

УДК 338

<https://doi.org/10.36906/KSP-2022/16>

Комарова С.Л.

ORCID: 0000-0002-3506-5248

Сафонова А.В.

ORCID: 0000-0001-8560-8039

Добровольцева Т.С.

ORCID: 0000-0001-9130-7830

Сакович М.Д.

ORCID: 0000-0002-6209-4108

Белорусско-Российский университет

г. Могилёв, Республика Беларусь

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ ОАО «НЕФТЕЗАВОДМОНТАЖ»)

Аннотация. Объектом исследования является предприятие ОАО «Нефтезаводмонтаж». Целью исследования является оценка и анализ эффективности существующей системы управления на ОАО «Нефтезаводмонтаж» и разработка мероприятий по ее совершенствованию. Элементами практической значимости полученных результатов являются: совершенствование системы подбора и отбора кадров при помощи воронки рекрутинга, внедрение автоматизированной системы управления персоналом в отдел кадров и подготовки кадров, создание ассессмент-центра. Областью возможного практического применения являются строительные предприятия Республики Беларусь.

Ключевые слова: система управления персоналом; оценка персонала; подготовка кадров; заработная плата; метод управления; отдел кадров; процесс управления; строительство.

Komarova S.L.

ORCID: 0000-0002-3506-5248

Safonova A.V.

ORCID: 0000-0001-8560-8039

Dobrovoltseva T.S.

ORCID: 0000-0001-9130-7830

Sakovich M.D.

ORCID: 0000-0002-6209-4108

Belarusian-Russian University

Mogilev, Republic of Belarus

IMPROVEMENT OF THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF THE ENTERPRISE (ON THE EXAMPLE OF OAO “NEFTEZAVODMONTAZH”)

Abstract. The object of the study is the enterprise JSC “Neftezavodmontazh”. The purpose of the study is to evaluate and analyze the effectiveness of the existing management system at OAO “Neftezavodmontazh” and develop measures to improve it. The elements of the practical significance of the results obtained are: improving the system of recruitment and selection of personnel using the recruiting funnel, the introduction of an automated personnel management system in the personnel and training department, and the creation of an assessment center. The area of possible practical application is construction enterprises of the Republic of Belarus.

Keywords: personnel management system; personel assessment; personnel training; wage; management method; human resources department; management process; construction.

Успех любой организации является результатом коллективных усилий ее работников, определяемых качественными характеристиками персонала. Ведь персонал, выступая одновременно и объектом, и субъектом управления, обладает не только производительностью, но и созидательной способностью. Актуальность исследуемой темы заключается в том, что состояние системы управления персоналом влияет на структуру и величину затрат предприятия, объем производства и реализацию продукции (работ, услуг) и, как следствие, на размер конечных финансовых результатов (прибыли и рентабельности). Она определяет уровень качества реализации всех процессов в организации, способность предприятия оперативно реагировать на изменения внешней и внутренней среды.

Система управления персоналом – это совокупность связанных и взаимодействующих друг с другом элементов, составляющих единое целое и выполняющих функции управления персоналом. Таким образом, управление персоналом представляет собой процесс воздействия организации или действующей в ней кадровой службы на ее сотрудников с помощью комплекса специальных методов, направленных на достижение определённых целей. Система управления персоналом реализуется в нормативных документах: уставе предприятия, ее философии, бизнес-плане, правилах внутреннего трудового распорядка, коллективном договоре, положении об оплате труда, положении о кадровой службе и др.

Выделяют следующие цели и задачи управления персоналом на предприятии, которые в обобщенном виде можно сформулировать следующим образом:

- 1) формулирование кадровой политики предприятия;
- 2) построение организационной структуры предприятия и утверждение на ее основе штатного расписания;
- 3) обеспечение организации специалистами, подбор и отбор персонала в соответствии со штатным расписанием и требованиями;
- 4) эффективное использование системы кадровых перемещений внутри организации (ротация, назначения, выдвижения и т. д.);

- 5) оценка персонала;
- 6) управление системой межличностных и внутригрупповых взаимоотношений, профилактика конфликтов, предупреждение отрицательных последствий стрессов;
- 7) работа и кадровым резервом персонала, развитие персонала, управление деловой карьерой и т. д.;
- 8) управление занятостью;
- 9) управление адаптацией персонала к изменениям в организации;
- 10) обеспечение безопасных условий труда, соблюдение требований психофизиологии, экономики и эргономики труда и т. д. [1].

Чтобы раскрыть сущностную сторону системы управления персоналом, необходимо исследовать принципы реализации функции менеджмента. В настоящее время теория управления персоналом основывается на следующих принципах управления персоналом:

1) использование концепции «управление по целям». Для всех элементов и звеньев организационной структуры организации, а также для каждого работника должны устанавливаться цели деятельности. При этом работники должны участвовать в процессе целеполагания. Достижение сформулированных целей, таким образом, зависит от каждого члена трудового коллектива [2];

2) управление, основанное на доверии и самоконтроле. В основе этого принципа лежит японский подход к управлению персоналом, при котором работник берет на себя ответственность, а руководитель способен доверять своим сотрудникам решение многих вопросов [3];

3) руководство через уважение всех работников. В соответствии с данным принципом необходим отказ от статусных символов. Последнее особенно важно для формирования системы межличностных отношений на предприятии;

4) использование материального и нематериального стимулирования. Концентрация только на одном из направлений не позволяет добиваться роста производительности и качества выполнения работниками своих функций. Только комплексное воздействие на все элементы мотивационного ядра сотрудника может привести к росту эффективности его использования;

5) ориентация на постоянное развитие сотрудников. Повышением квалификации, подготовкой и переподготовкой должны быть охвачены все работники предприятия. Именно квалификация обеспечивает гарантию занятости, следовательно, работникам должны предоставляться равные возможности в данном направлении [4].

6) руководство на основе максимальной информированности персонала о деятельности предприятия и организации эффективных коммуникаций [5].

ОАО «Нефтезаводмонтаж» г.Новополоцк (ранее Новополоцкое монтажное управление, затем Новополоцкое монтажное предприятие) создано в 1959 году как специализированная монтажная организация по монтажу технологического оборудования, трубопроводов, металлоконструкций, сборного железобетона, в основном на объектах нефтепереработки,

химии, нефтехимии, микробиологии. В настоящее время осуществляет виды деятельности, подконтрольные Министерству архитектуры и строительства Республики Беларусь, а также Проматомнадзору Республики Беларусь (на основании бизнес-плана ОАО «Нефтезаводмонтаж»).

Общество является коммерческой организацией – юридическим лицом с частной формой собственности.

В рамках работы основным функциональным подразделением был выбран отдел труда и подготовки кадров, поскольку вся кадровая политика предприятия непосредственно связана именно с этим подразделением. Отдел кадров и подготовки кадров возглавляет начальник ОКиПК, который непосредственно подчиняется генеральному директору ОАО «Нефтезаводмонтаж», а в его отсутствие – лицу, его замещающему. Начальник отдела кадров и подготовки кадров осуществляет непосредственное руководство деятельностью отдела кадров и подготовки кадров по формированию единой кадровой политики предприятия (на основании организационной структуры ОАО «Нефтезаводмонтаж»).

Отделом кадров и подготовки кадров, в соответствии с возложенными на него основными задачами, выполняются следующие функции и виды работ:

- 1) комплектование организации кадрами рабочих и служащих требуемых профессий, специальностей и квалификаций в соответствии с целями и профилем предприятия;
- 2) своевременное оформление приёма, увольнения, перевода работников в соответствии с трудовым законодательством, а также контроль за правильностью использования работников в подразделениях предприятия;
- 3) ведение учёта личного состава предприятия, его подразделений и установленной документации по кадрам;
- 4) формирование кадрового резерва для выдвижения на руководящие должности;
- 5) проведение аттестации специалистов, определение круга специалистов, подлежащих очередной аттестации, подготовка необходимых документов;
- 6) оформление приёма, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями и приказами генерального директора предприятия;
- 7) осуществление работы с управлениями по труду, занятости и социальной защите населения по подбору кадров.
- 8) контроль за состоянием трудовой дисциплины в подразделениях предприятия и соблюдением правил внутреннего трудового распорядка;
- 9) изучение движения и причин текучести кадров, их анализ, разработка предложений (мероприятий) по укреплению трудовой дисциплины, снижению текучести кадров, потере рабочего времени; контроль за их выполнением;
- 10) обеспечение своевременного составления и утверждения графиков отпусков, оформление записок на трудовые отпуска, учёт их выполнения; выписка командировочных удостоверений, оформление документов на специалистов, командируемых по служебным

вопросам за границу; подготовка материалов для представления работников предприятия к поощрениям и награждениям (Положение об отделе труда ОАО «Нефтезаводмонтаж»).

Основные используемые отделом кадров и подготовки кадров методы реализации функций, их достоинства и недостатки с точки зрения достижения целей эффективного управления представлены в таблице.

Таблица

Методы управления персоналом, используемые отделом кадров

Реализуемые функции управления персоналом	Используемые методы реализации функций управления персоналом	Достоинства и недостатки используемых методов
Ведение документации по учету и движению персонала, формирование и предоставление отчетности, ведение учета состава предприятия, его подразделений и установленной документации по кадрам; формирование кадрового резерва для выдвижения на руководящие должности; подготовка проектов приказов, распоряжений; комплектование организации кадрами рабочих и служащих требуемых профессий, специальностей и квалификаций в соответствии с целями и профилем предприятия	Административные методы (на основании законодательных и правовых актов, постановлений республиканских, региональных и местных органов власти и управления, приказов и распоряжений генерального директора)	Достоинства: - регламентированность выполнения - высокий уровень ответственности - обеспечивается единство воли руководства в достижении цели - позволяет организовать работников, выполняющих стандартные операции Недостатки: - не позволяет в полной мере реализовать творческую активность персонала на достижение целей организации - приводит к концентрации власти
Подготовка материалов для представления работников предприятия к поощрениям и награждениям; ведение установленной отчетности, в том числе финансовой; осуществление контроля за расходованием денежных средств на профессиональное обучение рабочих и профессиональное образование руководителей и специалистов;	Экономические (предполагают материальную заинтересованность и экономическую ответственность персонала)	Достоинства: - сотрудник имеет четкое понимание того, за что он получает заработную плату - нет финансовых ограничений Недостатки: - необдуманные и необоснованные решения могут привести к негативным последствиям (повышение текучести кадров, снижение мотивации труда) - влияние сезонности на заработную плату - переработка
Разработка мероприятий по адаптации и молодых специалистов; изучение движения и причин текучести кадров, их анализ, разработка предложений (мероприятий) по укреплению трудовой дисциплины, снижению	Социально-психологические (механизм ориентирован на мотивы трудового поведения, определяемые условиями и характером труда)	Достоинства: - способствует формированию благоприятной атмосферы на предприятии - позволяет избегать конфликтных и стрессовых ситуаций

Реализуемые функции управления персоналом	Используемые методы реализации функций управления персоналом	Достоинства и недостатки используемых методов
текучности кадров, потерь рабочего времени; создание безопасных условий труда, соблюдение правил и норм по охране труда, пожарной безопасности в отделе.		- снижение нагрузки на руководителя - работники получают больше возможностей для саморазвития - практически не требуются материальные затраты Недостатки: - неграмотное использование метода может привести к размытию отношений между руководителем и подчиненным, что ведет к потере авторитета, а соответственно и контроля над рабочими - трудно прогнозировать результаты метода; - не используются стимулы, опирающиеся на материальные потребности людей

Было выявлено несколько недостатков. Первым из них выступает то, что передача документов между структурными единицами (на некоторых стадиях) осуществляется на бумажных носителях, что в последствии увеличивает время документооборота, а это в свою очередь ведет к потерям времени и денег, и как итог снижению эффективности системы управления персоналом. И следующий недостаток, что используются преимущественно административные методы управления персоналом. Это приводит, как описывалось ранее, к концентрации власти руководителя, отсутствию проявления творческого потенциала, и как следствие, к снижению мотивации труда и повышению текучести кадров.

Что касается эффективности системы управления персоналом в ОАО «Нефтезаводмонтаж», то достаточное внимание уделяется управлению персоналом и обеспечению благоприятных условий труда, однако здесь так же был выявлен ряд недостатков.

Первый из них – старение кадров. Этот процесс препятствует ускорению развития предприятия. Следующий момент это недостаточное количество сотрудников с высшим образованием. Ввиду развития технологий и производственной сферы требуются высоко квалифицированные кадры. И следующий ключевой недостаток – низкая производительность труда, обусловленная недостаточной мотивацией персонала и обучением персонала преимущественно на территории предприятия. В общей сложности эти недостатки существенно влияют на эффективность управления персоналом и, в том числе, предприятием.

На основании этих выводов были разработаны мероприятия, направленные на совершенствование системы управления персоналом, а именно совершенствование системы подбора и отбора кадров при помощи воронки рекрутинга, внедрение автоматизированной системы управления персоналом в отдел кадров и подготовки кадров, создание ассессмент-центра. Таким образом, в результате предложенных мероприятий среднегодовая выработка работника вырастет на 27,6 % и составит 153,71 тыс. руб. При этом объем производства продукции ожидается в размере 451 340 тыс. руб., также происходит незначительное увеличение численности работников до 1 087 человек.

Во-вторых, за счет проведения мероприятия по автоматизации системы управления персоналом принесло предприятию рост объемов производства и реализации, что в свою очередь непосредственно говорит об улучшении системы управления персоналом. Было рассчитано, что увеличение объема производства после проведения мероприятия достигается за счет роста среднегодовой выработки работника списочного состава в размере 49,99 тыс. руб.

В-третьих, рост производительности труда достигнут за счет проведения мероприятия по организации ассессмент-центра на базе ОАО «Нефтезаводмонтаж». Проведение обучения непосредственно влияет на повышение производительности труда, с одной стороны происходит сокращение времени на производства продукции за счет улучшения навыков работы, с другой стороны – принятие правильных и своевременных решений специалистов минимизирует риски и позволит улучшить контроль за процессом производства и реализации продукции. За счет организации центра по повышению квалификации и переподготовки кадров планируется повысить среднегодовую выработку работника на 50,32 тыс. руб.

Литература

1. Беяцкий Н.П. Управление персоналом. Мн.: Современ. шк., 2010. 448 с.
2. Друкер П.Ф. Практика менеджмента. М.: Вильямс, 2000. 398 с.
3. Куликов Г.В. Японский менеджмент и теория международной конкурентоспособности. М.: Экономика, 2000. 247 с.
4. Колпаков В.М. Стратегический кадровый менеджмент: Изд. 2-е, перераб. и доп. Киев: МАУП, 2011. 752 с.
5. Маслова В.М. Управление персоналом: Изд. 2-е, перераб. и доп. М.: Юрайт, 2014. 492 с.

© Комарова С.Л., Сафонова А.В., Добровольцева Т.С., Сакович М.Д., 2022