

структуре и строят свое преуспевание на независимости, гибкости и самоопределении. В таких условиях они имеют возможность стать более творческими, ответственными и производительными членами команды и предложить компаниям-работодателям, которые приемлют альтернативные условия труда, существенные преимущества над компаниями, которые настаивают на устаревших расписаниях и методах.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бухалков М.И. Система управления производительностью труда и эффективностью производства / Бухалков М.И. // Организатор производства. – 2008. – № 4. – С. 87-93.
2. Голованова Н., Формирование административной системы управления предприятием как основа повышения производительности труда / Голованова Н., Голованов А. // Предпринимательство. – 2010. – № 2. – С. 22-27.
3. Ершов Р.А. Сельскохозяйственный труд: даешь производительность оценка производительности сельскохозяйственного труда / Ершов Р.А. // Российское предпринимательство. – 2009. – № 3-1. – С. 131-135.
4. Зарецкий А. Разделение и разложение труда в контексте повышения его производительности / Зарецкий А. // Человек и труд. – 2009. – № 6. – С. 69-70.
5. Ильин В.А., Стратегические резервы роста производительности труда в региональной экономике / Ильин В.А., Гулин К.А., Ускова Т.В. // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2010. – № 1. – С. 24-38.

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ КАДРОВОЙ РАБОТЫ В ОРГАНИЗАЦИИ С УЧЕТОМ РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ СПЕЦИАЛИСТОВ ПО ПЕРСОНАЛУ В КОМПАНИИ ООО «СВОД ИНТЕРНЕШНЛ»

Олейник Ю.И.

НИУ «БелГУ», г. Белгород, Россия

Для успешной оценка эффективности системы кадровой работы специалистам по кадровой работе, обладающими необходимым для выполнения стоящих перед компанией задачами необходимо обеспечить высокий уровень подготовки, дальнейшее повышение образовательного уровня работников, а также сохранение и эффективное использование имеющегося кадрового потенциала.

Организация подготовки и повышения квалификации кадров в компании ставит своей целью:

а) повышение компетентностного подхода, улучшение технико-экономических показателей работы менеджеров за счет повышения уровня производственных навыков и умений работников;

б) обеспечение возможности роста творчества, направляемого на качество и надежность персонала.

Обучение кадров необходимо проводить в два этапа:

Первый – в учебной группе под руководством компетентного руководителя на специально созданной для этого учебно-материальной базе в подразделениях, обеспечивающих повышение квалификации и переподготовку кадров;

Второй – на рабочем месте непосредственно в учебной группе под руководством не освобожденного от основной работы высококвалифицированного рабочего – инструктора обучения.

Компании ООО «Свод Интернешнл» выгоднее нанимать преподавателей, не отрывая своих работников от работы. Сократятся расходы на обучение новых сотрудников, так как смогут в период получения образования посещать специальные занятия, тем самым в будущем сократят время на испытательный срок.

Основной методикой оценки эффективности управления персоналом на практике в компании ООО «Свод Интернешнл» является процесс аттестаций, которые проходят в форме собеседования по ряду вопросов, касающихся деятельности аттестуемого менеджера, для учета развития компетенций специалистов.

Компания ООО «Свод Интернешнл» для оценки кадрового потенциала использует программу «Кадры 2012 – 2017 годы», которая включает в себя следующие разделы:

1. Анализ кадрового потенциала.
2. Прогнозирование потребности в специалистах и кадрах рабочих профессий, планирование подготовки кадров.
3. Работа с руководящими кадрами, формирование резерва.
4. Работа с материально – ответственными лицами.
5. Организация работы с молодыми специалистами.
6. Непрерывное профессиональное обучение кадров.
7. Организационно – кооперативная и идеологическая работа.
8. Финансовое обеспечение, механизм реализации, ожидаемые результаты от программы.

Цель Программы «Кадры 2012 – 2017 годы» – обеспечения организаций потребительской кооперации специалистами и кадрами рабочих профессий, обладающими необходимым для выполнения стоящих перед потребительской кооперацией задач уровнем подготовки, дальнейшее повышение образовательного уровня работников системы потребительской кооперации, а также сохранение и эффективное использование имеющегося кадрового потенциала.

Рассмотрим применение данной программы в компании ООО «Свод Интернешнл». Согласно Программе «Кадры 2012-2017 годы» предусматриваются следующие направления работы с персоналом:

- определение потребности и прогнозирование обеспеченности ООО «Свод Интернешнл» трудовыми ресурсами, подбор кадров рабочих, специалистов и руководителей с учетом их профессиональных и нравственно-психологических качеств;
- формирование действенного резерва руководящих кадров и организация планомерной работы с ним;
- аттестация руководителей и специалистов;
- мотивация эффективного труда, создание благоприятных условий для работы и профессиональной карьеры персонала;
- инновационное развитие персонала, совершенствование системы переподготовки и повышения квалификации кадров;

- мобилизация кадров на реализацию задач социально-экономического развития ООО «Свод Интернешнл»;
- рациональное использование кадрового потенциала;
- формирование современных требований к кадрам и совершенствование форм и методов оценки их деятельности;
- обеспечение оптимального морально-психологического климата в коллективах ООО «Свод Интернешнл»;
- идеологическая работа;
- связи с общественными организациями.

Проведенная ревизия состояния дел по кадровому обеспечению ООО «Свод Интернешнл» качественного состава персонала показывают актуальность задачи повышения уровня профессиональной подготовки руководящих кадров, в особенности низового и среднего звена управления, и специалистов, а также омоложения персонала.

Для достижения положительных результатов необходимо:

Рассматривать состояние трудовой и производственной дисциплины, общественного порядка и пропускного режима с принятием конкретных мер по улучшению этой работы на совещаниях у руководства компании ООО «Свод Интернешнл», руководителей структурных подразделений, на собраниях трудовых коллективов, на заседаниях Совета профилактики – комиссии по преодолению пьянства, алкоголизма и наркомании.

Проводить рейды по соблюдению трудовой дисциплины, занятости работающих в течение рабочей смены, выявлению случаев пьянства на рабочих местах и территории организации, предупреждению хищений материальных ценностей. Рассматривать каждый случай нарушения трудовой дисциплины и принимать меры воздействия, предусмотренные республиканским законодательством и коллективным договором.

Выполнение поставленных выше задач позволит кадровой службе бесперебойно организовать работу по обеспечению набора, отбора, ротации, расстановки, изучения и использования рабочих кадров и специалистов, участие в формировании стабильного коллектива, создание кадрового резерва и работа с ним.

1. Разработать для каждого структурного подразделения словарь деловых характеристик.
2. Разработать критерии оценок (типы требований) деловых характеристик.
3. Определить значимость каждого критерия – присвоить весовой коэффициент.
4. Для каждого критерия определить признаки оценок требований и их весовой коэффициент.

Ранжирование всех выполняемых функций может производиться по степени их сложности и важности. Каждой функции присваиваются определенные весовые коэффициенты из расчета, что их сумма должна быть равна 100 % (баллам). Эти 100 % (баллов) соответствуют должностному окладу.

Чтобы подсчитать размер заработной платы каждого сотрудника, необходимо:

1. Знать общий размер фонда оплаты труда на данный месяц.
2. Составить аттестационную таблицу для всех сотрудников, к которым относится данный фонд оплаты труда.
3. По данным аттестационной таблицы подсчитать сумму баллов для каждого сотрудника.
4. Найти общую сумму баллов всех аттестованных сотрудников.
5. Выделенный фонд оплаты труда разделить на общее количество баллов.
6. Цену балла умножить на количество набранных баллов каждого сотрудника.

В результате решения по данной модели определяется сумма баллов конкретного сотрудника анализируемого структурного подразделения, которая соответствует сумме баллов, определенных уровнем оценок признаков, взятых из оценочной шкалы. Причем эта величина будет стремиться (ограничена сверху) к общей сумме баллов, которые может набрать «идеальный» сотрудник. Для удобства расчетов эта величина определяется в 1000 баллов.

На примере компании ООО «Свод Интернешнл» можно показать работу данной модели. Предположим, что руководитель решил оценить работу своих кадровых сотрудников. Для этого он разработал аттестационную таблицу, состоящую из четырех критериев. Каждый критерий представлен определенным набором признаков, которые оцениваются дискретной шкалой, содержащей пять уровней (от 1 – «практическое отсутствие» до 5 – «превосходно»). Чем больше вводится признаков, характеризующих каждый критерий, и чем больше уровней имеет оценочная шкала, тем выше адекватность модели и тем точнее можно оценить деятельность сотрудника. Весовые коэффициенты критериев устанавливаются так, чтобы общая сумма всех весов была равна 100% и 1000 баллам.

По таблице определяется количество баллов, которое может набрать каждый сотрудник.

Результаты бальной оценки по каждому из 3х работников кадровой отражены в табл. 1.

Таблица 1

**Бальная оценка персонала компетентности менеджеров
компании ООО «Свод Интернешнл»**

Сотрудники	Количество набранных баллов
менеджер1	517
менеджер 2	803
менеджер 3	477
Итого по подразделению:	1797

Для стимулирования повышений компетенций менеджеров необходимо рассчитать фонд оплаты труда (ФОТ), выделяемого для заработной платы, на общую сумму баллов, получим цену (стоимость) одного балла.

$$\text{ФОТ} = 26383,5 \text{ руб.}$$

$$1 \text{ балл} = 26383,5 / 1797 = 14,68$$

Отсюда легко можно найти оплату каждого сотрудника, перемножив цену балла на набранное количество баллов у каждого сотрудника (табл. 2).

Расчёт заработной платы сотрудников компании ООО «Свод Интернешнл»

Сотрудник	Расчёт зарплаты (за месяц), руб.
менеджер 1	517414,68 = 7589,56
менеджер 2	803414,68 = 11788,04
менеджер р 3	477414,68 = 7002,36

Таким образом, исходя из расчетов, такой подход ставит оплату труда специалиста в прямое соответствие с его индивидуальными качествами и тем вкладом, который он вносит в результат деятельности гостиницы. Конкретный размер заработка сотрудника будет зависеть от двух факторов:

1. Количества набранных специалистом баллов в данном периоде (при этом при одинаковой доле фонда оплаты труда в разных периодах зарплата будет непосредственно зависеть от этой величины).

2. Количества средств заработанных фирмой и выделенных данному структурному подразделению на оплату труда, (при одинаковой балльной оценке в разных периодах цена балла может быть различной).

Первый фактор непосредственно зависит от индивидуальных качеств сотрудника и поэтому стимулирует его профессиональный рост, способствует планированию карьеры. Второй – увязывает конкретную результативность каждого работника непосредственно его компетности в данной отрасли деятельности.

Если первый фактор не поддается прогнозу, то второй – вполне можно спрогнозировать. Для этого применим метод прогнозной экстраполяции, который заключается в изучении динамики изменения экономического явления в предпрогнозном периоде и перенесения найденной закономерности на некоторый период будущего.

С помощью метода экстраполяции сделаем прогноз на 2013 год основных результативных показателей деятельности компании ООО «Свод Интернешнл», влияющих на размер заработной платы сотрудников. Для этой цели воспользуемся формулой вычисления средней геометрической:

$$\bar{T} = \sqrt[n]{\frac{Y_n}{Y_0}}, (1)$$

где \bar{T} – средний темп роста;

Y_n – последний уровень ряда;

Y_0 – начальный уровень ряда;

n – число периодов.

Результаты вычислений для удобства представим в табл. 3

Прогнозные значения показателей деятельности компании ООО «Свод Интернешнл»

Показатели	2010г.	2011г.	2012г.	Средний темп роста за 2009/2008	Прогноз на 2013г.
ФЗП, тыс. руб.	14030,0	17550,0	19840,2	1,19	23610,2
Производительность труда, тыс. руб.	8580,2	9010,4	9920,4	1,08	10710,8

Результаты расчетов показывают, что показатель ФЗП за период с 2010 по 2012 год увеличился в 1,19 раза. Метод экстраполяции предполагает перенесение этой тенденции и на прогнозируемый период. Тогда можно спрогнозировать, что показатель ФЗП в 2013 году достигнет размера в 23610,2 тыс. руб. Это позволит простимулировать повышение компетентности менеджеров компании.

Показатель производительности труда согласно расчетам в 2013 году увеличится в 1,08 раза и составит 10710,8 тыс. руб.

Проведение прогнозирования методом экстраполяции позволяет предположить, что при прочих равных условиях показатели ФЗП и производительности труда вырастут. Такой прогноз ещё раз подчеркивает, что компания ООО «Свод Интернешнл» будет располагать возможностями для увеличения средней заработной платы сотрудников наиболее компетентных сотрудников что будет являться для них наиболее мотивируемым в повышении компетентности.

Предлагаемая методика разработки аттестационной таблицы может помочь на базе регулярной аттестации персонала в вопросе, касающемся увеличения производительности труда. Данная система материального вознаграждения позволит не только повысить компетентность персонала, но и наглядно планировать карьеру сотрудников.

Использовать данную методику можно для различных целей. Например, для определения некоторого нижнего предела (в баллах) при определении должностного оклада сотрудника определенной категории при приеме на работу во время испытательного срока, поскольку оценить сотрудника в момент приема на работу по всем параметрам очень сложно.

Для ротации кадров – недобор определенного количества баллов, необходимого для соответствия данной должности, может послужить основанием для перевода сотрудника на другую (менее оплачиваемую) должность или послужить поводом для его увольнения. И наоборот, возможность повышения должностного оклада или перемещения по служебной лестнице.

Оценка результатов деятельности персонала предприятия выполняет три важные функции управления:

1. Информационную – информирует сотрудников об относительном уровне выполнения ими работы и позволяет им ориентироваться в совершенствовании своей деятельности.

2. Мотивационную – мотивируют сотрудника на более качественную и производительную работу, поскольку они видят прямую зависимость своего служебного (материального) роста от степени эффективности своего труда.

3. Административную – основана на предыдущих двух функциях оценки трудовой деятельности сотрудника, позволяет принимать решение о повышении (понижении) переводе, увольнении и т.п. Информация, ведущая к принятию административного решения, как правило, мотивирует сотрудника к качественному выполнению своей работы.

Компетентный подход пожалуй, самый тонкий, самый творческий процесс в менеджменте персонала. Здесь в наибольшей степени требуется конкретный, индивидуальный подход. Основная рекомендация при проведении оценки специалистов состоит в необходимости усиления объективности при проведении аттестации. Практика оценки и аттестации персонала предприятий говорят об известной эффективности представленной системы аттестации персонала

ЛИТЕРАТУРА

1. Анискин Ю.П. Общий менеджмент: Учебник по общей теории менеджмента. – М.: РМАТ, 2009. – 158 с.
2. Деркач А.А. Акмеология: Личностное и профессиональное развитие человека. Кн. 1–5. Акмеологические основы управленческой деятельности. Кн.2. – М.: РАГС, 2010. – 536 с.
3. Деркач А.А., Зыскин В.Г., Маркова А.К. Психология развития профессионала: Учебное пособие. М. Издательство РАГС, 2000. – 124 с.
4. Джонсон Д.У. Тренинг Общения и развития: Пер. с англ. – М.: Изд-ая группа «Прогресс», 2008. – 248 с.
5. Шапиро, С.А. Мотивация [Текст] : учеб. пособие / С.А. Шапиро. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 346 с. : ил.
6. Яковлева, Т. Мотивация персонала. Построение эффективной системы труда [Текст] : учеб. пособие / Т. Яковлева. – СПб. : Питер, 2009. – 342 с.

КОНЦЕПТУАЛИЗАЦИЯ ПРОБЛЕМЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СИНТЕЗИРОВАННОГО КАПИТАЛА В КОНТЕКСТЕ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

Сеvastьянов С.В.

ХНЭУ, г. Харьков, Украина

Современный этап развития субъектов хозяйствования во многом обусловлен влиянием факторов их внешней среды, ключевыми из которых, как показал недавний опыт негативного воздействия последствий глобального финансово-экономического кризиса на национальные экономики, являются риски неплатежеспособности и кредитные риски. Фактически любой экономический агент в процессе своего функционирования преследует цель максимизации прибыли, однако в условиях глобализации экономических систем и трансрегионализации экономических связей возникает необходимость дуального восприятия целей бизнеса: максимизация прибыли в совокупности с сокращением издержек. Сокращение издержек возможно по различным направлениям, но, учитывая постоянную интенсификацию хозяйственных связей, можно предположить, что один из ключевых резервов их сокращения кроется в организационных структурах и архитектонике построения производственно-сбытовых связей в рамках конкретного предприятия. Следует