер, 2002. – 448 с.
4. Алавердов, А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник / А.Р. Алавердов. – М.: МФПУ Синергия, 2012. – 656 с.
5. Александрова, Т.Г. Управление персоналом: методические указания к практическим занятиям / Т.Г. Александрова. – Оренбург: ГОУ ОГУ, 2005. – 63 с.
6. Анисимов, В.М. Управление персоналом государственной службы: терминологический словарь / В.М. Анисимов, С.В. Дудников, Ю.М. Забродин и др.; под общ. ред. В.М. Анисимова. – М.: РАГС, 1999. – 142 с.
7. Аніщенко, В.О. Роль корпоративної культури у прийнятті управлінських рішень / В.О. Аніщенко // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 3 (93). – С. 64-72.
8. Антонюк, А.А. Проблеми управління персоналом на підприємствах страхування та шляхи їх вирішення / А.А. Антонюк // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2014. – № 1. – С. 53-57.
9. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами: учебник / М. Армстронг. – СПб.: Питер, 2010. – 215 с.
10. Архипова, З.В. Информационные технологии в экономике: учебное пособие / З.В. Архипова, В.А. Пархомов. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2003. – 365 с.
11. Ассоциация HR-менеджеров США – официальный сайт [Электронный

ресурс]. – Режим доступа: www.worldatwork.org. – Дата обращения: 23.09.2019. – Загл. с экрана.

12. Афанасьев, Д.В. Управление поведением персонала организаций сферы услуг / Д.В. Афанасьев: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Афанасьев Дмитрий Владимирович. – М., 2004. – 184 с.

13. Балабанова, Л.В. Управління персоналом: підручник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: ЦУЛ, 2011. – 468 с.

14. Балашов, А.И. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие. Стандарт третьего поколения / А.И. Балашов, И.Д. Котляров, А.Г. Санина. – СПб.: Питер, 2012. – 320 с.

15. Барабанщикова, В.В. Взаимосвязь типа организационной культуры и уровня трудовой мотивации персонала / В.В. Барабанщикова // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Психология и педагогика. – 2014. – № 4. – С. 61-68.

16. Баранова, И.П. Развитие системы управления дисциплинарными отношениями в современной образовательной среде с применением компетентностного подхода: монография / И.П. Баранова. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2014. – 121 с.

17. Баришнікова, Л.П. Досвід мотивації трудової діяльності персоналу підприємств розвинутих країн як інструмент удосконалення системи мотивації праці в Україні / Л.П. Баришнікова // Підвищення ефективності використання ресурсів підприємств і регіонів як чинник удосконалення і модернізації виробництва: зб. наук. праць ДонДУУ. Серія: Економіка. – Т.ХІІ, вип. 195. – Донецьк: ДонДУУ, 2011. – С. 13-19.

18. Барышева, Е.Н. Математическое моделирование структурных изменений персонала предприятий / Е.Н. Барышева, Л.А. Сараев // Вестник СамГУ. – 2011. – № 1/1 (82). – С. 38-47.

19. Балтачеева, Н.А. Методы модернизации модели корпоративной социальной ответственности в Российской Федерации / Н.А. Балтачеева // Вестник института экономических исследований. – 2017. – № 1. – С. 56-63.

20. Бунтовская, Л.Л. Менеджмент. Часть 1. Мотивационный менеджмент: учебное пособие / Л.Л. Бунтовская, С.Ю. Бунтовский. – Краснодар: «Новация», 2018. – 222 с.

21. Беганская, И.Ю. Совершенствование механизма управления экспортным потенциалом региона в условиях современных вызовов: организационно-кадровая составляющая / И.Ю. Беганская, С.В. Чернобаева // Менеджер. – 2016. – № 1 (75). – С. 110-116.

22. Бегимкулова, В.К. Системный подход к управлению качеством образования / В.К. Бегимкулова // Достижения науки и образования. – 2018. – С. 58-59.

23. Безрукова, Т.Л. Мотивация и стимулирование персонала к повышению эффективности функционирования предприятия / Т.Л.Безрукова, С.А.Кузнецов, О.В.Манаева // Современные проблемы функционирования предпринимательских структур в условиях перехода экономики на инновационный путь развития: материалы междунар. науч.-практ. Конф. (18 января 2013 г.). – 2013. – С. 54-57.

24. Беккер, Г. Современная социологическая теория в её преемственности и изменении / Г. Беккер, А. Босков. – М.: Изд-во иностр. лит-ры, 1961. – 389 с.

25. Бизнес Луганской Народной Республики выбирает социально ориентированную и плановую модели развития Республики – соцопрос [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://lug-info.com/news/one/biznes-lnr-vybiraet-sotsialno-orientirovannuyu-i-planovuyu-modeli-razvitiya-respubliki-sotsopros-3872>. – Дата обращения: 29.09.2019. – Загл. с экрана.

26. Булкин, А.Н. Социальное прогнозирование в исследовательском поле российской социологии / А.Н. Булкин, О.В. Совершенный, А.А. Федорова // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 1: регионоведение, философия, история, социология, юриспруденция, политология, культурология. – 2016. – Вып. 1 (174). – С. 83-86.

27. Вакуленко, Т.Г. Анализ бухгалтерской (финансовой) отчетности для принятия управленческих решений: учебное пособие / Т.Г. Вакуленко, Л.Ф. Фомина. – М.: Герда, 2016. – 566 с.

28. Введение в многомерный статистический анализ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://statosphere.ru/books-arch/multistat/72-kalinina.html>. – Дата обращения: 25.09.2019. – Загл. с экрана.
29. Вебер, М. История хозяйства: очерк всеобщей социальной и экономической истории / М. Вебер. – Пг.: Наука и школа, 1923. – 240 с.
30. Веснин, В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2013. – 688 с.
31. Виноградський, М.Д. Управління персоналом: навчальний посібник / М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська. – К.: Центр навч. літ., 2006. – 504 с.
32. Власенко, В.А. Інструментарій оцінки стану організаційної складової організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств та організацій споживчої кооперації України / В.А. Власенко // Управління розвитком соціально-економічних систем у новій економіці: монографія / [колектив авторів] ; за заг. ред. Л. М. Шимановської-Діанич. – Полтава: ПУЕТ, 2015. – С. 175-186.
33. Воронкова, А.Е. Корпорації: управління та культура: монографія. / А.Е. Воронкова, М.М. Баб'як, Е.Н. Коренев, І.В. Мажура; За заг. ред. А.Е. Воронкової. – Дрогобич: Вимір, 2006. – 376 с.
34. Врум, В. Труд и мотивация: учебник / В. Врум. – М: Новапресс, 1964. – 331 с.
35. Галиуллин, Х. Методологические подходы к оценке эффективности труда рабочих: учебное пособие / Х. Галиуллин. – Germany: Lambert Academic Publishing, 2013. – 245 с.
36. Гандапас, Р. Корпоративная культура. Огнем и мечом / Р. Гандапас // Менеджмент і менеджер. – 2007. – № 9. – С. 4-8.
37. Гантт Г. и очеловеченный научный менеджмент [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://dps.smrtlc.ru/Sheldrake/04_Gantt.htm. – Дата обращения: 28.05 2019. – Загл. с экрана.
38. Гаспарян, О.Т. Статистика и выводы: причинно-следственные связи и

вероятности / О.Т. Гаспарян // Метод: Московский ежегодник трудов из обществоведческих дисциплин. – 2015. – С. 299-308.

39. Генкин, Б.М. Управление человеческими ресурсами: учебник / Б.М. Генкин, И.А. Никитина. – М.: Норма, НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 464 с.

40. Грабауров, В.А. Информационные технологии для менеджеров: учебник / В.А. Грабауров. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 325 с.

41. Гринберг, А.С. Информационный менеджмент: учебник / А.С. Гринберг, И.А. Король. – М.: ЮНИТИ, 2003. – 354 с.

42. Гюлик, Л. История менеджмента / Л. Гюлик [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.bibliotekar.ru/menedzhment-2/142.htm>. – Дата обращения: 28.10 2018. – Загл. с экрана.

43. Данилюк, В.М. Менеджмент персоналу: навч.-метод. посібник / В.М. Данилюк, В.М. Петюк, С.О. Цинбальук. – К.: КНЕУ, 2012. – 398 с.

44. Дафт, Р.Л. Менеджмент: учебник / Р.Л. Дафт. – СПб.: Питер, 2012. – 366 с.

45. Дейнека, А.В. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров / А.В. Дейнека, В.А. Беспалько. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015. – 392 с.

46. Дем'яненко (Мова), О.В. Завдання інноваційного менеджменту в сфері управління персоналом в умовах економічної кризи / О.В. Дем'яненко // Актуальні питання формування інноваційної моделі розвитку аграрної економіки України: матеріали II регіон. наук-практ. конф. студентів, магістрантів і молодих вчених, 9-10 грудня 2010 р., м. Луганськ / за ред. В.Г. Ткаченко. – Ч. II. – Луганськ: «Елтон-2», 2011. – С. 58-59.

47. Дем'яненко (Мова), О.В. Оцінка трудового потенціалу з урахуванням рівня корпоративної культури / О.В. Дем'яненко // X науч.-техническая конф. молодых специалистов ОАО «АМК», 25 мая 2010, г. Алчевск / Совет молодежи ОАО «АМК». – Алчевск: ОАО «АМК», 2010. – С. 118-119.

48. Дем'яненко (Мова), О.В. Формування конкурентоспроможного потенціалу персоналу підприємства / О.В. Дем'яненко // Розвиток наукових

досліджень 2009: матеріали п'ятої міжнар. наук.-практ. конф., 23-25 листопада 2009 р., м. Полтава. – Полтава: ІнтерГрафіка, 2009. – Т.13. – С. 14-18.

49. Дементьева, А.Г. Управление человеческими ресурсами: теория и практика: учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. – М.: Аспект-Пресс, 2015. – 352 с.

50. Демьяненко, Е.В. Оценка трудового потенциала предприятия с учетом уровня корпоративной культуры / Е.В. Демьяненко // Проблемы недропользования: сб. науч. трудов. Ч. II / Санкт-Петербургский государственный горный институт (технический университет). – СПб. 2011. – С. 88-90.

51. Джильбрет, (Гильбрет) Л. Психология управления предприятиями: значение психологии для выработки методов наименьших потерь для обучения им и для проведения их в жизнь / Л. Джильбрет (Гильбрет). – М.: ПГ «Сеятель» Е.В. Высоцкого, 1924. – 238 с.

52. Дорофієнко, В.В. Управління персоналом: підручник / В.В. Дорофієнко, Ю.М. Комар, Н.Л. Сапельнікова. – Донецьк: ДонДУУ, 2010. – 425 с.

53. Друкер, П. Классические работы по менеджменту = Classic Drucker / П. Друкер. – М.: «Альпина Бизнес Букс», 2008. – 220 с.

54. Дудин, О. Корпоративная культура / О. Дудин // Менеджмент і менеджер. – 2009. – № 4 – С. 37-42.

55. Епишкин, И.А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие для бакалавров направления 080200 «Менеджмент» / И.А. Епишкин. – М.: МИИТ, 2015. – 157 с.

56. Елисеева, Н.А. Влияние мотивационных факторов на создание стабильных трудовых коллективов / Н.А.Елисеева // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2017. – № 1. – С. 55-57.

57. Ермаков, Г.П. Дефиниция и идентификация эффекта / Г.П. Ермаков // Современное развитие экономических и правовых отношений. Образование и образовательная деятельность. – 2013. – С. 53-63.

58. Ефремова, Т.Ф. Новый словарь русского языка. Толково-словообразовательный / Т.Ф. Ефремова. – М.: Русский язык, 2000 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.efremova.info/word/effektivnost.html#.XZH2-usuc2w>. – Дата обращения: 05.04.2017. – Загл. с экрана.

59. Жданова, Т.С. Управление персоналом: учебник / Т.С. Жданова. – М.: Аллель-2000, 2012. – 364 с.

60. Задиора, В. Обучение как инструмент формирования корпоративной культуры / В. Задиора // Управление персоналом. – 2007. – № 8 (167). – С. 74-76.

61. Законодательство о программе социально-экономического развития Луганской Народной Республики на 2019 год: Закон ЛНР [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://img.lug-info.com/a/2/Zakon_LNR_o_Programme_socialno-jekonomicheskogo_razvitiya_Luganskoj_Narodnoj_Respubliki_na_2019_god.pdf. – Дата обращения: 18.09.2019. – Загл. с экрана.

62. Зиндер, Е.З. Новое системное проектирование: информационные технологии и бизнес-реинжиниринг / Е.З. Зиндер [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://scholar.google.com/citations?user=DrE6DxoAAAAJ&hl=en>. – Дата обращения: 18.08.2019. – Загл. с экрана.

63. Иванова, М.Д. Некоторые аспекты изучения мотивации трудовой деятельности / М.Д. Иванова // Вестник Приднестровского университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2016. – № 1 (52). – С. 145-148.

64. Ильченко, С.В. Мотивационный подход в обеспечении эффективной работы персонала организации / С.В. Ильченко // Бизнес и дизайн ревю. – 2016. – № 3. – С. 1-10.

65. Исаева, О.М. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 244 с.

66. Камерон, К. Диагностика и изменение организационной культуры: учебник / К. Камерон, Р. Куинн; пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. – СПб.: Питер, 2001. – 320 с.

67. Карташова, Л.В. Управление человеческими ресурсами: учебник / Л.В.

Карташова. – М.: Инфра-М, 2010. – 350 с.

68. Катунина, И.В. Система управления человеческими ресурсами в организации, ориентированной на развитие: монография / И.В. Катунина. – М.: Информ-Знание, 2010. – 368 с.

69. Кафидов, В.В. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие. Стандарт третьего поколения / В.В. Кафидов. – СПб.: Питер, 2013. – 208 с.

70. Кендалл, М. Дж. Статистические выводы и связи / М. Дж. Кендалл, А. Стьюарт. – М.: Наука, 1973. – 267 с.

71. Килодченко, А.С. Мероприятия по антикризисному управлению персоналом с учётом мотивации / А.С. Килодченко // Электронный научный журнал «Профессиональная ориентация». – 2017. – № 2. – С. 220-223.

72. Ковалев, В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / В.В. Ковалев, О.Н. Волкова. – М.: ООО «ТК Велби», 2012. – 424 с.

73. Козаченко, А.В. Зарубежный опыт мотивации труда / А.В. Козаченко. – Элитариум: центр дистанционного образования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.elitarium.ru/>. – Дата обращения: 29.01.2019. – Загл. с экрана.

74. Колесник, С. Особенности формирования корпоративной культуры крупного промышленного предприятия / С. Колесник // МенеджеR по персоналу. – 2008. – № 4. – С. 22-27.

75. Колесниченко, Е.А. Совершенствование мотивационного механизма на российских предприятиях / Е.А. Колесниченко, М.В. Беспалов, Я.Ю. Радюкова // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2018. – С. 145-154.

76. Кондратьев, Э. Управленческий персонал предприятия: оценка потенциала развития / Э. Кондратьев // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – № 11/12. – С. 158-166.

77. Корпоративна культура: навчальний посібник / за заг. ред. Г.Л. Хаєта. – К.: Центр навч. літ., 2003. – 403 с.

78. Киселева, А.А. Приоритеты совершенствования управления персоналом в рыночных условиях / Л.С. Ляхова, А.А. Киселева // Управление в

условиях глобальных мировых трансформаций: экономика, политика, право: Сборник научных трудов Международной конференции. Севастополь, 26-30 апреля 2018 г. – Симферополь: ФГАОУ ВО «КФУ им. В.И. Вернадского», 2018. – С. 91-95.

79. Костровец, Л.Б. Кадры управления: теоретические основы, особенности и подготовка в системе образования / Л.Б. Костровец // Менеджер. – 2014. – № 4 (70). – С. 6-13.

80. Коэффициент конкордации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://math.semestr.ru/corel/concordance.php>. – Дата обращения 30.09.2019. – Загл. с экрана.

81. Кравченко, Т.К. Инфокоммуникационные технологии управления предприятием / Т.К. Кравченко, В.Ф. Пресняков. – М.: ГУ ВШЭ, 2003. – 356 с.

82. Крамаренко, В.И. Управление персоналом фирмы: учебное пособие / В.И. Крамаренко. – К.: ПУЛ, 2003. – 272 с.

83. Кретьова, А.В. Демотивация персонала в организации: сущность, причины и способы решения проблемы / А.В. Кретьова // Менеджер. – 2014. – № 4 (70). – С. 186-195.

84. Кретьова, А.В. Причины виникнення та шляхи запобігання помилок у мотивації персоналу / А.В. Кретьова, С.С. Шалаєва // Матеріали 8 междунар. науч.-практ. конф., г. София, Т. 2. Економики. – София: «БЕЛГРАД-БГ» ООД, 2012. – С. 51-54.

85. Крушельницька, О.В. Управління персоналом: навчальний посібник / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К.: Кондор, 2007. – 428 с.

86. Кудря, Я.В. Корпоративна культура в машинобудуванні: сутність, функції, етапи формування / Я.В. Кудря // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 2 (80). – С. 89-99.

87. Кузнецова, И.Д. Механизм управления предприятием на основе взаимодействия его функциональных составляющих / И.Д. Кузнецова, Е.А. Земскова // Российское предпринимательство. – 2009. – № 11(2). – С. 63-70.

88. Кузьменко, Т.В. Экспертный опрос как основа принятия

управленческих решений / Т.В.Кузьменко // Социологический альманах. – 2017. – С. 433-443.

89. Кульман, А. Экономические механизмы / А. Кульман // Реферативный журнал / пер. Островской Е.П. ; общ. ред. Хрусталевой Н.И. – М. : прогресс, 1993. – 189 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/95-01-002-kulman-a-ekonomicheskie-mehanizmy-per-s-fr-ostrovskoy-e-p-obsch-red-hrustalevoy-n-i-m-progress-1993-189-s-ser-delovaya-frantsiya>. – Дата обращения: 26.10.2019. – Загл. с экрана.

90. Лапеев, А. Управление персоналом. Взгляд IT / А. Лапеев. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ibarus.ru/insights/upravlenie-personalom-vzglyad-it/>. – Дата обращения: 25.08.2019. – Загл. с экрана.

91. Ленько, О.В. Повышение эффективности управления промышленным предприятием средствами информационно-коммуникационного обеспечения / О.В. Ленько: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Ленько Олег Валерьевич. – Ижевск, 2005. – 42 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Экономическая библиотека - <http://economy-lib.com/povyshenie-effektivnosti-upravleniya-promyshlennym-predpriyatiem-sredstvami-informatsionno-kommunikatsionnogo-obespecheni#2#ixzz4VcdXkT00>. – Дата обращения: 30.09.2019. – Загл. с экрана.

92. Лех, И. Диагностика организационной культуры / И. Лех // МенеджеR по персоналу. – 2008. – № 4. – С. 58-61.

93. Лукьянченко, Н.Д. Прогнозирование конфликтного поведения работников с использованием метода расстановки приоритетов / Н.Д. Лукьянченко, Л.Л. Бунтовская, О.Г. Кривенчук // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2017. – № 1. – С. 77-85.

94. Линдал, У. Британский специалист по теории управления / У. Линдал [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.peoples.ru/state/statesmen/lyndall_urwick/. – Дата обращения: 28.10.2018. – Загл. с экрана.

95. Ліфінцев, Д.С. Вплив корпоративної культури на мотивацію персоналу / Д.С. Ліфінцев // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 2 (56). – С. 154-158.
96. Лямец, В.И. Системный анализ. Вводный курс: учебное пособие / В.И. Лямец, А.Д. Тевяшев; Харк. держ. техн. ун-т радіоелектрон. – Х., 1998. – 252 с.
97. Макарова, И.К. Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR-менеджмента: учебное пособие / И.К. Макарова. – М.: Дело АНХ, 2015. – 422 с.
98. Макклелланд, Д. Мотивация человека: учебник / Д. Макклелланд. – СПб.: Питер. – 2007. – 672 с.
99. Максимцев, И.А. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров / И.А. Максимцев, Н.А. Горелов; под ред. И.А. Максимцева, Н.А. Горелова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Из-во Юрайт, 2014. – 526 с.
100. Малинин, Е.Д. Организационная культура и эффективность бизнеса: учебное пособие / Е.Д. Малинин. – М.: Изд-во Моск. психол. Соц. ин-та; Воронеж: изд-во НПО «МОДЭК», 2004. – 368 с.
101. Мальцев, К.В. Использование методов экспертного опроса в исследовании формирования и развития земельного рынка в России [Электронный ресурс] / К.В. Мальцев // Вопросы управления. – 2007. – Вып. 1. – Режим доступа: <http://vestnik.uara.ru/en/issue/2007/01/11/>. – Дата обращения: 10.08.2019. – Загл. с экрана.
102. Маркс, К. Манифест коммунистической партии / К. Маркс, Ф. Энгельс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.marxists.org/russkij/marx/1848/manifest/ch01.htm>. – Дата обращения: 27.08.2017. – Загл. с экрана.
103. Мартыненко, О.В. Маркетинг персонала / О.В. Мартыненко // Маркетинг. – 2007. – № 3. – С. 68-76.
104. Маслова, В.М. Управление персоналом предприятия: учебное пособие / В.М. Маслова. – М.: Юнити-Дана, 2013. – 355 с.
105. Меньшикова, М.А. К вопросу об управлении персоналом как системе

и интегрированной подсистеме организации / М.А. Меньшикова // Ученые записки. Электронный научный журнал Курского государственного университета. – 2008. – С. 1-8.

106. Меньшенина, К.А. К вопросу о мотивации трудовой деятельности / К.А. Меньшенина, И.Н. Ситникова // Генезис экономических и социальных проблем субъектов рыночного хозяйства в России. – 2016. – Т. 1. – № 1 (10). – С. 55-62.

107. Метод анкетирования: плюсы, минусы и особенности. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://plusiminsi.ru/metod-anketirovaniya-plyusy-minusy-i-osobennosti/>. – Дата обращения: 10.08.2019. – Загл. с экрана.

108. Методы проведения опроса экспертов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://economy-ru.info/info/173413/>. – Дата обращения: 20.09.2019. – Загл. с экрана.

109. Мова, Е.В. Исследование направлений развития социального партнерства как механизма разрешения трудовых конфликтов / Е.В. Мова, В.Ю. Припотень // Торговля и рынок. – 2017. – Вып. № 4 (44). – С. 80-86.

110. Мова, Е.В. Методические подходы к анализу организационной культуры предприятия / Е.В. Мова // Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»: Сборник научных работ серии «Государственное управление». Вып. 14: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2019. – С.259-265.

111. Мова, Е.В. Методы социально-психологической диагностики как способ управления трудовыми конфликтами в сфере социального партнерства / Е.В. Мова, В.Ю. Припотень // Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»: сборник научных работ серии «Экономика». Вып. 8: Экономика и технологии: императивы роста / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2017. – С. 186-196.

112. Мова, Е.В. Определение входных параметров для применения метода экспертно-статистической оценки организационной культуры предприятия / Е.В. Мова // Управление стратегическим развитием основных сфер и отраслей народного хозяйства в условиях современных вызовов: междунар. научн. практ. конф., 30-31 октября 2019 г., г. Донецк / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2019. – С. 178-184.

113. Мова, Е.В. Разработка функциональной схемы механизма эффективного управления персоналом промышленных предприятий региона / Е.В. Мова // Вестник Донецкого национального университета. Серия В: Экономика и право. – 2018. – № 4. – С. 125-130.

114. Мова, Е.В. Роль корпоративной культуры в деятельности отечественных предприятий / Е.В. Мова // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики Украины: материалы XII междунар. науч. практ. конф., 10-12 октября 2013 г., г. Симферополь – г. Гурзуф / Таврический национальный университет им. В.И. Вернадского. – Саки: ЧП «Предприятие Феникс», 2013. – С. 120.

115. Мова, Е.В. Совершенствование механизма управления персоналом на основе построения системы КРІ в условиях кризиса / Е.В. Мова // Менеджер, научный журнал. – 2019. – № 2 (88). – С. 222-230.

116. Мова, Е.В. Теоретические аспекты организационной культуры как фактора эффективной деятельности предприятия // Менеджер, научный журнал. – 2018. – № 2 (84). – С. 241-246.

117. Мова, Е.В. Теоретические аспекты управления трудовыми конфликтами на промышленных предприятиях / Е.В. Мова, В.Ю. Припотень // Торговля и рынок. – 2017. – Вып № 3 (43). – С. 219-227.

118. Мова, Е.В. Формирование организационной культуры в контексте эффективного механизма управления персоналом предприятия / Е.В. Мова // Механизмы управления социально-экономическими системами: теория и практика: II Республиканская интернет-конференция, 7 ноября 2019г., г. Донецк / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2019. – С. 353-356.

119. Мова, О.В. Теоретичні аспекти корпоративної культури та її вплив на трудовий потенціал українських підприємств / О.В. Мова, Н.В. Коноваленко // Економіка, менеджмент, підприємництво. – 2013. – № 25(II). – 2016. – С. 103-111.

120. Монастирський, Г.Л. Теорія організації: навчальний посібник / Г.Л. Монастирський. – К.: Знання, 2008. – 319 с.

121. Мул, Н.А. Корпоративна культура в системі управління персоналом на підприємстві / Н.А. Мул, М.Д. Ведерніков // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 1. – Т.1. – С. 68-71.

122. Николаев, Д.О. Проблемы управления персоналом в условиях кризиса / Д.О. Николаев // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). – 2011. – С. 113-124.

123. Нусинов, В.Я. Экономический анализ деятельности предприятий и объединений в промышленности / В.Я. Нусинов, А.М. Турило, А.Г. Темченко. – Кривой Рог: Минерал, 1999. – 173 с.

124. Одаренко, Т.Е. Управление человеческими ресурсами в кризисных условиях / Т.Е. Одаренко, К.В. Гарачук // Таврический научный обозреватель. – 2016. – № 1(6). – С. 35-38.

125. Одегов, Ю.Г. Анализ показателей оценки результативности трудовой деятельности работника и бизнес-модели организации / Ю.Г. Одегов, В.В. Павлова, Л.С. Теленная // Статистика и Экономика. – 2016. – № 6. – С. 64–70.

126. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: учебник / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2018. – 467 с.

127. Одегов, Ю.Г. Чем управление человеческими ресурсами принципиально отличается от управления персоналом? / Ю.Г. Одегов // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2018. – № 1 (61). – С.106-113.

128. Организационная культура. Директор по персоналу [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.hr-director.ru/article/66623-organizatsionnaya-kultura-19-m1#_=_. – Дата обращения: 28.09.2019. – Загл. с экрана.

129. Орлов, П.А. Важнейшие факторы масштабного повышения социальной ответственности субъектов хозяйствования и их маркетинга для эффективного

социально-экономического развития стран / П.А. Орлов // Экономика розвитку. – 2017. – № 3 . – С. 20-33 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есго_2017_3_5. – Дата обращения: 28.09.2019. – Загл. с экрана.

130. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – 3-е изд. – М.; СПб.; К.: Вильямс, 2014. – 672 с.

131. Осовская, Г.В. Менеджмент организаций: учебное пособие / Г.В. Осовская, А.А. Осовский. – К.: Кондор, 2005. – 356 с.

132. Официальный ресурс компании Trello [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://trello.com/ru>. – Дата обращения: 30.09.2019. – Загл. с экрана.

133. Официальный сайт компании Levi Strauss [Электронный ресурс]. – режим доступа: https://www.levi.com/US/en_US/. – Дата обращения: 28.09.2019. – Загл. с экрана.

134. Панежин, Е.К. Мотивация как фактор повышения эффективного управления персоналом / Е.К. Панежин // Вестник науки и образования. – 2019. – № 10(64). – Ч. 4. – С. 65-69.

135. Панкратов, И.А. Метод конечных элементов в задачах оптимального управления / И.А. Панкратов // *Juvenis scientia*. – 2016. – № 2. – С. 7-9.

136. Панфилов, А.И. Теоретические основы эффективности управления персоналом предприятия / А.И. Панфилов, Р.А. Абдуллаев // *Инновационная наука*. – 2016. – № 4. – С. 225-229.

137. Пелих, А.С. Экономика предприятия и отрасли промышленности: учебник / А.С. Пелих. – 3-е изд., перераб. и доп. – Ростов н/Д.: «Феникс», 2012. – 602 с.

138. Петров, А.С. Методы и приёмы прогнозирования социально-экономических явлений / А.С. Петров, С.В. Михеева, А.В. Семенова // *Научно-практические исследования*. – 2017. – № 8. – С. 125-127.

139. Петровская, О. Влияние лидера на формирование корпоративной культуры / О. Петровская // *Управление персоналом*. – 2007. – № 8 (167). – С. 72-73.

140. Петрушевський, Ю.Л. Корпоративна соціальна відповідальність як фактор підвищення якості трудового життя персоналу / Ю.Л. Петрушевський, В.О. Євсєєнко // Політика корпоративної соціальної відповідальності в контексті сталого розвитку: матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф. (секція 2 «Стратегія інституційного розвитку соціально орієнтованої економіки України»), м. Донецьк, 5-6 грудня 2013 р. / Донецький державний університет управління. – Донецьк: ДонДУУ, 2013. – С. 180-182.

141. Подгорный, В.В. Моделирование – главный принцип структурирования управления социальным развитием общества / В.В. Подгорный // Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. – № 2. – С. 28-40.

142. Пономарев, И.Ф. Теоретические аспекты влияния интеллектуального капитала на конечные результаты деятельности предприятий промышленности / И.Ф. Пономарев // Менеджер. – 2014. – № 4 (70). – С. 79-85.

143. Пономаренко, В.С. Модели управления персоналом корпораций: монография / В.С. Пономаренко, А.И. Пушкаръ, Ле Ван Шон. – Х.: ХГЭУ, 1997. – 231 с.

144. Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации: учебник / В.П. Пугачев. – М.: Инфра, 2002. – 279 с.

145. Пушкарев, Н.Н. Кадровый менеджмент: учебное пособие / Н.Н. Пушкарев. – М.: ИГА, 2015. – 250 с.

146. Родионов, А.В. Организация учета социально-психологического состояния персонала организаций / А.В. Родионов, В.Ю. Ильин, Ю.И. Гутько, И.А. Надоенко // Экономика. Менеджмент. Инновации. – 2018. – № 2 (14). – С. 96-97 (Размещено в РИНЦ: <https://elibrary.ru/item.asp?id=38544721>).

147. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 496 с.

148. Рульєв, В.А. Управління персоналом: навчальний посібник / В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська. – К.: Кондор-Видавництво, 2013. – 310 с.

149. Ряды Тейлора и Маклорена [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

<http://www.math24.ru/%D1%80%D1%8F%D0%B4%D1%8B-%D1%82%D0%B5%D0%B9%D0%BB%D0%BE%D1%80%D0%B0-%D0%B8-%D0%BC%D0%B0%D0%BA%D0%BB%D0%BE%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B0.html> – Дата обращения: 28.09.2019. – Загл. с экрана.

150. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В. Савицкая. – М.: Инфра – М, 2004. – 377 с.

151. Сеницына, Т.А. Оценка эффективности системы управления промышленным предприятием: целевой подход: дис. ... канд. экон. наук: 08.06.01 / Сеницына Татьяна Арнольдовна. – Одесса: ОГЭУ, 2004. – 187 с.

152. Скитяева, И.М. Системы долгосрочного стимулирования топ-менеджеров / И.М. Скитяева // Финансовый менеджмент. – 2010. – № 2. – С. 52-65.

153. Слепцова, Е.В. Организационная культура как фактор управления поведением персонала в организации / Е.В. Слепцова, К. Овезова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2018. – № 9. – С. 175-177.

154. Соломанидина, Т.О. Управление мотивацией персонала: учебное пособие / Т.О. Соломанидина. – М.: РЭА им. Г.В. Плеханова, 2010. – 248 с.

155. Социальная психология [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/psihologiya/socialnaya-psihologiya.html>. – Дата обращения: 18.09.2019. – Загл. с экрана.

156. Социология управления: от группы к команде. Типология М. Бурке. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.bibliotekar.ru/upravlenie-5/38.htm> – Дата обращения: 28.09.2019. – Загл. с экрана.

157. Сурмин Ю.П. Теория систем и системный анализ: учебное пособие / Ю.П. Сурмин. – К.: МАУП, 2003. – 368 с.

158. Типология корпоративных культур Ч. Ханди [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://lunchonthegrass.livejournal.com/212297.html> – Дата обращения: 10.08.2019. – Загл. с экрана.

159. Типология Р. Рютенгера (Дила-Кеннеди) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://leanoffice.ru/analizculture/rut.html>. – Дата обращения: 28.09.2019. – Загл. с экрана.

160. Титоренко, Г.А. Автоматизированные информационные технологии в экономике: учебное пособие / Г.А. Титоренко. – М.: ЮНИТИ, 2003. – 326 с.

161. Травин, В.В. Управление человеческими ресурсами. Модуль IV: учебно-практическое пособие / В.В. Травин. – М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. – 128 с.

162. Уитмор, Дж. Coaching – новый стиль менеджмента и управления персоналом: практическое пособие / Дж. Уитмор; пер. с англ. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 365 с.

163. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навчальний посібник / за ред. В.Г. Воронкової. – К.: ВД «Професіонал», 2006. – 576 с.

164. Устенко, А.О. Информатизація управління виробничими процесами: монографія / А.О. Устенко. – Івано-Франківськ: Факел, 2011. – 220 с.

165. Харитонов, С.А. Настольная книга по оплате труда и ее расчету в программе «1С: Зарплата и управление персоналом 8» / С.А. Харитонов. – М.: 1С-Публишинг, 2013. – 614 с.

166. Хміль, Ф.І. Управління персоналом: підручник / Ф.І. Хміль. – К.: Академвидав, 2006. – 488 с.

167. Черный, Р.И. Понятие, структура и функции организационной культуры / Р.И. Черный // Вісник Приазовського державного технічного університету: Зб. наук. праць. Серія: Економічні науки. – Маріуполь: Приазов. держ. техн. ун-т, 2010. – Вип. 20. – С. 75-82.

168. Шеметов, П.В. Менеджмент: управление организационными системами: учебное пособие / П.В. Шеметов, Л.Е. Чередникова, С.В. Петухова. – 2-е изд., стер. – М: Изд-во «Омега-Л», 2008. – 406 с.

169. Шемяков, А.Д. Некоторые аспекты регулирования социально-трудовых отношений в условиях рыночной системы хозяйствования / А.Д. Шемяков // Менеджер. – 2014. – № 3. – С. 77-86.

170. Шемяков, А.Д. Социализация человека как основа эффективности развития социальной ответственности субъектов социально-трудовых отношений / А.Д. Шемяков // Механізми підвищення ефективності функціонування

регіональної економіки: Зб. наук. праць ДонДУУ. Серія: Економіка. – Донецьк: ДонДУУ, 2014. – Т. XIV. – Вип. 279. – С. 261-272.

171. Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа / А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин. – М: Инфра, 2006. – 325 с.

172. Экономический словарь. Сущность определения «обеспечение» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.endic.ru/economic/Obespechenie-9107.html>. – Дата обращения: 26.05.2019. – Загл. с экрана.

173. Экстремумы функций многих переменных [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://lms2.sseu.ru/courses/eresmat/course1/razd12z1/par12_8z1.htm. – Дата обращения: 28.09.2019. – Загл. с экрана.

174. Douglas, McGregor Human Side Of Enterprise/ McGregor Douglas // Management Review. – 1957. – № 11. – P. 41-49.

175. Edward, S., The Social and Political Thought of Thomas Hodgskin 1787-1869 MA / S. Edward. – Social Studies Dissertation University of Newcastle upon Tyne 1971 p.

176. Ellison, B. The Effect of Calorie Labels on Caloric Intake and Restaurant Revenue: Evidence from Two Full-Service Restaurants / B. Ellison, J.L. Lusk, D. Davis // Journal of Agricultural and Applied Economics. – 2014. – № 46 (2). – P. 173-191.

177. Emerson, H. Efficiency as a Basis for Operation and Wages. / H. Emerson // Engineering Magazine. – 1909. – P. 35-55.

178. Entner, D. On Causal Discovery from Time Series Data using FCI / D. Entner, P.O. Hoyer // Proceedings of the 5th European Workshop on Probabilistic Graphical Models. – 2010. – 105 p.

179. Faro, D. The influence of perceived causation on judgments of time: An integrative review and implications for decision-making / D. Faro, A.L. McGill, R. Hastie // Frontiers in Psychology. – 2012. – № 4. – P. 217.

180. Fayol, H. Administration industrielle et générale / H. Fayol. – Paris. – Dunod et Pinat. – 1917. – 174 p.

181. Fischer, D. A. Insufficient Causes. *Kentucky Law Journal*. – 2006. – № 94. – P. 27-37.
182. Griffiths, T.L. Structure and strength in causal induction / T.L. Griffiths, J.B. Tenenbaum // *Cognitive Psychology*. – 2005. – № 51(4). – P. 334-384.
183. Hodgetts, Richard M. *International Management: Culture, Strategy, and Behavior* (6th ed.) / Richard M. Hodgetts, Fred D. Luthans, Jonathan P. Doh. – Boston: McGraw-Hill. – 2006. – 356 p.
184. Human Resource Management [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.whatishumanresource.com/human-resource-management>. – Дата обращения: 28.09.2019. – Загл. с экрана.
185. Larimer, F. *Mercedes-Benz Buyer's Guide* / F. Larimer. – MotorBooks International, 2004. – 192 p.
186. Molloy, S. The Effects of Information Technology on Strategic Decision Making / S. Molloy, C.R. Schwenk // *Journal of Management Studies*. – 1995. – № 3. – P. 133-146.
187. Paelinck, J.H.P. *Spatial econometrics* / J.H.P. Paelinck, L.H. Klassen. – Westmead, England: Saxon House, 1979. – 211 p.
188. Porter, M. *Behavior in Organizations* / M. Porter, W. Lyman, E. Edward, J. Richard Hackman. – New York: McGraw-Hill. – 1974. – 326 p.
189. Schultz, T.W. Reflections on Agricultural Production, Output and Supply / T.W. Schultz // *Journal of Farm Economics*. – 1956. – № 38 (3). – P. 748-762.
190. Senge, Peter M. *Creating Schools for the Future, not the Past for All Students* / Peter M. Senge. – Leader to Leader, 2012. – 325 p.
191. Sonnenfeld, J. What CEOs Really Think of Their Boards / J. Sonnenfeld, M. Kusun, E. Waltonz // *Harvard Business Review*. – 2013. – № 91(4). – P. 98-106.
192. Taylor, F.W. *The Principles of Scientific Management* / F.W. Taylor. – Harper & Brothers, New York, 1911. – 365 p.
193. O'Brien, M. HR's Take on The Office / M. O'Brien // *Human Resource Executive Online*. Archived from the original on 18 December 2013. Retrieved 28 December 2013. – P. 35-39.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А
Справки о внедрении результатов исследования

ЧАСТНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ «КАПРИ»

ЕГРЮЛ – 60100127

94013, ЛНР, г. Стаханов, улица Лобачевского, дом 28А

т/с – 40702810000330988301, Госбанк ЛНР, БИК – 611027201

№ 33/15 дата 30.10.2019

Диссертационный совет Д 01.001.01
на базе ГОУ ВПО «Донецкая академия
управления и государственной службы
при Главе Донецкой Народной
Республики»

СПРАВКА

о внедрении результатов исследований диссертации
Мовы Елены Владимировны на тему: «Механизм эффективного управления
персоналом предприятия с учетом влияния организационной культуры»,
представленной на соискание ученой степени кандидата экономических наук
по специальности 08.00.05 Экономика и управление народным хозяйством
(по отраслям сферы деятельности, в т.ч.: менеджмент)

Предложенная автором методика оценки квалификационного уровня персонала и сформированная программа повышения квалификации и переподготовки ключевого персонала позволяет в рамках механизма управления персоналом совершенствовать функцию контроля и развития персонала. Кроме этого, методика мотивационного мониторинга позволила изучить потребности, интересы, ценностные ориентации персонала в сфере труда и мотивы их трудовой деятельности. В результате данных исследований была разработана мотивационная программа, которая включает в себя схемы оплаты труда для топ-менеджеров ЧП «Капри». Так, введены категории по заработной плате в зависимости от опыта работы и достигнутых ключевых показателей эффективности (КРІ), рассчитанных по предложенной схеме для соответствующих должностей топ-менеджмента.

Также рассматривается возможность внедрения информационного продукта Trello для проведения системного анализа данных по персоналу и построения модели организационной культуры на предприятии. Таким образом, предложенные рекомендации имеют практическое значение и использованы в рамках действующего механизма управления персоналом ЧП «Капри».

Директор ЧП «Капри»



Омельченко В.А.

ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ
«АЛМАЗНЯНСКАЯ ГОРНО-МЕТАЛЛУРГИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ»
ЕГРЮЛ – 62800124
94095, ЛНР, г. Алмазная, улица Вологодская, дом 3
т/с – 40702810101514147401, Госбанк ЛНР, БИК – 611027201, тел.0713033416

№ 29-09/15 дата 26.09.2019

Диссертационный совет Д 01.001.01
на базе ГОУ ВПО «Донецкая академия
управления и государственной службы
при Главе Донецкой Народной
Республики»

СПРАВКА

о внедрении результатов исследований диссертации
Мовы Елены Владимировны на тему: «Механизм эффективного управления
персоналом предприятия с учетом влияния организационной культуры»,
представленной на соискание ученой степени кандидата экономических наук
по специальности 08.00.05 Экономика и управление народным хозяйством
(по отраслям сферы деятельности, в т.ч.: менеджмент)

Применение методики оценки эффективности механизма управления персоналом, предложенной в диссертации Мовы Е.В., основывается на экспертно-статистическом методе по отношению к каждому структурному подразделению производственного предприятия, позволило определить недостатки в обозначенном механизме. В результате проведенного анализа были обоснованно внедрены изменения по численному составу работников ООО «Алмазнянская горно-металлургическая компания», которые привели к упрощению схемы информационных потоков, повышению их информационной насыщенности и снижению регламентирующих факторов. Предложенные мероприятия позволяют более точно прогнозировать основные показатели по предприятию. Повышение эффективности механизма управления персоналом после внедрения рекомендаций в течение 2018 года было зафиксировано по следующим параметрам: снижение числа иерархических уровней с 4-х до 3-х; сократился ежемесячный фонд оплаты труда до 80000 руб./мес. при сохранении уровня производительности; увеличилось количество обслуживаемых договоров с 7 до 10; уменьшилось количество внутренних конфликтов; текучесть кадров сократилась с 10% до 8%.

Директор ООО «Алмазнянская
горно-металлургическая компания»

Влашин М.С.



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ ЛУГАНСКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
ЛУГАНСКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ
"ДОНБАССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ"
(ГОУ ВПО ЛНР "ДонГТУ")

пр. Ленина, 16, г. Алчевск, 94204, тел.(06442) 2-60-43, факс (06442) 2-68-87, E-mail: info@dstu.edu

д.д. 11.2019 № 1153-040.3/1
 На № _____ от _____

Диссертационный совет Д 01.001.01
 на базе ГОУ ВПО «Донецкая академия
 управления и государственной службы
 при Главе Донецкой Народной
 Республики»

СПРАВКА

о внедрении результатов исследований диссертации
 Мовы Елены Владимировны на тему: «Механизм эффективного управления
 персоналом предприятия с учетом влияния организационной культуры»,
 представленной на соискание ученой степени кандидата экономических наук
 по специальности 08.00.05 Экономика и управление народным хозяйством
 (по отраслям сферы деятельности, в т.ч.: менеджмент)

Отдельные положения диссертации ассистента кафедры менеджмента Мовы Е.В. использованы в учебном процессе, в частности при усовершенствовании учебно-методического обеспечения дисциплин: «Управление человеческими ресурсами», «Корпоративная социальная ответственность», «Лидерство и управление конфликтами», «Деловые коммуникации», «Теория менеджмента («Организационное поведение»)), «Менеджмент».

Результаты исследования использованы при разработке методических рекомендаций, конспектов лекций, организации самостоятельной работы студентов, написании выпускных квалификационных работ.

Первый проректор
 ГОУ ВПО ЛНР «Донбасский
 государственный технический университет»,
 доцент, кандидат технических наук



(Handwritten signature)

В. В. Бондарчук

Приложение Б

Систематизация подходов к определению понятия «управление персоналом»

Таблица Б.1 – Определение понятия «управление персоналом» [разработано автором на основе [6; 13; 31; 43; 52; 63; 82; 85; 105; 137; 148; 166]]

Автор	Определение понятия
1	2
М.А. Меньшикова	Управление персоналом – это «совокупность механизмов, принципов, форм и методов взаимодействия при формировании, развитии и деятельности персонала организации, реализуется как ряд взаимосвязанных направлений и видов деятельности» [105].
В.М. Данилюк, В.М. Петух, С.А. Цимбалюк	Управление персоналом – это «часть функциональной сферы кадрового хозяйства как основного механизма организации» [43, с. 43].
Т.Г. Александрова	Совокупность воздействий на организационное поведение людей, направленных на активизацию еще неиспользованных профессиональных и духовных возможностей для решения поставленных задач [63].
Л.В. Балабанова, А.В. Сардак	Управление персоналом определяют как процесс реализации функций менеджмента [13, с.10].
Н.Д. Виноградский, С.В. Беляева, А.М. Виноградская, А.Н. Шканова	Управление персоналом – это деятельность организации, направленная на эффективное использование людей (персонала) для достижения целей как организации, так и индивидуальных (личных) [31, с. 10].
В.В. Дорофиенко, Ю.Н. Комар, Н.Л. Сапельникова	Управление персоналом – это целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений управления персоналом по разработке и реализации концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом [52, с. 340].
А.В. Крушельницкая	Управление персоналом – это целенаправленная деятельность руководящего состава организации на разработку концепции, стратегии кадровой политики и методов управления человеческими ресурсами. Это системное, планомерно организованное воздействие через систему взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер, направленных на создание условий нормального развития и использования потенциала рабочей силы на уровне предприятия [85, с. 16].
Ф.И. Хмель	Управление персоналом – скоординированная система мер по формированию и использованию совокупного трудового потенциала работника в сложных организационных образованиях иерархического типа [166].

Продолжение таблицы Б.1

1	2
А.С. Пелих	Управление персоналом – это совокупность логически связанных действий, направленных на оптимизацию трудовых ресурсов предприятия (персонала) в аспекте их деятельности, качественных и количественных характеристик, с целью рационального достижения поставленных перед организацией целей [137].
С.В. Дудников, Ю.М. Забродин, В.М. Анисимов	Управление персоналом – это профессиональная работа, которая требует специальных знаний и квалификации. Это особая деятельность руководителей и работников кадровых служб всех уровней, направленная на мобилизацию людей и мотивацию их труда, а также на обеспечение условий для их профессионального совершенствования, удовлетворенности в процессе выполнения функциональных обязанностей на государственной службе [6].
В. П. Пугачев	Управление персоналом – деятельность по обеспечению организации необходимым количеством сотрудников требуемой квалификации и качества в целом, их мотивации и использования в целях деловой (прежде всего экономической), а также социальной эффективности [144, с. 9].
В.И. Крамаренко	Управление персоналом – система взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер по созданию условий нормального функционирования, развития и эффективного использования потенциала рабочей силы на уровне организации [82, с. 7].
В.А. Рульев, С.А. Гуткевич, Т.Л. Мойенская	Управление персоналом – это системно организованный процесс воспроизводства и эффективного использования всего персонала организации, направленный на достижение поставленной цели [148, с. 11].
Авторское обобщенное понятие	Управление персоналом – это комплексная система совершенствования нормирования, научной организации труда, повышения профессионально-квалификационного уровня персонала, повышения мотивации и стимулирования результативной деятельности персонала для увеличения доходности предприятий.

Приложение В

Анкета для проведения глубинных интервью с целью оценки организационной культуры на предприятии

1. Форма собственности	2. Вид экономической деятельности	3. Регион	АНКЕТА		Пол		Возраст (нужное подчеркнуть)				
					М	Ж	15-17	18-28	29-49	50-54	55-59

Просим Вас принять участие в исследовании по изучению системы управления Вашим предприятием

Инструкция: Для ответа на вопрос нужно:

- 1) Внимательно прочитать варианты ответа.
- 2) Выбрать один, наиболее соответствующий Вашему мнению.
- 3) Поставить знак "+" в свободной ячейке напротив выбранного варианта.

Ваши ответы распространению не подлежат!

1. С каким из приведенных утверждений Вы согласны?

Я выбрал эту профессию случайно	
Я выбрал эту профессию специально	
Сложно ответить	

2. Смогли бы Вы дать достаточно полную характеристику всей деятельности Вашего предприятия?

Да	Скорее да	Не знаю, не задумывался над этим	Скорее нет	Нет

3. Как Вы считаете, соответствует заработная плата объему выполняемой Вами работы?

Да	Скорее да, чем нет	Сложно ответить	Скорее нет, чем да	Нет

4. Ваше отношение к жесткому контролю за дисциплиной на предприятии?

Меня это устроило бы	Не знаю, не задумывался над этим	Мне это не подходит

5. Существует ли необходимость дополнительного стимулирования работников Вашего предприятия?

Да	Скорее да, чем нет	Сложно ответить	Скорее нет, чем да	Нет

6. Какой из приведенных моральных стимулов наиболее эффективен?

Выговор	Предупреждение	Не знаю, не задумывался над этим	Благодарность	Награждение почетным знаком, грамотой	Получение более ответственного задания	Уверенность в стойком положении на фирме

7. Какой из приведенных материальных стимулов наиболее эффективен?

Полное снятие премии	Уменьшение премии	Не знаю, не задумывался над этим	Дополнительная премия	Повышение должностного оклада

8. Какие основные аспекты негативно влияют на качество Вашей работы?

Чрезмерная нагрузка	
Неравномерная нагрузка в течение года, квартала, месяца	
Неудовлетворительная организация работы на предприятии	
Особенности морально-психологического климата в коллективе	

9. Как влияет на качество работы коллектива отсутствие руководства?

Хуже при отсутствии руководителя	
Не изменяется при отсутствии руководителя	
Выше при отсутствии руководителя	
С переменным результатом при отсутствии руководителя	

10. Как относится Ваш руководитель к соблюдению дисциплины на предприятии?

Больше внимания уделяет выполнению работы, чем полному соблюдению дисциплины	
Контролирует дисциплину бессистемно и нерегулярно	
Жестко контролирует соблюдение дисциплины на предприятии	

11. Какие принципы управления на Вашем предприятии?

Консервативные		Либеральные		Авторитарные	
----------------	--	-------------	--	--------------	--

12. Хотели бы Вы улучшить свои отношения с коллегами по работе?

Да	Скорее да, чем нет	Это значения не имеет	Скорее нет, чем да	Нет

13. Что Вы считаете нужно сделать в Вашем коллективе?

Улучшить организацию работы	
Конкретнее определять и распределять нагрузку	
Изменить стиль и принципы руководства	
Усилить требования дисциплины	
Уменьшить требования дисциплины	

14. Удовлетворены ли Вы отношениями с непосредственным начальником?

Да	Скорее да, чем нет	Сложно определить	Скорее нет, чем да	Нет

15. Каким Вы считаете стиль руководства Вашего предприятия?

Административным		Коллегиальным		Либеральным	
------------------	--	---------------	--	-------------	--

16. Участвует ли Ваше руководство в жизни коллектива?

Да	Иногда, нерегулярно	Нет

17. Что чаще всего вызывает у Вас нервное напряжение и недовольство на работе?

Отношения с руководством	
Отношения с коллегами	
Большая нагрузка	
Чрезмерная регламентированность работы	

18. Что было бы наиболее важно для Вас при выборе нового места работы?

Размер заработной платы	Отношения в коллективе	Отдаленность от дома	График работы	Интересная работа	Другое

19. Ваш стаж работы в годах?

До 1	1-3	4-7	8-15	16-25	Более 25

20. Ваши предложения по формированию организационной культуры на Вашем предприятии:

21. Укажите, пожалуйста, Вашу профессию

Приложение Г

Решение системы линейных уравнений

$$\begin{aligned}
 1. \quad & 5*(1/3)*(119+117+111)+0.5*1/3*(125+115+127)+2*(1/3)*(115+130+117) = \\
 & = (5b_1+7b_2+10b_3+12b_4+8.36b_5+8.36b_6+5b_7+30b_8+5b_9+38b_{10}+9b_{11}+ \\
 & +220b_{12}+3b_{13}+21b_{14}+4.5b_{15})*5+(0.5b_1+4b_2+5b_3+6b_4+3.96b_5+4.14b_6+ \\
 & +4b_7+3b_8+10b_9+23b_{10}+4b_{11}+180b_{12}+4b_{13}+10b_{14}+3b_{15})*0.5+ \\
 & +(2b_1+3b_2+5b_3+6b_4+2.55b_5+2.85b_6+3b_7+5b_8+12b_9+19b_{10}+5b_{11}+ \\
 & +150b_{12}+4b_{13}+7b_{14}+2b_{15})*2
 \end{aligned} \tag{Г1}$$

$$\begin{aligned}
 880,8 = & 644b_1+216b_2+310b_3+372b_4+237.4b_5+242.8b_6+176b_7+2140b_8+ \\
 & +540b_9+1218b_{10}+280b_{11}+8000b_{12}+148b_{13}+604b_{14}+144b_{15}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 2. \quad & 7*(1/3)*(119+117+111)+4*1/3*(125+115+127)+3*(1/3)*(115+130+117) = \\
 & =(5b_1+7b_2+10b_3+12b_4+8.36b_5+8.36b_6+5b_7+30b_8+5b_9+38b_{10}+9b_{11}+ \\
 & +220b_{12}+3b_{13}+21b_{14}+4.5b_{15})*7+(0.5b_1+4b_2+5b_3+6b_4+3.96b_5+4.14b_6+ \\
 & +4b_7+3b_8+10b_9+23b_{10}+4b_{11}+180b_{12}+4b_{13}+10b_{14}+3b_{15})*4+(2b_1+3b_2+ \\
 & +5b_3+6b_4+2.55b_5+2.85b_6+3b_7+5b_8+12b_9+19b_{10}+5b_{11}+150b_{12}+4b_{13}+ \\
 & +7b_{14}+2b_{15})*3
 \end{aligned} \tag{Г2}$$

$$\begin{aligned}
 1661 = & 216b_1+74b_2+105b_3+126b_4+82.01b_5+83.63b_6+60b_7+750b_8+ \\
 & +175b_9+415b_{10}+94b_{11}+2710b_{12}+49b_{13}+208b_{14}+49.5b_{15}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 3. \quad & 10*(1/3)*(119+117+111)+5*1/3*(125+115+127)+5*(1/3)*(115+130+117) = \\
 & =(5b_1+7b_2+10b_3+12b_4+8.36b_5+8.36b_6+5b_7+30b_8+5b_9+38b_{10}+9b_{11}+ \\
 & +220b_{12}+3b_{13}+21b_{14}+4.5b_{15})*10+(0.5b_1+4b_2+5b_3+6b_4+3.96b_5+ \\
 & +4.14b_6+4b_7+3b_8+10b_9+23b_{10}+4b_{11}+180b_{12}+4b_{13}+10b_{14}+3b_{15})*5+ \\
 & +(2b_1+3b_2+5b_3+6b_4+2.55b_5+2.85b_6+3b_7+5b_8+12b_9+19b_{10}+5b_{11}+ \\
 & +150b_{12}+4b_{13}+7b_{14}+2b_{15})*5
 \end{aligned} \tag{Г3}$$

$$\begin{aligned}
 2371,67 = & 310b_1+105b_2+150b_3+180b_4+116.2b_5+118.6b_6+85b_7+1050b_8+ \\
 & +250b_9+590b_{10}+135b_{11}+3850b_{12}+70b_{13}+295b_{14}+70b_{15}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 4. \quad & 12*(1/3)*(119+117+111)+6*1/3*(125+115+127)+6*(1/3)*(115+130+117) = \\
 & =(5b_1+7b_2+10b_3+12b_4+8.36b_5+8.36b_6+5b_7+30b_8+5b_9+38b_{10}+9b_{11}+ \\
 & +220b_{12}+3b_{13}+21b_{14}+4.5b_{15})*12+(0.5b_1+4b_2+5b_3+6b_4+3.96b_5+ \\
 & +4.14b_6+4b_7+3b_8+10b_9+23b_{10}+4b_{11}+180b_{12}+4b_{13}+10b_{14}+3b_{15})*6+ \\
 & +(2b_1+3b_2+5b_3+6b_4+2.55b_5+2.85b_6+3b_7+ \\
 & +5b_8+12b_9+19b_{10}+5b_{11}+150b_{12}+4b_{13}+7b_{14}+2b_{15})*6
 \end{aligned} \tag{Г4}$$

$$2846 = 372b_1 + 126b_2 + 180b_3 + 216b_4 + 139.4b_5 + 142.3b_6 + 102b_7 + 1260b_8 + \\ + 300b_9 + 708b_{10} + 162b_{11} + 4620b_{12} + 84b_{13} + 354b_{14} + 84b_{15}$$

$$5. \quad 8.36 \cdot (1/3) \cdot (119 + 117 + 111) + 4.14 \cdot 1/3 \cdot (125 + 115 + 127) + 2.55 \cdot (1/3) \cdot (115 + 130 + \\ + 117) = (5b_1 + 7b_2 + 10b_3 + 12b_4 + 8.36b_5 + 8.36b_6 + 5b_7 + 30b_8 + 5b_9 + 38b_{10} + 9b_{11} + \\ + 220b_{12} + 3b_{13} + 21b_{14} + 4.5b_{15}) \cdot 8.36 + (0.5b_1 + 4b_2 + 5b_3 + 6b_4 + 3.96b_5 + \\ + 4.14b_6 + 4b_7 + 3b_8 + 10b_9 + 23b_{10} + 4b_{11} + 180b_{12} + 4b_{13} + 10b_{14} + 3b_{15}) \cdot 3.96 + \\ + (2b_1 + 3b_2 + 5b_3 + 6b_4 + 2.55b_5 + 2.85b_6 + 3b_7 + \\ + 5b_8 + 12b_9 + 19b_{10} + 5b_{11} + 150b_{12} + 4b_{13} + 7b_{14} + 2b_{15}) \cdot 2.55 \quad (\Gamma 5)$$

$$1759,1 = 237.4b_1 + 82.01b_2 + 116.2b_3 + 139.4b_4 + 92.07b_5 + 93.55b_6 + 65.3b_7 + \\ + 834b_8 + 172b_9 + 457b_{10} + 104b_{11} + 2935b_{12} + 51.1b_{13} + 233b_{14} + 54.6b_{15}$$

$$6. \quad 8.36 \cdot (1/3) \cdot (119 + 117 + 111) + 4.14 \cdot 1/3 \cdot (125 + 115 + 127) + 2.85 \cdot (1/3) \cdot (115 + 130 + \\ + 117) = (5b_1 + 7b_2 + 10b_3 + 12b_4 + 8.36b_5 + 8.36b_6 + 5b_7 + 30b_8 + 5b_9 + 38b_{10} + 9b_{11} + \\ + 220b_{12} + 3b_{13} + 21b_{14} + 4.5b_{15}) \cdot 8.36 + (0.5b_1 + 4b_2 + 5b_3 + 6b_4 + 3.96b_5 + \\ + 4.14b_6 + 4b_7 + 3b_8 + 10b_9 + 23b_{10} + 4b_{11} + 180b_{12} + 4b_{13} + 10b_{14} + 3b_{15}) \cdot 4.14 + \\ + (2b_1 + 3b_2 + 5b_3 + 6b_4 + 2.55b_5 + 2.85b_6 + 3b_7 + \\ + 5b_8 + 12b_9 + 19b_{10} + 5b_{11} + 150b_{12} + 4b_{13} + 7b_{14} + 2b_{15}) \cdot 2.85 \quad (\Gamma 6)$$

$$1817.33 = 242.8b_1 + 83.63b_2 + 118.6b_3 + 142.3b_4 + 93.55b_5 + 95.15b_6 + \\ + 66.9b_7 + 849b_8 + 182b_9 + 467b_{10} + 106b_{11} + 3012b_{12} + 53b_{13} + 236.9b_{14} + 55.7b_{15}$$

$$7. \quad 5 \cdot (1/3) \cdot (119 + 117 + 111) + 4 \cdot 1/3 \cdot (125 + 115 + 127) + 3 \cdot (1/3) \cdot (115 + 130 + 117) = \\ = (5b_1 + 7b_2 + 10b_3 + 12b_4 + 8.36b_5 + 8.36b_6 + 5b_7 + 30b_8 + 5b_9 + 38b_{10} + 9b_{11} + \\ + 220b_{12} + 3b_{13} + 21b_{14} + 4.5b_{15}) \cdot 5 + (0.5b_1 + 4b_2 + 5b_3 + 6b_4 + 3.96b_5 + \\ + 4.14b_6 + 4b_7 + 3b_8 + 10b_9 + 23b_{10} + 4b_{11} + 180b_{12} + 4b_{13} + 10b_{14} + 3b_{15}) \cdot 4 + \\ + (2b_1 + 3b_2 + 5b_3 + 6b_4 + 2.55b_5 + 2.85b_6 + 3b_7 + 5b_8 + 12b_9 + 19b_{10} + 5b_{11} + \\ + 150b_{12} + 4b_{13} + 7b_{14} + 2b_{15}) \cdot 3 \quad (\Gamma 7)$$

$$1429.67 = 176b_1 + 60b_2 + 85b_3 + 102b_4 + 65.29b_5 + 66.91b_6 + 50b_7 + 610b_8 + \\ + 169b_9 + 339b_{10} + 76b_{11} + 2270b_{12} + 43b_{13} + 116b_{14} + 40.5b_{15}$$

$$8. \quad 30 \cdot (1/3) \cdot (119 + 117 + 111) + 3 \cdot 1/3 \cdot (125 + 115 + 127) + 5 \cdot (1/3) \cdot (115 + 130 + 117) = \\ = (5b_1 + 7b_2 + 10b_3 + 12b_4 + 8.36b_5 + 8.36b_6 + 5b_7 + 30b_8 + 5b_9 + 38b_{10} + 9b_{11} + \\ + 220b_{12} + 3b_{13} + 21b_{14} + 4.5b_{15}) \cdot 70 + (0.5b_1 + 4b_2 + 5b_3 + 6b_4 + 3.96b_5 + \\ + 4.14b_6 + 4b_7 + 3b_8 + 10b_9 + 23b_{10} + 4b_{11} + 180b_{12} + 4b_{13} + 10b_{14} + 3b_{15}) \cdot 50 + \\ + (2b_1 + 3b_2 + 5b_3 + 6b_4 + 2.55b_5 + 2.85b_6 + 3b_7 + 5b_8 + 12b_9 + 19b_{10} + 5b_{11} + \\ + 150b_{12} + 4b_{13} + 7b_{14} + 2b_{15}) \cdot 3 \quad (\Gamma 8)$$

$$\begin{aligned}
& +(2b_1+3b_2+5b_3+6b_4+2.55b_5+2.85b_6+3b_7+ \\
& +5b_8+12b_9+19b_{10}+5b_{11}+150b_{12}+4b_{13}+7b_{14}+2b_{15})*20 \\
4400.33 = & 2140b_1+750b_2+1050b_3+1260b_4+834.2b_5+849.2b_6+610b_7+ \\
& +7800b_8+1750b_9+4190b_{10}+930b_{11}+27400b_{12}+490b_{13}+2110b_{14}+505b_{15}
\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
9. \quad & 5*(1/3)*(119+117+111)+10*1/3*(125+115+127)+12*(1/3)*(115+130+117) = \\
& =(5b_1+7b_2+10b_3+12b_4+8.36b_5+8.36b_6+5b_7+30b_8+5b_9+38b_{10}+9b_{11}+ \\
& +220b_{12}+3b_{13}+21b_{14}+4.5b_{15})*5+(0.5b_1+4b_2+5b_3+6b_4+3.96b_5+ \\
& +4.14b_6+4b_7+3b_8+10b_9+23b_{10}+4b_{11}+180b_{12}+4b_{13}+10b_{14}+3b_{15})*20+ \\
& +(2b_1+3b_2+5b_3+6b_4+2.55b_5+2.85b_6+3b_7+ \\
& +5b_8+12b_9+19b_{10}+5b_{11}+150b_{12}+4b_{13}+7b_{14}+2b_{15})*20 \\
3249.67 = & 540b_1+175b_2+250b_3+300b_4+172b_5+181.6b_6+167b_7+ \\
& +1750b_8+825b_9+1030b_{10}+225b_{11}+7700b_{12}+175b_{13}+445b_{14}+122.5b_{15}
\end{aligned} \tag{\Gamma 9}$$

$$\begin{aligned}
10. \quad & 38*(1/3)*(119+117+111)+23*1/3*(125+115+127)+19*(1/3)*(115+130+117) = \\
& =(5b_1+7b_2+10b_3+12b_4+8.36b_5+8.36b_6+5b_7+30b_8+5b_9+38b_{10}+9b_{11}+ \\
& +220b_{12}+3b_{13}+21b_{14}+4.5b_{15})*38+(0.5b_1+4b_2+5b_3+6b_4+3.96b_5+ \\
& +4.14b_6+4b_7+3b_8+10b_9+23b_{10}+4b_{11}+180b_{12}+4b_{13}+10b_{14}+3b_{15})*23+ \\
& +(2b_1+3b_2+5b_3+6b_4+2.55b_5+2.85b_6+3b_7+5b_8+12b_9+19b_{10}+ \\
& +5b_{11}+150b_{12}+4b_{13}+7b_{14}+2b_{15})*19 \\
9501.67 = & 1218b_1+415b_2+590b_3+708b_4+457.2b_5+467.1b_6+339b_7+ \\
& +4190b_8+1030b_9+2334b_{10}+529b_{11}+15350b_{12}+282b_{13}+1161b_{14}+278b_{15}
\end{aligned} \tag{\Gamma 10}$$

$$\begin{aligned}
11. \quad & 9*(1/3)*(119+117+111)+4*1/3*(125+115+127)+5*(1/3)*(115+130+117) = \\
& =(5b_1+7b_2+10b_3+12b_4+8.36b_5+8.36b_6+5b_7+30b_8+5b_9+38b_{10}+9b_{11}+ \\
& +220b_{12}+3b_{13}+21b_{14}+4.5b_{15})*9+(0.5b_1+4b_2+5b_3+6b_4+3.96b_5+ \\
& +4.14b_6+4b_7+3b_8+10b_9+23b_{10}+4b_{11}+180b_{12}+4b_{13}+10b_{14}+3b_{15})*4+ \\
& +(2b_1+3b_2+5b_3+6b_4+2.55b_5+2.85b_6+3b_7+ \\
& +5b_8+12b_9+19b_{10}+5b_{11}+150b_{12}+4b_{13}+7b_{14}+2b_{15})*5 \\
2133.67 = & 280b_1+94b_2+135b_3+162b_4+103.8b_5+106.1b_6+76b_7+930b_8+ \\
& +225b_9+529b_{10}+122b_{11}+3450b_{12}+63b_{13}+264b_{14}+62.5b_{15}
\end{aligned} \tag{\Gamma 11}$$

$$\begin{aligned}
12. \quad & 220*(1/3)*(119+117+111)+180*1/3*(125+115+127)+150*(1/3)*(115+130+ \\
& +117) = (5b_1+7b_2+10b_3+12b_4+8.36b_5+8.36b_6+5b_7+30b_8+5b_9+38b_{10}+9b_{11}+ \\
& +220b_{12}+3b_{13}+21b_{14}+4.5b_{15})*220+(0.5b_1+4b_2+5b_3+6b_4+3.96b_5+
\end{aligned} \tag{\Gamma 12}$$

$$\begin{aligned}
&+4.14b_6+4b_7+3b_8+10b_9+23b_{10}+4b_{11}+180b_{12}+4b_{13}+10b_{14}+3b_{15}) * 180+ \\
&+(2b_1+3b_2+5b_3+6b_4+2.55b_5+2.85b_6+3b_7+ \\
&+5b_8+12b_9+19b_{10}+5b_{11}+150b_{12}+4b_{13}+7b_{14}+2b_{15}) * 150 \\
65566.67 = &8000b_1+2710b_2+3850b_3+4620b_4+2935b_5+3012b_6+2270b_7+ \\
&+27400b_8+7700b_9+15350b_{10}+3450b_{11}+103300b_{12}+1980b_{13}+ \\
&+7470b_{14}+1830b_{15}
\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
13. \quad &3*(1/3)*(119+117+111)+4*1/3*(125+115+127)+4*(1/3)*(115+130+117) = \\
&=(5b_1+7b_2+10b_3+12b_4+8.36b_5+8.36b_6+5b_7+30b_8+5b_9+38b_{10}+9b_{11}+ \\
&+220b_{12}+3b_{13}+21b_{14}+4.5b_{15})*3+(0.5b_1+4b_2+5b_3+6b_4+3.96b_5+ \\
&+4.14b_6+4b_7+3b_8+10b_9+23b_{10}+4b_{11}+180b_{12}+4b_{13}+10b_{14}+3b_{15})*4+ \\
&+(2b_1+3b_2+5b_3+6b_4+2.55b_5+2.85b_6+3b_7+ \\
&+5b_8+12b_9+19b_{10}+5b_{11}+150b_{12}+4b_{13}+7b_{14}+2b_{15})*4 \quad (\Gamma 13) \\
1319 = &148b_1+49b_2+70b_3+84b_4+51.12b_5+53.04b_6+43b_7+490b_8+ \\
&+175b_9+282b_{10}+63b_{11}+1980b_{12}+41b_{13}+131b_{14}+33.5b_{15}
\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
14. \quad &21*(1/3)*(119+117+111)+10*1/3*(125+115+127)+7*(1/3)*(115+130+117) = \\
&=(5b_1+7b_2+10b_3+12b_4+8.36b_5+8.36b_6+5b_7+30b_8+5b_9+38b_{10}+9b_{11}+ \\
&+220b_{12}+3b_{13}+21b_{14}+4.5b_{15})*21+(0.5b_1+4b_2+5b_3+6b_4+3.96b_5+ \\
&+4.14b_6+4b_7+3b_8+10b_9+23b_{10}+4b_{11}+180b_{12}+4b_{13}+10b_{14}+3b_{15})*10+ \\
&+(2b_1+3b_2+5b_3+6b_4+2.55b_5+2.85b_6+3b_7+ \\
&+5b_8+12b_9+19b_{10}+5b_{11}+150b_{12}+4b_{13}+7b_{14}+2b_{15})*7 \quad (\Gamma 14) \\
4497 = &604b_1+208b_2+295b_3+354b_4+233b_5+236.9b_6+166b_7+2110b_8+ \\
&+445b_9+1161b_{10}+264b_{11}+7470b_{12}+131b_{13}+590b_{14}+138.5b_{15}
\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
15. \quad &4.5*(1/3)*(119+117+111)+3*1/3*(125+115+127)+2*(1/3)*(115+130+117) = \\
&=(5b_1+7b_2+10b_3+12b_4+8.36b_5+8.36b_6+5b_7+30b_8+5b_9+38b_{10}+9b_{11}+ \\
&+220b_{12}+3b_{13}+21b_{14}+4.5b_{15})*4.5+(0.5b_1+4b_2+5b_3+6b_4+3.96b_5+ \\
&+4.14b_6+4b_7+3b_8+10b_9+23b_{10}+4b_{11}+180b_{12}+4b_{13}+10b_{14}+3b_{15})*3+ \\
&+(2b_1+3b_2+5b_3+6b_4+2.55b_5+2.85b_6+3b_7+ \\
&+5b_8+12b_9+19b_{10}+5b_{11}+150b_{12}+4b_{13}+7b_{14}+2b_{15})*2 \quad (\Gamma 15) \\
1128.83 = &144b_1+49.5b_2+70b_3+84b_4+54.6b_5+55.74b_6+41b_7+505b_8+123b_9+ \\
&+278b_{10}+62.5b_{11}+1830b_{12}+33.5b_{13}+139b_{14}+33.25b_{15}
\end{aligned}$$

Приложение Д

Внедрение схемы оплаты труда для топ-менеджмента предприятия

Таблица Д.1 – Схемы оплаты труда топ-менеджмента ЧП «Капри»

Должность	Ставка ежемесячно, руб.	Процент ежемесячно	Премия ежемесячно	Бонус ежеквартально
1	2	3	4	5
Ген. директор: <i>1. Первая категория</i> <i>2. Вторая категория</i> <i>3. Третья категория</i>	70000 75000 80000	Отсутствует	1000 руб. x Объем финансовых потерь/штрафных санкций по причине упущений в административно- хозяйственном управлении x % выполнения плана развития предприятия	
Исполнительный директор: <i>1. Первая категория</i> <i>2. Вторая категория</i> <i>3. Третья категория</i>	50000 55000 60000	1% от чистой операционной прибыли предприятия, при увеличении ЧП свыше 1 млрд руб. применяется ставка 0,5%	1% от перевыполнения плана продаж	1000 руб. x % Выполнения плана по операционной рентабельности x доля своевременно сданных управленческих отчётов
Гл. бухгалтер: <i>1. Первая категория</i> <i>2. Вторая категория</i> <i>3. Третья категория</i>	50000 55000 60000	Отсутствует	700 руб. x КПЭ финансовый (Объем издержек предприятия по причинам упущений в учёте x доля отклонений по графикам платежей) x КПЭ качественный (доля своевременно сданных отчётов x доля качественно подготовленных отчётов)	Отсутствует

Продолжение таблицы Д.1

1	2		3		4	5
Коммерческий директор:	До 50% плана	Свыше 50% плана	3%	От общей маржи отдела за управление сбытом	2% от перевыполнения плана по марже отдела	2000 руб. x % выполнения плана по рентабельности продаж x Интегральный индекс качества сервиса
<i>1. Первая категория</i>						
<i>2. Вторая категория</i>	20000	45000	20%	От маржи по личным продажам		
<i>3. Третья категория</i>	25000 30000	50000 60000				

Приложение Е

Пример расчёта ключевых показателей эффективности (KPI) на примере
торгового предприятияТаблица Е.1 – Схемы расчётов ключевых показателей эффективности (KPI)
на примере ЧП «Капри»

Должность	КПЭ (KPI)	Схема расчёта	Кто считает показатель	В каком документе находится
1	2	3	4	5
Ген. директор Ключевые показатели эффективности	Объём финансовых потерь/штрафных санкций по причине упущений в административно-хозяйственном управлении	(Объём финансовых потерь администрации факт – план)/Объём финансовых потерь администрации план x 100% Показатель сдерживающий: при отрицательном значении принимать 0	Гл. бухгалтер	Финансовый отчёт о штрафах, финансовых потерях за период (мес./квартал/год)
	% выполнения плана развития предприятия	Кол-во выполненных мероприятий факт/ Кол-во мероприятий развития план x 100% Показатель достижений: высокий приоритет	Руководитель проекта внедрения управленческих стандартов	Отчёт о внедрении изменений
	Доля фактически внедренных регулярных отчётов/политик/процедур	Кол-во внедренных стандартов факт /Кол-во стандартов внедрения план x 100% Показатель достижений: высокий приоритет	Руководитель проекта внедрения управленческих стандартов	Отчёт о внедрении изменений
	Соотношение качественных отчётов ко всем фактически полученным	Кол-во качественных отчётов /Общее кол-во отчётов x 100% Показатель достижений: высокий приоритет	Руководители подразделений	Отчёт о КПЭ персонала
Исполнительный директор Ключевые показатели эффективности	Чистая операционная прибыль	Валовая прибыль предприятия (основное производство и сервисный центр) – операционные расходы – налоги (единый)	Гл. бухгалтер	Отчёт прибылей и убытков предприятия
	Операционная рентабельность бизнеса	Чистая операционная прибыль до вычета фонда администрации / Валовой доход предприятия	Гл. бухгалтер	Отчёт прибылей и убытков предприятия
	Доля своевременно сданных управленческих отчётов	Количество своевременно сданных отчётов/Общее количество отчётов за месяц	Руководитель проекта внедрения финансовых стандартов	Отчёт о внедрении изменений
	Доля качественно подготовленных управленческих и финансовых отчётов	Кол-во качественных отчётов/ Общее количество отчётов	Руководитель проекта внедрения финансовых стандартов	Отчёт о внедрении изменений

Продолжение таблицы Е.1

1	2	3	4	5
Гл. бухгалтер Ключевые показатели эффективности	Объём издержек предприятия по причинам упущений в учёте	Сумма издержек по причине несвоевременных/некорректных оплат/учёта, не выявленных недостат в складском учёте	Исполнительный директор	Финансовый отчёт о штрафах, финансовых потерях за период (мес./квартал/год)
	Доля отклонений по графикам платежей	Кол-во платежей с отклонением более 24 часов/Общее кол-во платежей по графику	Исполнительный директор	Акт сверки платежей, план отчёт по задачам
	Доля своевременно сданных отчётов	Кол-во отчётов сданных с задержкой менее 24 часов/Общее количество платежей	Исполнительный директор	Отчёт о ключевых показателях эффективности персонала
	Доля качественно подготовленных отчётов	Кол-во отчётов, соответствующих требованиям/Общее кол-во отчётов	Исполнительный директор	Отчёт о ключевых показателях эффективности персонала
Коммерческий директор	Степень выполнения плана по марже строительных услуг	Объём маржи от коммерческих услуг факт/ Объём маржи от коммерческих услуг план * 100%	Гл. бухгалтер	Акты выполненных работ
	% выполнения плана по рентабельности услуг	Рентабельность продаж факт/ Рентабельность продаж план	Гл. бухгалтер	Отчёт о КПЭ персонала
	Интегральный индекс качества сервиса	Среднее значение: Индекс тайного покупателя, индекс внутреннего инспектора, индекс удовлетворенности покупателей	Бизнес-консультант	Отчёт о внедрении управленческих стандартов
	Доля заключенных договоров в общем количестве обращений по платным услугам	Кол-во заключенных договоров/Кол-во обращений по платным услугам x 100%	Гл. бухгалтер	Отчёт по КПЭ персонала
	Доля качественно выполненных услуг	Кол-во качественно выполненных услуг /Общее кол-во услуг*100%	Руководитель технического отдела	Отчёт по КПЭ производственного персонала
	Доля своевременно выполненных текущих услуг	Кол-во услуг, выполненных с просрочкой более 1 дня/Общее кол-во услуг x 100%	Экономист	Отчёт по КПЭ производственного персонала