

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки, специальности)

Управление персоналом
(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка мероприятий по оптимизации системы управления персоналом
организации (на примере Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»»)

Обучающийся

О.Н. Тихомирова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд.пед.наук, доцент А.Л. Никишина

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2022

Аннотация

Тема работы: «Разработка мероприятий по оптимизации системы управления персоналом организации (на примере «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»»).

Цель исследования – разработка мероприятия по оптимизации системы управления персоналом организации «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК» на основе проведенного анализа.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»».

Предметом исследования выпускной квалификационной работы выступает система управления персоналом «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»».

Методы исследования – абстрактно-логический метод для определения цели и задач исследования; комплексно-системный подход для исследования сущности системы управления персоналом; методы сравнения и группировки; табличный и графический методы; методы количественного и качественного анализа.

С учетом выявленных проблем системы управления персоналом в «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»» были предложены мероприятия по ее совершенствованию, экономический эффект от внедрения которых составил 86170,6 т.р., что свидетельствует о необходимости внедрения данных мероприятий.

Практическая значимость работы заключается в том, что результаты исследований и предложения, представленные в подразделах 2.2 и 3.1, могут использоваться руководством предприятия для совершенствования система управления персоналом.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы системы управления персоналом организации.....	6
1.1 Понятие и сущность системы управления персоналом	6
1.2 Методы оптимизации системы управления персоналом организации .	12
2 Анализ системы управления персоналом «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»»	22
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации.....	22
2.2 Оценка системы управления персоналом организации	30
3 Пути оптимизации системы управления персоналом «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»	40
3.1 Мероприятия по оптимизации системы управления персоналом организации	40
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	52
Заключение	57
Список используемой литературы	60
Приложение А Организационная структура «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»»	63

Введение

Управление персоналом все чаще признается как важнейшая сфера функционирования организации, способная поднять соответствующий уровень эффективности и производительности хозяйствования. Современные условия экономического развития обуславливают потребность в принципиально новых подходах к управлению персоналом с осознанием факта, что важнейшим резервом организации являются работники, обеспечивающие качество и конкурентоспособность продукции, товаров, работ и услуг.

Рыночная среда функционирования национальных предприятий и организаций постоянно меняется, поэтому принципы, на которых базируется современная система управления персоналом, требуют постоянного уточнения и обновления. Создание оптимальной системы и изменение методов управления персоналом связаны с непрерывным научным поиском оптимального решения сложных экономических и социально-политических задач, радикального обновления стиля управления.

Проблема создания действенной системы управления персоналом всегда была предметом исследования как зарубежных, так и отечественных ученых, основное внимание которых сосредоточено на наработке новых методов повышения эффективности управления персоналом организации. Однако, несмотря на значительное количество научных разработок, и достижений в теории и практике управления персоналом организации, некоторые вопросы, из-за многоаспектности и сложности проблемы в современных условиях, требующих дополнительного изучения и доработки. Это и обуславливает актуальность темы исследования.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятия по оптимизации системы управления персоналом организации «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»» на основе проведенного анализа.

Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы системы управления персоналом организации;
- провести анализ системы управления персоналом «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»»;
- разработать пути оптимизации системы управления персоналом «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»».

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «Опытно-демонстрационный центр по выводу из эксплуатации АЭО реакторными установками канального типа» («Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»»).

Предметом исследования выпускной квалификационной работы выступает система управления персоналом «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»».

В процессе выполнения работы были использованы следующие методы: абстрактно-логический метод для определения цели и задачи исследования; комплексно-системный подход для исследования сущности системы управления персоналом; методы сравнения и группировки; табличный и графический методы; методы количественного и качественного анализа.

Практическая значимость полученных результатов состоит в разработке практических мер по оптимизации системы управления персоналом организаций.

Информационной базой для написания выпускной квалификационной работы послужили учебно-методическая литература, монографии, фундаментальные положения современной теории и практики менеджмента, научные разработки отечественных и зарубежных ученых, данные и отчетность исследуемой организации.

1 Теоретические основы системы управления персоналом организации

1.1 Понятие и сущность системы управления персоналом

«Управлению персоналом свойственна системность и завершенность на основе комплексного решения проблем их воспроизводства. В общем виде система управления персоналом – это сочетание прикладной науки, сферы практической деятельности по разработке и внедрению организационно-экономических, административно-управленческих, правовых и личностных факторов, способов, методов воздействия на персонал для улучшения управления развитием организации» [8].

«Система управления персоналом является реализатором функций управления персоналом и представляет собой совокупность связанных, согласованных методов и средств управления персоналом организации, которые призваны упорядочивать, организовывать и направлять деятельность персонала с целью достижения цели» [26].

Ю. Е. Мелихов рассматривает систему управления персоналом как «комплекс целей, задач, основных направлений деятельности, а также различных видов, методов, соответствующего механизма управления, направленных на повышение производительности труда и качества работы» [11].

«Основными компонентами системы управления персоналом являются:

- субъект управления – источник управленческого влияния (функциональный аппарат), осуществляет руководство и влияет на объект с целью приведение его в желаемое для субъекта состояние;
- объект управления, то есть то, что функционирует под управленческим влиянием, на что направлено влияние субъекта (персонал организации);

- управленческое влияние – комплекс организующих и целенаправленных средств и методов, приемов, команд, с помощью которых осуществляется влияние на объект, и достигаются результативные изменения его состояния;
- обратные связи – информация для субъекта о результативности управленческого влияния и изменения в объекте» [15].

«Инструментарием исследования существующей системы управления персоналом, построения и реализации новой системы являются наработанные теоретиками и практиками методы построения системы управления персоналом организации среди которых:

- обследование (активное наблюдение, анкетирование, обработка документов);
- анализ (системный и экономический анализ, уравнение, динамический анализ, экспертно-стоимостный анализ);
- формирование, обоснование (расчет качественных и количественных показателей оценки экономической эффективности предлагаемых вариантов, сравнений, аналогий);
- внедрение (обучение, переподготовка и повышение квалификации работников аппарата управления, материальное и моральное стимулирование)»[17].

Эффективность функционирования системы управления персоналом прямо зависит от взятых за основу принципов, описывающих требования к формированию, и определяют направление развития системы управления персоналом.

К таким принципам относятся[1; 22; 25]:

- принцип оптимального соотношения функций, направленных на организацию системы управления персоналом и функций управления персоналом;
- принцип экономичности – наиболее эффективная и экономически выгодная система управления персоналом;

- принцип устойчивости – способность системы управления персоналом противостоять неблагоприятным факторам;
- принцип согласованности – слаженность действий в системе управления персоналом;
- принцип автономности – функционирование независимо от других систем;
- принцип иерархичности – совокупность отношения старшинства (подчинения) в системе управления персоналом;
- принцип научности – опирается на фундаментальные или прикладные научные исследования;
- принцип простоты – легкость, понятность в функционировании;
- принцип оптимальности – исключение элементов, усложняющих деятельность системы управления персоналом;
- принцип оперативности – способность правильно и быстро выполнять задачи;
- принцип комплексности – совокупность действий и взаимосвязей;
- принцип перспективности – система управления персоналом должна иметь предпосылки для успешного развития в будущем;
- принцип прогрессивности – система управления персоналом должна способствовать совершенствованию, улучшению условий труда.

Итак, «под системой управления персоналом стоит понимать отлаженный механизм группы специалистов аппарата управления персоналом, который использует для управленческого воздействия на объект управления технические средства, информационную базу данных, комплекс методов на основе действующей законодательной и нормативно-правовой базы для осуществления управления развитием организации» [12].

В ходе исследования система управления персоналом организации рассматривается как механизм взаимодействия объекта управления с субъектом (рисунок 1), учитывая, что «система» – это совокупность

элементов (частей), которые образуют единое целое и взаимодействуют друг с другом и окружающей средой.

Рассмотрим подсистемы, конкретизирующие взаимодействие элементов системы. Среди ученых, изучавших структуру системы управления персоналом, можно выделить таких как: В.П. Бычков, Н.И. Шаталова, А.О. Горленко, А.В. Тебекин.



Рисунок 1 – Система управления персоналом организации [28]

В частности, В. П. Бычков в своих работах выделяет «девять подсистем управления персоналом, а именно подсистемы:

- анализа и планирования персонала;
- найма и учета персонала;
- мотивации;

- оценки персонала;
- управления развитием персонала;
- создание условий труда;
- информационного обеспечения;
- развития организационной структуры управления;
- правового обеспечения» [4].

Каждая из указанных подсистем имеет свою специфику и находится в тесной взаимосвязи с другими подсистемами, образуя слаженный механизм работы персонала.

В свою очередь, «О.А. Горленко считает целесообразным определить следующие подсистемы управления персоналом:

- подсистема HR-ориентиров и планирования;
- подсистема обеспечения и организация работы персонала;
- подсистема персонал-маркетинг;
- подсистема формирования и использования персонала;
- подсистема развития и активизации HR-потенциала» [7].

А.В. Тебекин отмечает, что «система управления персоналом, которая сформировалась на современных организациях, включает следующие подсистемы:

- анализа и планирования персонала;
- подбор и наем персонала;
- оценка персонала;
- организация обучения и повышения квалификации;
- аттестация и ротация кадров;
- мотивация персонала;
- учет сотрудников предприятия;
- организация трудовых отношений на предприятии;
- создание условий труда;
- социальное развитие и социальное партнерство;

- правовое и информационное обеспечение процесса управления персоналом» [20].

Опираясь на исследования и выводы ученых, можно сделать вывод, что наиболее важными подсистемами системы управления являются:

- подсистема анализа и планирования. Планирование персонала – это процесс определения количества и качества потребности организации в персонале в будущем и оценка того, в какой степени эта потребность будет удовлетворена;
- подсистема подбора, найма и учета. И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева считают, что «подбор персонала – это рациональный процесс выбора на основе изучения профессиональных и личных качеств претендентов тех, кто лучшим образом отвечает требованиям должности и пригодности к исполнению обязанностей в определенном рабочем месте» [21];
- оценка, обучение и повышение квалификации. Основными задачами этой подсистемы являются: качественные изменения в работе персонала, быстрая адаптация работников к новым технологиям, повышение производительности труда, снижение текучести кадров;
- подсистема мотивации. Главными задачами данной подсистемы являются: разработка и внедрение эффективной системы оплаты труда, тарифов и норм для работников; внедрение нематериального стимулирования;
- подсистема организации трудовых отношений в организации. Главные задачи подсистемы: анализ и регулирование коллективных и межличностных взаимоотношений; подчинение в организации; управление конфликтами и стрессовыми ситуациями; урегулирование взаимодействия профсоюзов и администрации; создание положительного социально-психологического климата в организации;

- подсистема информационного и правового обеспечения процесса управления персоналом. Главными задачами этой подсистемы являются: проведение консультаций по юридическим вопросам; ведение статистического наблюдения персонала; информационное и техническое обеспечение; соблюдение требований охраны труда.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что система управления персоналом организации рассматривается как механизм взаимодействия объекта управления с субъектом. Эффективность функционирования системы управления персоналом прямо зависит от взятых за основу принципов, описывающих требования к формированию, и определяют направление развития системы управления персоналом. Каждая из определенных подсистем может функционировать как автономно, так и в тесном взаимодействии с другими функциональными единицами. Размеры предприятия напрямую влияют на их деятельность. Малые предприятия объединяют подсистемы в целях экономии. Комбинация этих подсистем является своеобразной специфической характеристикой организации.

1.2 Методы оптимизации системы управления персоналом организации

В условиях современной рыночной экономики и большой конкуренции между организациями ожесточенную борьбу могут выдержать только те организации, которые способны предоставить своим потребителям или клиентам высококачественное обслуживание. Для того чтобы сотрудники организации имели возможность предложить людям обслуживание на высоком уровне, организация должно иметь в наличии профессионально подготовленный и квалифицированный персонал. Поэтому для того, чтобы осуществлять эффективную деятельность, организации прибегают к методам оптимизации системы управления персоналом.

Специалисты выделяют несколько групп методов оптимизации системы управления персоналом, среди них организационно-распорядительные, экономические и социально-психологические. Для достижения баланса на пути к удовлетворению всех интересов и потребностей персонала необходимо их применение в комплексе. Для каждого из методов управления характерны собственное содержание, направленность воздействия, способ воздействия и организационная форма его выполнения.

Организационные методы реализуются путем использования нескольких структур:

- линейной, во время применения которой осуществляется управление подчиненными подразделениями по видам деятельности;
- функциональной, которая устанавливает связи между разными задачами форм административного и функционального управления предприятием;
- линейно-функциональной, для которой характерна иерархическое строение (единственные, кто может воспользоваться помощью со стороны функциональных менеджеров, это линейные управленцы; эта система имеет еще одно название «штабная»);
- дивизиональной или филиальной, формируемой по географическому параметру;
- матричной, отличающейся одновременным подчинением работника сразу нескольким менеджерам;
- такая структура часто используется в организациях, где выполняются задания одновременно по многим направлениям;
- множественной – для этой структуры характерно использование смешанных методов управления персоналом[9].

Основой экономических методов оптимизации системы управления персоналом выступает инструментарий экономического воздействия на

работников хозяйствующих субъектов. Во главу угла выдвигаются финансовые рычаги влияния на поведение работника. Системность и комплексность становятся определяющими факторами эффективности использования экономических методов [16].

Управление персоналом проводится через средства реализации следующих мер, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Меры по управлению системой управления персоналом [10]

Наименование мероприятия	Сущность мероприятия
Организационно-производственное планирование	Для предпринимательской структуры формируется единая общественная система показателей. Выбирается конкретный отчетный период (квартал, полугодие, год) и финансовые результаты организации за этот промежуток времени предоставляются для ознакомления сотрудников организации.
Коммерческий расчет	Решающим фактором в этом случае являются принципы, характерные для рыночной экономики, такие как свободное ценообразование, готовность нести ответственность за результаты собственного труда и конкуренция с другими организациями на рынке.
Система экономических регуляторов	В состав этой системы входят: - общегосударственные регуляторы – это фискальные структуры, налоги, контроль ценообразования, тарифные ставки, формы обеспечения кредитов или государственные гарантии и льготы; - местные регуляторы – местные налоги и сборы, устанавливаемые рентные платежи местными органами власти при формировании местных бюджетов; - внутрисистемные регуляторы хозяйственной деятельности предприятий – предусматривают формирование финансовых фондов предприятий; нормы отчислений в эти фонды устанавливаются топ-менеджментом и владельцами организации.
Программно-целевое управление персоналом организации	Данный метод применяется в качестве запасного управленческого варианта, когда возникают непредсказуемые ситуации, варианты управленческих решений для которых предварительно не разрабатывались.

В основе всех экономических методов управления персоналом находятся потребности лица – работника, ради удовлетворения которых он осуществляет трудовую деятельность. Цель экономического метода

воздействия на персонал кроется в том, чтобы мотивировать его работать на предприятии максимально эффективно.

Некоторые методы оптимизации системы управления персоналом можно объединить в несколько обобщенных групп.

- экономико-математическое моделирование. В результате экономико-математического моделирования разные экономические явления приобретают вид и форму математических моделей. Разрабатывается условный имидж объекта управленческого воздействия, дающий возможность просчитывать отдельные варианты решения задач менеджмента. Моделирование существенно упрощает представление менеджера о реальном управленческом объекте, сохраняя при этом все присущие ему характеристики [18]. Для экономико-математической модели характерны: процесс исследования и изучение закономерностей, по которым эволюционирует явление, процесс или объект, оценка и анализ его структурного строения и свойственных ему качественных признаков; идентификация методов решения управленческой задачи; аналитическая обработка результатов, которые удалось получить в процессе аналитической работы;
- набор экономических рычагов. Весьма важная роль в экономическом управлении персоналом принадлежит планированию. Он идентифицирует основной вектор эволюции предприятия в целом и их основных подразделений. Процесс финансирования опосредует справедливое распределение созданной прибавочной стоимости, формирует финансовую базу для обеспечения стабильной постоянной работы организации в конкретный момент времени и в стратегической перспективе [6]. Обеспечить рост уровня рентабельности и эффективности использовать собственные, привлеченные и заемные финансы позволяет процесс кредитования. В этом экономическом методе

сочетаются хозяйственная самостоятельность объекта и централизованное управление его деятельностью. Кредитное учреждение заинтересовано в своевременном возврате финансовых ресурсов, поэтому проводится превентивная оценка рисков;

- стимулирование и мотивация. И мотивация, и стимулирование, как методы управленческого воздействия на поведение работников, необходимы для результативного достижения поставленных перед организацией целей. Сотрудники компании должны быть уверены, что их труд будет справедливо оплачен, а если результаты их работы окажутся выше, чем запланированные, менеджменту предстоит предусмотреть для них дополнительное вознаграждение. В результате такого управления работник прилагает еще больше усилий для эффективного выполнения своих профессиональных функций, а уровень конкурентоспособности организации растет [3].

При всей простоте использования, в системе мотивации присутствуют некоторые нюансы. Во-первых, необходима четкая синхронизация мотивационных векторов менеджмента и экономических методов воздействия со стратегическим планом развития организации.

Формы материального стимулирования должны применяться для реализации верно определенной цели. Уровень мотивации сотрудников постепенно растет, если они осознают, за что именно и в каком размере они получают прибавку к заработной плате. В таком контексте очень хорошо срабатывает постановка конкретных задач для исполнителей, показателей трудовой деятельности, за которые планируется выплата премии.

В том случае, если формы дополнительного вознаграждения на регулярной основе получают все работники предприятия, полностью теряется их стимулирующая функция. Сотрудники начинают воспринимать премии на постоянной основе как часть собственной заработной платы и не прилагают достаточно усилий для повышения уровня результативности труда. Сообщать трудовому коллективу о достижениях работников можно с

помощью стендов или корпоративной почтовой рассылки, в таком случае разные формы финансового поощрения получают те сотрудники, кто смог достичь определенного уровня эффективности по итогам собственной трудовой деятельности за месяц, квартал или другой период.

Эффективность от материального стимулирования работников будет максимальной в том случае, если премия будет выплачиваться сразу по окончании этапа работ и в справедливом объеме. Денежное вознаграждение как вид материального стимулирования может приобретать разные формы [13]: форму доплаты при условии труда; форму надбавки к основной заработной плате; форму премии.

Определяющее преимущество экономических методов управления персоналом заключается в его высоком уровне гибкости. При оказании влияния на поведение работников в первую очередь учитываются их экономические и финансовые интересы. В зависимости от того, какое управленческое задание нужно решить на текущем этапе, систему можно подвергнуть трансформациям.

Упомянутые методы условно делятся на две большие группы [24]: социологические методы – используются в отношении коллективов сотрудников, взаимодействующих между собой в процессе профессионального исполнения их трудовых обязанностей; психологические – направлены на влияние и корректировку внутреннего мира конкретного работника. Таким образом, для эффективного управления персоналом требуется употреблять и психологические, и социальные способы управленческого действия.

Психологические методы управления персоналом эффективно работают в форме индивидуального воздействия; они направлены на конкретного человека и призваны сориентировать работника на факт осознания себя членом трудового коллектива, который осуществляет свой вклад в процесс достижения стратегических целей организации.

Социально-психологические методы включают следующий набор управленческих действий [5]:

- формирование рабочих коллективов, создание групп;
- социальное планирование в процессе трудовой деятельности;
- социальный анализ потребностей коллектива;
- удовлетворение духовных и культурных потребностей работников;
- установление социальных норм поведения в коллективе;
- формирование творческой трудовой атмосферы;
- обеспечение возможности участия работников предприятия в управлении им;
- развитие у работников собственной инициативы и ответственности за профессиональные поступки;
- социальную и моральную мотивацию и стимулирование работников к эффективному и добросовестному выполнению трудовых обязанностей;
- формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе;
- положительное психологическое влияние на сотрудников;
- установление норм для моральных санкций и поощрений по результатам трудовой деятельности.

В основу административных методов кадрового менеджмента положены требования к неуклонному соблюдению норм трудовой дисциплины и использования финансовых взысканий за допущенные нарушения трудовых действий. Такие методы характерны для крупных предприятий, на которых без жестких директивных правил подчинения всех работники, трудно наладить эффективную профессиональную деятельность[8].

Любой административный метод кадрового менеджмента в компании опирается на нормативно-правовую базу, которая формируется на основе законодательства; нормативных документов, которые выданы властными

структурами высшего уровня (регламенты, стандарты, инструкции, методики, положения); планы, программы, задачи, стратегии и другие собственные внутренние документы компании; распоряжение, приказы руководства бизнес-структуры, определяющие поощрение или наказание для членов трудового коллектива.

Выделяют разные способы реализации административного влияния руководства на действия сотрудников компании:

- материальная ответственность, финансовые взыскания с работников предприятия. Ущерб, который работники нанесли субъекту хозяйствования собственными непрофессиональными действиями или бездействием, подлежат обязательному возмещению [23];
- дисциплинарная ответственность работника, взыскание с сотрудников. В случае нарушения работником предприятия трудового законодательства или совершение им дисциплинарного нарушения, к такому работнику применяется наказание в форме дисциплинарного взыскания [14];
- административные взыскания с работников. «Взыскание может принимать форму предупреждения, штрафа, исправительных работ, административного ареста, конфискации или возмездного изъятия предмета, признанного орудием или объектом правонарушения» [2].

Административные методы управления персоналом при их применении на практике могут демонстрировать как положительные, так и отрицательные последствия.

Положительные результаты проявляются как следствие реализации следующих мер[19]:

- уровень положительного организационного воздействия возрастает при наличии: тщательно проработанного устава предприятия, доступного для ознакомления каждому члену коллектива предприятия; четких и понятных правил внутреннего распорядка; подробных и транспарентных должностных инструкций для каждой

штатной позиции; справедливой контрактной системы подбора персонала и установление оплаты труда;

- эффективные виды реализации распорядительных действий: к ним относятся приказы руководства, демонстрирующие актуальное состояние проблемного вопроса, перечень выделенных ресурсов (бюджет), запланированные мероприятия, сроки их проведения и фамилии ответственных за реализацию лиц; четкие устные указания менеджеров среднего звена и начальников подразделений; эффективная система перманентного контроля качества результатов трудовой деятельности;
- метод «кнута и пряника» (достижение баланса между разными видами поощрений и наказаний): предполагается анализ причин текучести кадров и их устранение в перспективе стабилизации состава трудового коллектива; предоставление поддержки сотрудникам предприятия в их стремлении работать эффективнее и повышать собственную квалификацию (премии, бонусы, увеличение уровня оплаты труда, назначение на высшую должность, карьерный рост); заимствование одного из постулатов японской системы управления персоналом: ошибки работников только фиксируются, а достижения озвучиваются перед всем коллективом.

Отрицательные результаты от управления персоналом наблюдаются в компаниях, где практикуется[12]:

- малоэффективное влияние на работников;
- неэффективные методы управленческих действий по персоналу;
- дисбаланс между поощрениями и наказаниями: премии слишком малы, а штрафы – наоборот.

Итак, специалисты выделяют несколько групп методов оптимизации системы управления персоналом, среди них организационно-распорядительные, экономические и социально-психологические. Для достижения баланса на пути к удовлетворению всех интересов и

потребностей персонала необходимо их применение в комплексе. Для каждого из методов управления характерны собственное содержание, направленность воздействия, способ воздействия и организационная форма его выполнения.

Таким образом, рассмотрев теоретические основы системы управления персоналом организации, сформулируем следующие выводы.

Система управления персоналом организации рассматривается как механизм взаимодействия объекта управления с субъектом.

Эффективность функционирования системы управления персоналом прямо зависит от взятых за основу принципов, описывающих требования к формированию, и определяют направление развития системы управления персоналом.

Каждая из определенных подсистем может функционировать как автономно, так и в тесном взаимодействии с другими функциональными единицами. Комбинация этих подсистем является своеобразной специфической характеристикой организации.

Специалисты выделяют несколько групп методов оптимизации системы управления персоналом, среди них организационно-распорядительные, экономические и социально-психологические.

Для достижения баланса на пути к удовлетворению всех интересов и потребностей персонала необходимо их применение в комплексе. Для каждого из методов управления характерны собственное содержание, направленность воздействия, способ воздействия и организационная форма его выполнения.

2 Анализ системы управления персоналом «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»»

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

Полное фирменное наименование предприятия – филиал Акционерного общества «Концерн Росэнергоатом» «Опытно-демонстрационный инженерный центр по выводу из эксплуатации блоков АЭС с реакторными установками канального типа».

Сокращенное фирменное наименование предприятия – «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»».

Юридический адрес предприятия: 188540, Ленинградская обл., г. Сосновый Бор, Промзона ЛАЭС, Здание 381- Административное, пом. 212.

АО «Концерн Росэнергоатом» (входит в Электроэнергетический дивизион Госкорпорации «Росатом») является одним из крупнейших предприятий электроэнергетической отрасли России и единственной в России компанией, выполняющей функции эксплуатирующей организации (оператора) атомных станций.

19 декабря 2011 г. в рамках увеличения уставного капитала АО «Концерн Росэнергоатом» путем размещения дополнительных акций Госкорпорация «Росатом» стала вторым акционером Концерна, помимо АО «Атомэнергопром».

Основным видом деятельности АО «Концерн Росэнергоатом» является производство электрической и тепловой энергии атомными станциями и выполнение функций эксплуатирующей организации ядерных установок (атомных станций), радиационных источников, пунктов хранения ядерных материалов и радиоактивных веществ в порядке, установленном законодательством Российской Федерации.

Одной из стратегических целей АО «Концерн Росэнергоатом» как организации, входящей в контур предприятий Госкорпорации «Росатом»,

является эффективным снабжение страны электроэнергией, производимой на АЭС, при гарантированном обеспечении безопасности, как наивысшего приоритета деятельности.

В состав АО «Концерн Росэнергоатом» на правах филиалов входят 11 действующих атомных станций, включая плавучую атомную теплоэлектростанцию (ПАТЭС), а также Научно-технический центр по аварийно-техническим работам на АЭС, Проектно-конструкторский и Технологический филиалы.

В общей сложности на 11-ти действующих атомных станциях России в эксплуатации находятся 37 энергоблоков суммарной установленной мощностью свыше 29,5 ГВт, включая плавучий энергоблок (ПЭБ) ПАТЭС в составе 2-х реакторных установок:

- 22 энергоблока с реакторами типа ВВЭР (из них 4 энергоблока – ВВЭР-1200, 13 энергоблоков – ВВЭР-1000 и 5 энергоблоков – ВВЭР-440 различных модификаций);
- 11 энергоблоков с канальными реакторами (8 энергоблоков с реакторами типа РБМК-1000 и 3 энергоблока с реакторами типа ЭГП-6);
- 2 энергоблока с реакторами на быстрых нейтронах с натриевым охлаждением (БН-600 и БН-800);
- 2 реакторные установки типа КЛТ-40С электрической мощностью по 35 МВт.

Доля выработки электроэнергии атомными станциями в России составляет около 19 %.

Опытно-демонстрационный инженерный центр по выводу из эксплуатации блоков АЭС с реакторными установками канального типа (ОДИЦ РБМК) был создан на базе Ленинградской АЭС.

«Цель создания Опытно-демонстрационного инженерного центра – обеспечение разработки и тиражирование технологий вывода из эксплуатации энергоблоков с реакторами канального типа, перевода их в

безопасное состояние после окончательного останова. При полном обеспечении всех аспектов безопасности оборудование остановленных блоков должно быть демонтировано и фрагментировано, отходы направлены на утилизацию. Здания и сооружения подлежат переводу в радиационно-безопасное состояние, а затем либо сносу, либо использованию в конверсионных программах для целей Росатома» [14].

«На площадке Белоярской АЭС создано обособленное подразделение ОДИЦ РБМК. Реакторы типа АМБ по конструкции являются прародителями серии реакторов РБМК, поэтому работы по ВЭ блоков Белоярской АЭС переданы ОДИЦ РБМК, ответственному за ВЭ канальных блоков. Процесс окончательного перевода атомных энергоблоков в безопасное состояние длительный, он включает целый ряд технологических операций – от демонтажных работ до конечного захоронения различного типа отходов – и «бытового» класса, и подлежащих учету как РАО в соответствии с их степенью активности.

Главная задача «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК» в настоящее время – обеспечить сопровождение проектной документации, эту задачу выполняет коллектив московского Атомэнергопроекта. Исходными данными для проекта вывода из эксплуатации являются результаты комплексного инженерно-радиационного обследования (КИРО), отчеты которого позволяют выработать концепцию дальнейших действий с оборудованием, зданиями и сооружениями.

До получения лицензии на вывод блоков из эксплуатации, что станет возможно после выполнения проекта, на площадке Ленинградской АЭС необходимо создать инфраструктуру, где можно будет обследовать, демонтировать, фрагментировать, дезактивировать, снимать с радиационного контроля и складировать оборудование, а РАО направлять на площадки для захоронения. Выполняется работа по подготовке инфраструктуры, поскольку потеря времени (создание инфраструктуры может занять несколько лет) приведет к значительному удорожанию: эксплуатация не вырабатывающего

энергию блока в безопасном состоянии обходится в сотни миллионов рублей» [14].

«Что касается кадрового обеспечения, в настоящее время штатное расписание на двух площадках «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»» составляет 96 человек. В основном это работники, получившие большой опыт работы на АЭС. Они выбраны по конкурсу; на каждое место претендовало несколько человек, но были отобраны те, кто имеет наиболее высокую квалификацию для наших требований.

Что касается подготовки специализированного персонала для вывода из эксплуатации, сегодня таких кафедр в России нет, но Концерн взаимодействует с опорными вузами для организации в них учебных программ по выводу из эксплуатации. В настоящее время наиболее доступный нам кадровый резерв – это опытные работники АЭС, трудившиеся на остановленных блоках, которые уже обладают компетенциями по обращению с радиоактивными отходами, умеют монтировать и демонтировать оборудование. Напомню, что блоки РБМК проходили несколько масштабных модернизаций, включая строительство новых зданий и сооружений, это требовало выполнения как монтажных, так и демонтажных работ. Есть и опыт дезактивации конструкций, обращения с радиоактивными отходами. На предприятии стремятся использовать именно специалистов, высвобождающихся после закрытия базового предприятия: это важно и в аспекте социальных проблем, особенно там, где АЭС является основным работодателем.

Разработка проектной документации выполняется силами московского института «Атомэнергопроект»; научную, конструкторскую поддержку и сопровождение работ по реакторному острову осуществляет главный конструктор – НИКИЭТ. Активно работает коллектив ВНИИАЭС: они отслеживают этапы разработки проекта, выполнение КИРО, научное сопровождение. Можно сказать, что процесс подготовки к выводу из эксплуатации уже приобрел плановый порядок. Ведется непрерывная работа,

ставятся задачи, контролируется выполнение – идет управляемый рабочий процесс» [14].

Далее рассмотрим организационную структуру «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»» (Приложение А).

Организационная структура «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»» является линейно-функциональной. Линейно-функциональная организационная структура управления опирается на распределение полномочий и ответственности за функциями управления и принятия решений по вертикали. Она позволяет организовать управление по линейной схеме (директор – начальник цеха – мастер), а функциональные отделы аппарата управления предприятия только помогают линейным руководителям решать управленческие задачи. При этом линейные руководители не подчинены руководителям функциональных отделов аппарата управления.

Преимуществами линейно-функциональной организационной структуры являются: такая структура управления благодаря своей иерархичности обеспечивает быструю реализацию управленческих решений, способствует специализации и повышению эффективности работы функциональных служб, позволяет маневрировать ресурсами. Она наиболее целесообразна при массовом производстве с устойчивым ассортиментом продукции и незначительными изменениями технологии ее изготовления.

Недостатки: при частых технологических изменениях, обновление номенклатуры продукции использование этой организационной структуры замедляет сроки подготовки и принятия управленческих решений, не обеспечивает должной слаженности в работе функциональных отделов (подразделений).

Далее проведем анализ основных технико-экономических показателей деятельности «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»» (таблица 2).

Из данных таблицы 2 и рисунка 2 видно, что в 2020 году рост выручки составил 0,04%, тогда как рост себестоимости продаж составил на 1,76%. Это обусловило сокращение валовой прибыли на 4,81%, сокращение прибыли от продаж на 10,11% и сокращение чистой прибыли на 3,56%.

Таблица 2 – Анализ основных организационно-экономических показателей деятельности «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»» за 2019-2021гг.

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение			
				2020-2019гг.		2021-2020гг.	
				Абс. Изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс.Изм. (+/-)	Темп прироста, %
1.Выручка, тыс.руб.	874537	874858	861706	321	0,04	-13152	-1,50
2.Себестоимость продаж, тыс.руб.	645395	656734	656003	11339	1,76	-731	-0,11
3.Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	229142	218124	205703	-11018	-4,81	-12421	-5,69
4.Управленческие расходы, тыс.руб.	56743	57832	59543	1089	1,92	1711	2,96
5.Коммерческие расходы, тыс. руб.	43954	44828	46560	874	1,99	1732	3,86
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	128445	115464	99600	-12981	-10,11	-15864	-13,74
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	57432	55385	51630	-2047	-3,56	-3755	-6,78
8. Основные средства, тыс. руб,	394560	390280	385430	-4280	-1,08	-4850	-1,24
9. Оборотные активы, тыс. руб.	743210	744930	739450	1720	0,23	-5480	-0,74
10. Среднесписочная численность ППП, чел.	184	186	188	2	1,09	2	1,08
11. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	106690	110551	114673	3861	3,62	4122	3,73
12. Среднегодовая выработка работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	4752,92	4703,54	4583,54	-49,38	-1,04	-120,00	-2,55
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	579,84	594,36	609,96	14,52	2,50	15,60	2,63
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	2,22	2,24	2,24	0,03	1,13	-0,01	-0,26

Продолжение таблицы 2

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение			
				2020-2019гг.		2021-2020гг.	
				Абс. Изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. Изм. (+/-)	Темп прироста, %
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	1,18	1,17	1,17	0,00	-0,19	-0,01	-0,77
16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	14,69	13,20	11,56	-1,49	-	-1,64	-
17. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	17,22	15,20	13,07	-2,01	-	-2,14	-
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	85	87	88	2	2,34	1	1,15

На рисунке 2 представим динамику основных показателей деятельности «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»».

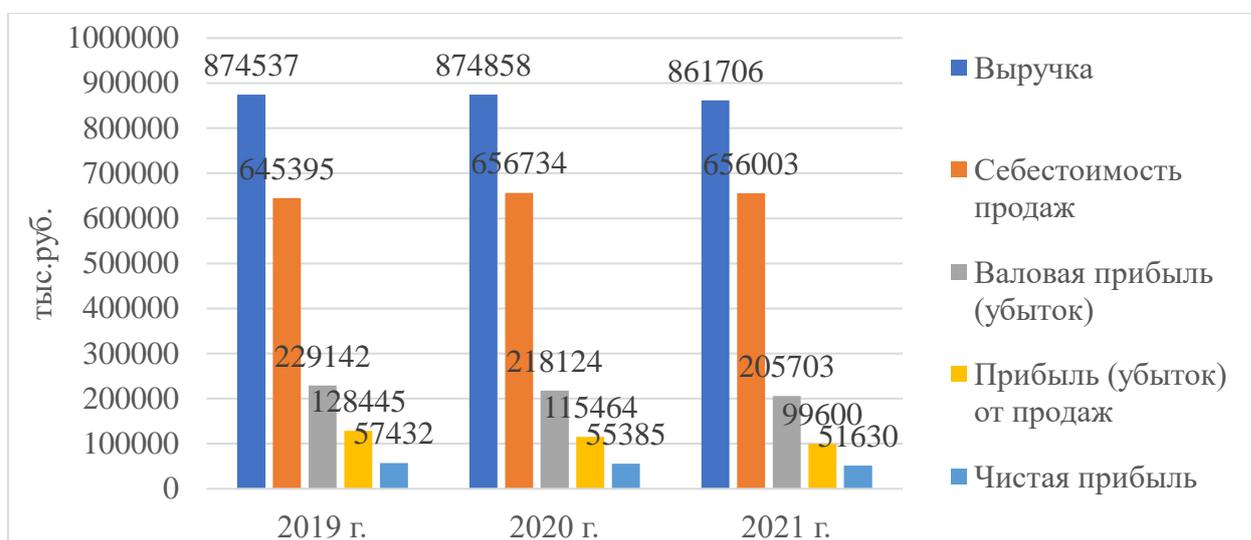


Рисунок 2 – Динамика основных показателей деятельности «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»» за 2019-2021гг.

Это указывает на ухудшение использования затрат предприятия. Подобная динамика обусловила сокращение показателей рентабельности, что

говорит о снижении эффективности деятельности предприятия.

В 2020 году наблюдается снижение производительности труда на 1,04% при росте уровня оплаты труда на 2,50%. Подобная тенденция указывает на ухудшение использования персонала предприятия. При этом рост фондоотдачи свидетельствует об улучшении использования основных фондов предприятия. Тогда как оборачиваемость оборотных активов замедлилась, что указывает на снижение эффективности их использования.

В 2021 году наблюдалось сокращение выручки на 1,50% и себестоимости продаж на 0,11%, что способствовало сокращению показателей прибыли. Следовательно, за счет этого сократились и показатели рентабельности предприятия. Подобная тенденция является негативной и указывает на дальнейшее снижение эффективности деятельности и использования ресурсов предприятия.

При этом в 2021 году наблюдается снижение фондоотдачи и оборачиваемости оборотных активов, что свидетельствует об ухудшении использования основных и оборотных средств предприятия.

Итак, проведенный анализ организационно-экономической характеристики «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»» позволяет заключить, что АО «Концерн Росэнергоатом» (входит в Электроэнергетический дивизион Госкорпорации «Росатом») является одним из крупнейших предприятий электроэнергетической отрасли России и единственной в России компанией, выполняющей функции эксплуатирующей организации (оператора) атомных станций.

Опытно-демонстрационный инженерный центр по выводу из эксплуатации блоков АЭС с реакторными установками канального типа (ОДИЦ РБМК) был создан на базе Ленинградской АЭС.

Цель создания Опытно-демонстрационного инженерного центра – обеспечение разработки и тиражирование технологий вывода из эксплуатации энергоблоков с реакторами канального типа, перевода их в безопасное состояние после окончательного останова. При полном

обеспечении всех аспектов безопасности оборудование остановленных блоков должно быть демонтировано и фрагментировано, отходы направлены на утилизацию. Здания и сооружения подлежат переводу в радиационнобезопасное состояние, а затем либо сносу, либо использованию в конверсионных программах для целей Росатома.

Проведенный анализ основных организационно-экономических показателей деятельности «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»» позволил определить, что за анализируемый период наблюдалось ухудшение показателей деятельности предприятия, что проявилось в снижении объемов реализации, снижении прибыльности и рентабельности, ухудшении использования трудовых ресурсов предприятия.

2.2 Оценка системы управления персоналом организации

Вся работа по управлению персоналом «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»» сосредоточена на отделе по управлению персоналом. В обязанности начальника отдела по работе с персоналом входит обеспечение функционирования системы управления персоналом. Есть планирование персонала, его набор, обучение, развитие, перемещение, оценка персонала.

На отдел по управлению персоналом «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»» возложено много функций, а именно:

- обеспечение предприятия необходимым персоналу;
- осуществление контроля за исполнением трудового законодательства;
- обеспечение правильного размещения кадров;
- организация работы по обучению и повышению квалификации работников;
- создание работающей системы мотивации;
- создание лояльного персонала.

Функционирование системы управления персоналом невозможно без актуальной и своевременной информации. Поэтому отдел по управлению персоналом старается постоянно собирать актуальные данные, характеризующие все аспекты состояния персонала на предприятии и проводят детальный анализ собранной информации. Но из-за отсутствия времени и нужных навыков работников отдела кадров, это очень медленный процесс.

Целью кадровой политики «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»» является формирование и сохранение высокопрофессионального трудового коллектива, способного решать производственные и управленческие задачи, которые стоят перед предприятием.

Наём работников производится при использовании различных ресурсов – центров занятости, через объявления в специализированных изданиях, кадровые агентства. При устройстве на работу персонал заключает трудовой договор.

В «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»» не уделяется особое внимание системе мотивации персонала, которая представлена преимущественно материальным стимулированием.

Система оплаты труда, действующая в «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»», предусматривает установление должностных окладов и тарифных ставок с учётом квалификации и деловых качеств сотрудника. Также она предусматривает текущее премирование за результаты деятельности, доплаты и надбавки в зависимости от условий труда и объёма выполняемых работ, единовременное премирование, а также выплату вознаграждения по итогам работы.

В «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»» применяется повременно-премиальная система оплаты труда, которая предусматривает организацию оплаты труда работников на основе должностных окладов (тарифных ставок), устанавливаемых в соответствии с

Единой тарифной сеткой оплаты труда рабочих, руководителей, специалистов и других служащих предприятия и учетом сложности выполняемой работы, квалификации и деловых качеств работников.

При этом важно отметить, что в «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»» не уделяется особое внимание обучению и развитию персонала.

К процессу адаптации в «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»» можно отнести четыре этапа, а именно:

- первый этап, это оценки уровня подготовленности нового сотрудника. На этом этапе определяются, как сотрудник сможет вести себя в непривычных для него ситуациях и какие варианты решения он предложит;
- второй этап – это ориентация. Именно на этом этапе происходит ознакомление на практике работника с его обязанностями и требованиями, необходимы будут для решения на предприятии;
- к третьему этапу можно отнести эффективную адаптацию. На данном этапе новый сотрудник приспосабливается к своей новой среде и начинает знакомство с коллегами;
- четвертый этап – это функционирование. На финальном этапе адаптации сотрудник преодолевает производственные и межличностные проблемы и переходит к стабильной работе.

В «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»» были введены основные принципы для адаптации, которые работают и по сей день. За трудовую адаптацию персонала отвечают специалисты отдела по управлению персоналом.

Обязанностями специалистов по управлению персоналом «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»» являются:

- ознакомить с предприятиями, характеристиками, условиями найма, оплаты труда;
- представление наставнику;

- провести экскурсию по рабочим местам работников;
- объяснить условия труда, ознакомить с соответствующим функционалом работы (совместно с руководителем);
- организовать обучение персонала.

Процесс адаптации должен быть организован таким образом, чтобы начало адаптаций совпадало с первым этапом собеседования. Как уже было описано, для всех при найме на работу устанавливается испытательный срок в 3 месяца. Сокращение испытательного срока возможно только тогда, когда специалист проявляет свои особые профессиональные достижения. Основанием для этого является служебная записка от наставника с четким обоснованием сокращения воздействия испытательного срока на заместителя.

Процесс адаптации протекает согласно разработанному графику. Основные усилия для этого приходится именно на первые 2-3 недели. При прохождении испытательного срока, выбранному работнику устанавливается задание на весь период, а также критерии эффективности для исполнения заданий. Пройдя первый месяц испытательного срока, руководство проводит анализ работы работника. Когда испытательный срок заканчивается - делается общая оценка выполненных заданий.

Далее проведем анализ движения кадров «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»» (таблица 3).

Таблица 3 – Анализ движения кадров «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»» за 2019-2021гг.

Наименование показателя	Годы			Абсол. отклон., +/-		Относ. отклон., %	
	2019г.	2020г.	2021г.	2020г./2019г.	2021г./2020г.	2020г./2019г.	2021г./2020г.
Среднесписочная численность работников, чел.	184	186	188	2	2	1,09	1,08
Количество принятых работников, чел.	6	8	16	2	8	33,33	100

Продолжение таблицы 3

Наименование показателя	Годы			Абсол. отклон., +/-		Относ. отклон., %	
	2019г.	2020г.	2021г.	2020г./2019г.	2021г./2020г.	2020г./2019г.	2021г./2020г.
Количество уволенных работников, чел.	4	6	14	2	8	50	133,33
В т.ч.: уволенных по собственному желанию	4	6	13	2	7	50	116,67
Коэффициент оборота по приему, %	3,26	4,30	8,51	1,04	4,21	-	-
Коэффициент оборота по выбытию, %	2,17	3,23	7,45	1,05	4,22	-	-
Коэффициент общего оборота, %	5,43	7,53	15,96	2,09	8,43	-	-
Коэффициент текучести кадров, %	2,17	3,23	7,45	1,05	4,22	-	-
Коэффициент кадрового состава, %	94,57	92,47	84,04	-2,09	-8,43	-	-

Для наглядности динамику коэффициентов движения кадров «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»» представим на рисунке 3.

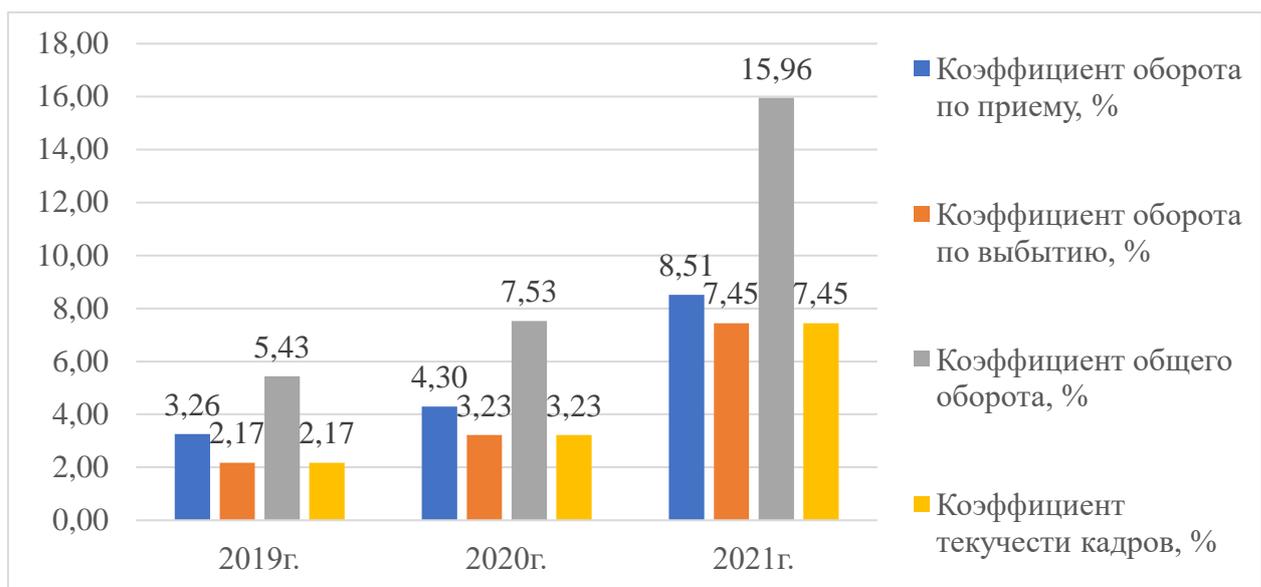


Рисунок 3 – Динамика движения кадров «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»» за 2019-2021 гг.

Из данных таблицы 3 и рисунка 3 видно, что на протяжении исследуемого периода наблюдается ухудшение движения кадров, на что указывает рост коэффициентов оборота. Важно отметить, что текучесть кадров также возросла – с 2,17% до 7,45%, что выше естественного уровня (3-5%). Это указывает на наличие проблем в системе управления персоналом предприятия.

Далее проведем анализ показателей эффективности управления персоналом «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»»(таблица 4).

Таблица 4 – Анализ показателей эффективности управления персоналом «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»» за 2019-2021гг.

Наименование показателя	Годы			Абсол. отклон., +/-		Относ. отклон., %	
	2019г.	2020г.	2021г.	2020г./2019г.	2021г./2020г.	2020г./2019г.	2021г./2020г.
Выручка от реализации, тыс.руб.	874537	874858	861706	321	-13152	0,04	-1,50
Численность персонала, чел.	184	186	188	2	2	1,09	1,08
Количество часов, отработанных 1 работником за год	1972	1966	1965	-6	-1	-0,30	-0,05
Среднее количество часов, отработанных 1 работников в день	7,95	7,93	7,89	-0,02	-0,04	-0,30	-0,45
Среднегодовая выработка 1 работника, тыс.руб./чел.	4752,92	4703,54	4583,54	-49,38	-120,00	-1,04	-2,55
Среднечасовая выработка 1 работника, тыс.руб./чел.	2,41	2,39	2,33	-0,02	-0,06	-0,74	-2,50
Фонд оплаты труда, тыс.руб.	106690	110551	114673	3861,00	4122,00	3,62	3,73
Среднегодовая заработная плата 1 работника, тыс.руб./чел.	579,84	594,36	609,96	14,52	15,60	2,50	2,63

Из данных таблицы 4 видно, что ежегодно наблюдается сокращение как среднегодовой, так и среднечасовой выработки и среднего количества часов, отработанных й работником в день. При этом ежегодно наблюдался рост среднегодовой заработной платы. Это является негативной тенденцией и указывает на снижение эффективности управления персоналом организации.

Далее проведем анализ эффективности обучения персонала «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»»(таблица 5).

Таблица 5 – Анализ эффективности обучения персонала «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»» за 2019-2021гг.

Наименование показателя	Годы			Абсол. отклон., +/-		Относ. отклон., %	
	2019г.	2020г.	2021г.	2020г./2019г.	2021г./2020г.	2020г./2019г.	2021г./2020г.
Выручка от реализации, тыс.руб.	874537	874858	861706	321	-13152	0,04	-1,5
Численность персонала, чел.	184	186	188	2	2	1,09	1,08
Количество работников, прошедших обучение за год, чел.	8	12	16	4	4	50	33,33
Расходы на обучение персонала, тыс.руб.	205	340	574	135	234	65,85	68,82
Расходы на обучение на 1 работника, тыс.руб./чел.	25,63	28,33	35,88	2,71	7,54	10,57	26,62
Производительность труда, тыс.руб./чел.	4752,92	4703,54	4583,54	-49,38	-120,00	-1,04	-2,55

Из данных таблицы 5 видно, что при ежегодном снижении производительности руда, наблюдался рост расходов на обучение персонала предприятия, в частности, рост расходов на обучение на 1 работника. Это является негативной тенденцией и указывает на снижение эффективности обучения персонала на предприятии.

Для того, что оценить уровень удовлетворенности работников «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»» системой управления

персоналом был проведен опрос, в котором участвовали 120 работников предприятия. Оценка проводилась по десятибалльной шкале. Результаты опроса представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Результаты опроса работников «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»» касательно уровня удовлетворенности системой управления персоналом

Подсистемы системы управления персоналом	Средняя оценка, балл
Удовлетворенность процессом отбора и найма на предприятии	8,5
Удовлетворенность процессом адаптации на предприятии	8,3
Удовлетворенность уровнем оплаты труда на предприятии	7,8
Удовлетворенность материальной мотивацией на предприятии	5,1
Удовлетворенность не материальной мотивацией на предприятии	8,0
Удовлетворенность обучением на предприятии	5,2
Удовлетворенность возможностями карьерного роста на предприятии	8,1
Средний балл	7,3

Из данных таблицы 6 видно, что удовлетворенность различными аспектами системы управления персоналом в «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»» работники оценили на уровне 7,3 балла. При этом наблюдается неудовлетворенность работников предприятия такими аспектами, как материальная мотивация (5,1 балла) и обучение (5,2 балла).

Итак, проведенный анализ системы управления персоналом «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»» показал, что на протяжении исследуемого периода наблюдается ухудшение движения кадров, на что указывает рост коэффициентов оборота. Важно отметить, что текучесть кадров также возросла выше естественного уровня (3-5%). Это указывает на наличие проблем в системе управления персоналом предприятия.

Ежегодно наблюдается сокращение как среднегодовой, так и среднечасовой выработки и среднего количества часов, отработанных й работником в день. При этом ежегодно наблюдался рост среднегодовой заработной платы. Это является негативной тенденцией и указывает на

снижение эффективности управления персоналом организации. При ежегодном снижении производительности руда, наблюдался рост расходов на обучение персонала предприятия, в частности, рост расходов на обучение на 1 работника. Это является негативной тенденцией и указывает на снижение эффективности обучения персонала на предприятии.

Было определено, что удовлетворенность различными аспектами системы управления персоналом в «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»» работники оценили на уровне 7,3 балла. При этом наблюдается неудовлетворенность работников предприятия такими аспектами, как материальная мотивация (5,1 балла) и обучение (5,2 балла).

Таким образом, проанализировав систему управления персоналом «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»», сформулируем следующие выводы.

АО «Концерн Росэнергоатом» (входит в Электроэнергетический дивизион Госкорпорации «Росатом») является одним из крупнейших предприятий электроэнергетической отрасли России и единственной в России компанией, выполняющей функции эксплуатирующей организации (оператора) атомных станций.

Опытно-демонстрационный инженерный центр по выводу из эксплуатации блоков АЭС с реакторными установками канального типа (ОДИЦ РБМК) был создан на базе Ленинградской АЭС.

Цель создания Опытно-демонстрационного инженерного центра – обеспечение разработки и тиражирование технологий вывода из эксплуатации энергоблоков с реакторами канального типа, перевода их в безопасное состояние после окончательного останова. При полном обеспечении всех аспектов безопасности оборудование остановленных блоков должно быть демонтировано и фрагментировано, отходы направлены на утилизацию. Здания и сооружения подлежат переводу в радиационно-безопасное состояние, а затем либо сносу, либо использованию в конверсионных программах для целей Росатома.

Проведенный анализ основных организационно-экономических показателей деятельности «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»» позволил сделать вывод о том, что за анализируемый период наблюдалось ухудшение показателей деятельности предприятия, что проявилось в снижении объемов реализации, снижении прибыльности и рентабельности, ухудшении использования трудовых ресурсов предприятия.

На протяжении исследуемого периода наблюдается ухудшение движения кадров, на что указывает рост коэффициентов оборота. Важно отметить, что текучесть кадров также возросла выше естественного уровня (3-5%). Это указывает на наличие проблем в системе управления персоналом предприятия.

Ежегодно наблюдается сокращение как среднегодовой, так и среднечасовой выработки и среднего количества часов, отработанных работником в день. При этом ежегодно наблюдался рост среднегодовой заработной платы. Это является негативной тенденцией и указывает на снижение эффективности управления персоналом организации. При ежегодном снижении производительности руда, наблюдался рост расходов на обучение персонала предприятия, в частности, рост расходов на обучение на 1 работника. Это является негативной тенденцией и указывает на снижение эффективности обучения персонала на предприятии.

Было определено, что удовлетворенность различными аспектами системы управления персоналом в «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»» работники оценили на уровне 7,3 балла. При этом наблюдается неудовлетворенность работников предприятия такими аспектами, как материальная мотивация (5,1 балла) и обучение (5,2 балла). Это обуславливает необходимость разработки мероприятий по оптимизации системы управления персоналом «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»» по вышеуказанным направлениям.

3 Пути оптимизации системы управления персоналом «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»

3.1 Мероприятия по оптимизации системы управления персоналом организации

Проведенный анализ системы управления персоналом «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»» позволил определить основные проблемы, которые представим в таблице 7.

Таблица 7 – Проблемы системы управления персоналом «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»» и мероприятия по их устранению

Выявленная проблема	Обоснование проблемы	Мероприятия по устранению проблемы
Рост текучести кадров	Из данных таблицы 3 видно, что исследуемый период коэффициенты движения персонала имели тенденцию к росту, а текучесть кадров выросла до уровня, выше естественной (более 5%).	Внедрение гибкого тарифа в качестве метода мотивации персонала
Снижение производительности труда	Из данных таблицы 4 видно, что за исследуемый период наблюдалось снижение производительности труда при росте оплаты труда.	
Снижение эффективности обучения	Из данных таблицы 5 видно, что за исследуемый период наблюдался рост затрат на обучение персонала при снижении производительности труда. При этом из таблицы 6 видно неудовлетворенность работников обучением на предприятии.	Совершенствование обучения персонала с использованием ERP-системы IT-Enterprise

Рассмотрим предложенные мероприятия более подробно.

Мероприятие 1. Внедрение гибкого тарифа в качестве метода мотивации персонала.

Цель мероприятия заключается в повышении производительности труда и заинтересованности работников организации в результатах своего труда.

В процессе формирования эффективной системы, нацеленной на стимулирование работников «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом»» и будет заинтересовывать работников в достижении высоких конечных результатов работы данного предприятия, немаловажную роль нужно уделять росту стимулирующей роли, которую должна играть тарифная заработная плата. В частности, предлагается внедрить в «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»» концепцию гибкого тарифа. «Суть концепции гибкого тарифа состоит в том, что тарифная заработная плата, кроме выполнения основной задачи – мотивации к улучшению результатов производства, а также к повышению квалификации, которую имеют конкретные работники, должны базироваться на учете индивидуальных результатов их труда, прежде всего – производительность и качество продукции или услуг» [17].

«Согласно предложенной концепции гибкого тарифа в «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом»» при исчислении величины заработной платы должна сохраняться зависимость размера установленного тарифа от результативности труда. В пределах каждого квалификационного разряда при этом осуществляется установление трех тарифных ставок, зависящие от величины выработки рабочего, а именно:

- низкая – при выполнении менее 95% нормы;
- нормальная, характеризующая средний уровень и отмечающая интенсивность труда;
- высокая – используется при выполнении более 105% нормы.

Если выполнение нормы осуществляется рабочим на 95-105%, то рабочий при этом получает заработную плату по его квалификации, составляющую середину установленного диапазона ставок. Если же

выработка систематически превышает 105% от нормы, то рабочий получает ставку, которая на 5% выше ставки, установленной по квалификации. Если выработка постоянно находится на уровне, на 95% ниже нормы, то рабочий получает ставку, которая на 5% ниже, чем установленная по квалификации ставка» [7].

«Тарифная ставка устанавливается на срок от 3 до 6 месяцев. После истечения указанного срока осуществляется ее пересмотр и корректировка с учетом уровня повышения производительности труда, что было достигнуто рабочим в прошлом квартале или полугодии. Эта система заработной платы называется компромиссной. Такая система производит величину дохода рабочих считать гарантированной, и это способствует сближению их статуса со статусом служащих. Это создает руководителям возможность стимулировать повышенную выработку, а также одновременно контролировать величину заработной платы, увязывая ее с изменением производительности труда.

К одним из возможных направлений усовершенствования тарифной заработной платы, основанная на основе использования концепции гибкого тарифа, выступает организация стимулирования персонала согласно системе оценки заслуг. На практике рабочие одинаковой квалификации соответствуют приобретенным ими навыкам и естественных возможностей могут добиваться различных результатов в работе и эти отличия должны находить свое отражение на величине заработной платы» [17].

Итак, речь идет о дифференциации тарифных ставок, установленных в зависимости от достигнутых индивидуальных результатов работы, а также особенностей личных свойств, которыми характеризуется конкретный рабочий.

Заслуги рабочих «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»» необходимо оценивать, используя следующие показатели:

- профессиональное мастерство рабочего;
- количество продукции и объем работы;

- инициативность и самостоятельность при выполнении работ;
- профессиональные отношения с коллегами;
- необходимость в руководстве.

В таблице 8 указаны действующие часовые тарифные ставки в «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»», а также предложены часовые тарифные ставки согласно концепции гибкого тарифа.

Таблица 8 – Предлагаемые гибкие тарифные ставки для работников «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»»

Разряд	Действующие часовые тарифные ставки	Проектные часовые тарифные ставки при выполнении плана			Проектные дневные тарифные ставки при выполнении плана, руб.		
		менее 95%	от 95% до 105%	более 105%	менее 95%	от 95% до 105%	более 105%
I	250,30	237,79	250,30	275,33	1902,28	2002,40	2202,64
II	275,33	249,67	275,33	302,86	1997,39	2202,64	2422,90
III	302,86	262,16	302,86	333,15	2097,26	2422,90	2665,19
IV	333,15	275,27	333,15	366,46	2202,13	2665,19	2931,71
V	366,46	289,03	366,46	403,11	2312,23	2931,71	3224,89
VI	403,11	303,48	403,11	443,42	2427,84	3224,89	3547,37

Стимулирование труда, осуществляемое согласно предлагаемой системе оценки заслуг, применяется в случае наличия значительных отличий в квалификационном уровне и практическими навыками рабочих. При этом рабочий может проявить себя путем углубления своих знаний, усовершенствования профессиональных навыков, влияя на количество производимой продукции.

Данные таблицы 8 отражают, что часовые и дневные тарифные ставки, которые применяются для каждого отдельного разряда, являются разветвленными. При этом разница, существующая между ставками в каждом разряде, составляет 10%, что позволяет точнее проводить оценку результатов труда основных производственных рабочих «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом»».

Использование предложенной модели заработной платы, основанной на использовании концепции гибкого тарифа, даст возможность достижения

повышения производительности труда, что будет возможно вследствие проведения дополнительного стимулирования работников. В результате внесенных предложений на «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»» прогнозируется увеличение производительности труда на 5%, а также рост эффективности системы материального стимулирования труда [10]. При этом данное мероприятия не повлечет дополнительные затраты, поскольку оплата труда будет осуществляться согласно действующему фонду оплаты труда.

Мероприятие 2. Совершенствование обучения персонала с использованием ERP-системы IT-Enterprise.

Цель мероприятия заключается в совершенствовании и повышении эффективности процесса обучения работников организации.

Надежность и эффективность функционирования «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» обеспечиваются благодаря работникам, способным поддерживать высокий уровень профессионализма через систему непрерывного обучения. При этом на всех этапах ее использования необходимо производить расчет стоимости ресурсов и формировать экономическую оценку эффективности технических, а также программных средств, которые используются в рамках учебно-методической базы, при этом осуществляя учет человеческого фактора. Следует учитывать, что высокий профессионализм персонала обеспечивается благодаря регулярному повышению уровня приобретенных знаний и навыков, развития организаторских способностей работников, что создает для «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»» благоприятные условия для достижения выбора оптимальных решений как экономических, так и организационных проблем. С целью усовершенствования обучения персонала предприятия предлагаем ввести использование ERP-системы IT-Enterprise в сфере управления персоналом. Ведь развитие и повышение эффективности работы персонала выступает как один из наиболее важных

факторов, обеспечивающих успех «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»» на рынке.

В практическом обеспечении организации обучения, а также повышения квалификации персонала «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»» существует необходимость учитывать в работе такие требования как:

- согласование обучения и развития с решением необходимых производственных задач;
- обеспечение индивидуализации разработанных программ обучения;
- внедрение активных методов обучения;
- обучение для обеспечения передачи знаний, навыков и умений от менеджеров к подчиненным, а также между коллегами;
- использование специализированных учебных центров, которые осуществляют повышение работников определенных профилей деятельности.

Для систематизации информации, касающейся обучения и развития персонала организации, осуществляемой в системе непрерывного образования, предлагается применить в работе «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»» ERP системы IT-Enterprise.

Ведь проведение детального анализа и учета персонала позволяют достаточно полно и объективно осуществлять решение вопросов, связанных с размещением кадров, проведением планирования их обучения и обеспечением поставленных целей развития. При этом важнейшим элементом, который применится в процессе комплексной оценки персонала, выступает аттестация. По ее результатам осуществляется принятие решений, касающихся назначения на должность, осуществление перемещения работников, необходимость направления на обучение, установление определенной величины оплаты труда. Ради решения этих задач предлагается использовать автоматизированную систему, содержащую банк признаков для разных профессий.

Через аттестацию в «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»» проводится оценка соответствия компетенции, осуществление профессиональной подготовки, решаются задачи анализа личностных возможностей и качества способностей работника, его соответствия должности, которую он занимает. При этом решение задач обучения и развития осуществляется кадровой службой предприятия на основе сформированной им базы данных, содержащий необходимую кадровую информацию. Это происходит по следующим направлениями: состав обучающихся; необходима учебно-методическая база; профессионализм инструкторов, проводивших обучение; место обучения; последствия обучения.

В процессе организации обучения работников «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»» необходимо учитывать принцип индивидуализации, то есть учитывать то, что каждый слушатель обладает своими трудностями при усвоении знаний, формировании навыков, умений.

Следует учитывать, что индивидуальные различия связаны со способностью к обучению и базируются на особенностях умственной выносливости, отличиях работоспособности, скорости усвоения подаваемого материала, гибкости мыслительных процессов, легкости или сложности приспособления к возникновению новых задач.

Влияние профессионального обучения и повышения квалификации персонала «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»» на результаты производства определяется не только количеством лиц, которые прошли обучение, но прежде всего факторами качества проводимого обучения. На уровень качества обучения оказывают влияние на качественный состав педагогических кадров и уровень подготовки слушателей, наличие необходимой для проведения обучения материальной базы, использование современных методов обучения. Решение вопросов профессионального обучения требует индивидуального подхода, при этом за основу должны быть положены результаты труда, интересы организации. В

процессе отбора кандидатов для обучения необходимо учитывать: личностный потенциал и возраст работника, степень его мотивированности, вероятность появления вакансии, способность лица к обучению и другие.

В процессе организации профессионального роста для руководящего персонала «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»» необходимо учитывать следующие основные блоки:

- проведение определения потребностей в повышении квалификации кадров;
- планирование обучающих программ, организация учебного процесса;
- формирование разнообразных по приемам применения и формам обучающих программ;
- анализ результатов и их применение для обеспечения дальнейшего продвижения работника по служебной лестнице или для других целей.

Планируя процесс повышения квалификации для управленческого персонала «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»», значительное внимание должно отводиться использованию активных методов обучения. Это объясняется тем, что благодаря их использованию слушатели получают в первую очередь прикладные навыки, знания и умения, а также получают подготовку в области управления персоналом.

В процессе планирования организации обучения и переквалификации персонала менеджеру по персоналу «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»» рекомендуется применять следующие формы организации учебного процесса:

- решение конкретных практических задач;
- лекции, семинары, ведение дискуссий.
- разработка и разрешение проблемных ситуаций;

- организационно-деятельные, организационно-коммуникационные, организационно-мыслительные, организационно-инновационные игры;
- обучение мероприятиям по внедрению научных достижений, проведение соревнования по профессиональному мастерству.

Система ERP-система IT-Enterprise относится к отечественным системам, которые ориентированы на проведение комплексной автоматизации деятельности компаний либо их групп.

ERP-система IT-Enterprise позволяет эффективно решать следующие задачи управления персоналом:

- подготовка команды профессионалов, способных решать все задачи, стоящие перед компанией;
- формирование профилей должности с соответствующим набором компетенций;
- разработка анкет и тестов для определения уровня компетенций кандидатов и сотрудников;
- разработка программ обучения для повышения уровня компетенций сотрудников;
- оценка персонала или кандидатов в соответствии с профилем должности;
- оптимальный подбор сотрудника в соответствии с профилем должности;
- планирование развития и карьерного роста персонала.

Решения в сфере управления персоналом, которые дает возможность принимать «IT-Enterprise», будет обеспечивать выполнение различных управленческих действий по развития персонала компании. Они будут включать в себя ряд следующих инструменты, которые могут быть использованы.

Управление компетенциями. Оно предполагает осуществление управления профилями должностей работников и их компетенциями в

соответствии с поставленными целями и стратегических планов развития компании.

При этом реализуются следующие основные функции:

- разработка профиля должности, характеризующаяся определенным набором компетенций согласно поставленным целям и стратегическим планам относительно развития компании, а также существующими требованиями к квалификации сотрудников. При этом профиль должности должен содержать набор нужных знаний, умений, компетенций, перечень задач и целей, имеющийся опыт работы. При этом также определяется уровень, которым характеризуется каждая компетенция, что необходимо для владения им сотрудником на данной должности;
- контроль соответствия кандидатов и персонала профилям должностей. Проводится путем анкетирования (тестирования) персонала производится по соответствующим направлениям конкретного профиля;
- формирование данных, содержащих результаты оценки соответствия профиля должности по имеющимся работникам и кандидатам на должность;
- проведение подбора «необходимых» претендентов на конкретную должность согласно профилю должности;
- осуществление планирования перечня мер, способствующих повышению уровня компетенции работников в соответствии со сформированными результатами соответствия профилю должности. Также при этом осуществляется формирование планов учений, курсов.

Управление обучением персонала. Планирование обучения, а также переквалификации персонала, проведение контроля и анализа результатов предусматривает:

- формирование программ обучения, их групп, обучающих циклов;

- проведение подбора преподавателей, а также данных наличия преподавателей, работающих в сторонних организациях;
- проведение учета посещения, а также успешности работников под время проведения аттестаций, учебных занятий;
- формирование данных о состоянии повышения квалификации, которое было достигнуто по результатам прохождения обучения.

При этом работники «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»» могут самостоятельно осуществлять анализ планов и программ обучения, а также подачу заявок на прохождение курсов, интересных для них.

Анкетирование. Благодаря своевременному определению уровня квалификации, приобретенных навыков, знаний и их сопоставление с требованиями, предъявляемыми к занимаемой должности, создается возможность наиболее рационального осуществления расстановки кадров, рост эффективности использования трудовых ресурсов «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»». Благодаря этому решению возникает возможность разрабатывать тесты и анкеты, что будут использованы для проведения опроса сотрудников или кандидатов и определение итоговых результатов.

Внедрение предлагаемой системы в «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»» обеспечит:

- составление анкет и тестов, имеющих произвольную структуру, использованием разных методик;
- возможность выбора произвольного количества заданий и вопросов в анкете или тесте;
- способность использования разных видов шкал измерений для каждого вопроса;
- возможность составления типовых вариантов, которые будут иметь ответы, в том числе заранее не определенных;

- возможность проведения тестирования или анкетирования имеющихся работников предприятия, а также кандидатов на должность, которые могут поступить извне;
- проведение формирования и хранения результатов тестирования и анкетирования, их сравнение в разные периоды, сохранение истории результатов.

Управление кадровым резервом. Использование сформированного ранее оперативного и перспективного кадрового резерва обеспечит для «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»»:

- возможность проведения быстрого поиска наиболее подходящих лиц для замены на время отсутствия работников, в частности, во время их пребывания в отпусках, на больничных или в случае их увольнения;
- оптимальное планирование карьеры сотрудников;
- проведение своевременной ротации кадров.

Использование ERP-системы IT-Enterprise предоставит «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»» возможность быстрого доступа к разнообразной информации, имеющейся в наличии кадровый резерв, а именно:

- данных о полученном образовании и повышении квалификации;
- стажа работы, данных относительно предыдущих мест работы, а также причины и мотивы, повлекшие увольнение с предыдущих мест работы;
- данные, описывающие состав семьи, имеющихся родственников, присвоение почетных званий;
- данные о планируемой должности и работниках, для которых возможно проведение замены.

Преимущества, которые даст внедрение ERP-системы IT-Enterprise в сфере управления персоналом «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»»:

- выработка оптимальной программы развития потенциала сотрудников;
- проявление сотрудниками предприятия скрытых профессиональных возможностей;
- выявление перспективных кадров;
- повышение мотивации труда;
- удержание ценных сотрудников;
- повышение заинтересованности сотрудников в профессиональном росте.

Итак, с целью устранения выявленных в ходе анализа проблем и оптимизации системы управления персоналом «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»» были предложены следующие мероприятия: внедрение гибкого тарифа в качестве метода мотивации персонала; совершенствование обучения персонала с использованием ERP-системы IT-Enterprise.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Рассмотрев мероприятия по оптимизации системы управления персоналом «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»», оценим эффективность предложенных мероприятий.

Произведем расчет расходов, необходимых для внедрения ERP-системы IT-Enterprise в сфере управления персоналом «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»» (таблица 9). Организация его работы требует привлечения соответствующего технического обеспечения, которое будет включать компьютер, МФУ лазерный, необходимое программное обеспечение, а также другие расходы.

Таблица 9 – Расчет затрат на внедрение ERP-системы IT-Enterprise в сфере управления персоналом «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»»

Статья затрат	Величина затрат, тыс.руб.
Компьютер	70
Программное обеспечение Microsoft Windows	50
Покупка программного продукта IT-Enterprise	250
Установка программного продукта	50
Обучение работников кадрового отдела	30
Итого:	450

Как видно из данных таблицы 9, совокупные расходы на внедрение ERP-системы IT-Enterprise в сфере управления персоналом «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»» составят 450 т.р. Опыт, предприятий, внедривших в свою деятельность данный программный продукт подтверждает, что это позволяет повышать производительность труда на предприятии в среднем на 5% [27].

Как было указано выше, внедрение в деятельность предприятия концепции гибкого тарифа позволит повысить производительность труда на 5%, а внедрение ERP-системы IT-Enterprise в сфере управления персоналом позволит повысить производительность труда также на 5%, что в сумме составит 10%.

Рассчитаем величину производительности труда предприятия за счет внедрения предложенных мероприятий согласно формуле (1):

$$ПТ_{\text{прогн.}} = ПТ_0 \times 10\%, \quad (1)$$

$ПТ_0$ – производительность труда в базовом периоде.

$$ПТ_{\text{прогн.}} = 4583,54 \text{ т.р.} \times 10\% = 5041,90 \text{ т.р.}$$

Тогда прогнозную величину выручки от реализации предприятия ($V_{\text{прогн.}}$) можно рассчитать согласно формуле (2):

$$V_{\text{прогн.}} = ПТ_{\text{прогн.}} \times Ч_{\text{пер.}}, \quad (2)$$

где $Ч_{\text{пер.}}$ – численность персонала предприятия.

$$V_{\text{прогн.}} = 5041,90 \text{ т.р.} \times 188 \text{ чел.} = 947876,6 \text{ т.р.}$$

Далее перейдем к расчету экономического эффекта (\mathcal{E}) и экономической эффективности ($\mathcal{E}\mathcal{E}$) от внедрения предложенных мероприятий в «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»» (таблица 10).

Для расчёта этих показателей будут использоваться формулы (3)-(4):

$$\mathcal{E} = РД_{\text{баз.п.}} - РД_{\text{план.п.}}, \quad (3)$$

где $РД_{\text{баз.п.}}$, план.п. – результат деятельности предприятия в базовом и плановом периоде соответственно.

$$\mathcal{E}\mathcal{E} = \frac{РД_{\text{план.п.}}}{3}, \quad (4)$$

где 3 – затраты на реализацию предложенных мероприятий.

Как показывают расчеты, представленные в таблице 10, внедрение предложенных мероприятий в «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»» повлечет экономический эффект в размере 86170,6т.р., а экономическая эффективность от реализации предложенных мероприятий составит 2106,39 р./р. Это подтверждает эффективность внедрения данных

мероприятия и целесообразность их внедрения на предприятии с целью оптимизации системы управления персоналом.

Таблица 10 – Расчет экономического эффекта и экономической эффективности от внедрения предложенных мероприятий в «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»»

Показатель	Расчетная формула	Величина показателя
1. Выручка от реализации в базовом периоде, т.р.	-	861706
2. Выручки в плановом периоде с учетом реализации предложенных мер, т.р.	-	947876,6
3. Затраты на реализацию предложенных мер, т.р.	-	450
4. Экономический эффект, т.р.	стр. 2 – стр. 1	86170,6 (947876,6 – 861706)
5. Экономическая эффективность, р./р.	стр. 2 / стр. 3	2106,39 (947876,6 / 450)

Что касается социальной эффективности от внедрения предложенных мероприятий, то «социальная эффективность проявляется в возможности достижения позитивных, а также избежания отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации» [8].

Позитивными для «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»» будут следующие изменения:

- повышение заинтересованности работников организации в результатах своего труда;
- повышение удовлетворенности работников процессом труда в организации;
- повышение содержательности труда в организации;
- повышение конкурентоспособности персонала организации.

При этом за счет внедрения предложенных мероприятий в «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»» организация сможет избежать следующих отрицательных изменений:

- избежание физических и интеллектуальных перегрузок работников организации;
- избежание роста неудовлетворенности трудом в организации;
- избежание ухудшения квалификации работников организации.

Таким образом, разработав пути оптимизации системы управления персоналом «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»», сформулируем следующие выводы.

Проведенный анализ системы управления персоналом «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»» позволил определить основные проблемы, для решения которых были предложены следующие мероприятия:

- внедрение гибкого тарифа в качестве метода мотивации персонала;
- совершенствование обучения персонала с использованием ERP-системы IT-Enterprise.

Было определено, что совокупные расходы на внедрение ERP-системы IT-Enterprise в сфере управления персоналом «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»» составят 450 т.р. Внедрение предложенных мероприятий на предприятии повлечет экономический эффект в размере 86170,6 т.р., а экономическая эффективность от реализации предложенных мероприятий составит 2106,39 р./р. Это подтверждает эффективность внедрения данных мероприятий и целесообразность их внедрения на предприятии с целью оптимизации системы управления персоналом.

Заключение

Система управления персоналом организации рассматривается как механизм взаимодействия объекта управления с субъектом.

Эффективность функционирования системы управления персоналом прямо зависит от взятых за основу принципов, описывающих требования к формированию, и определяют направление развития системы управления персоналом.

Каждая из определенных подсистем может функционировать как автономно, так и в тесном взаимодействии с другими функциональными единицами. Комбинация этих подсистем является своеобразной специфической характеристикой организации.

Специалисты выделяют несколько групп методов оптимизации системы управления персоналом, среди них организационно-распорядительные, экономические и социально-психологические.

Для достижения баланса на пути к удовлетворению всех интересов и потребностей персонала необходимо их применение в комплексе. Для каждого из методов управления характерны собственное содержание, направленность воздействия, способ воздействия и организационная форма его выполнения.

АО «Концерн Росэнергоатом» (входит в Электроэнергетический дивизион Госкорпорации «Росатом») является одним из крупнейших предприятий электроэнергетической отрасли России и единственной в России компанией, выполняющей функции эксплуатирующей организации (оператора) атомных станций.

Опытно-демонстрационный инженерный центр по выводу из эксплуатации блоков АЭС с реакторными установками канального типа (ОДИЦ РБМК) был создан на базе Ленинградской АЭС.

Цель создания Опытно-демонстрационного инженерного центра – обеспечение разработки и тиражирование технологий вывода из

эксплуатации энергоблоков с реакторами канального типа, перевода их в безопасное состояние после окончательного останова. При полном обеспечении всех аспектов безопасности оборудование остановленных блоков должно быть демонтировано и фрагментировано, отходы направлены на утилизацию. Здания и сооружения подлежат переводу в радиационно безопасное состояние, а затем либо сносу, либо использованию в конверсионных программах для целей Росатома.

Проведенный анализ основных организационно-экономических показателей деятельности «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»» позволил определить, что за анализируемый период наблюдалось ухудшение показателей деятельности предприятия, что проявилось в снижении объемов реализации, снижении прибыльности и рентабельности, ухудшении использования трудовых ресурсов предприятия.

На протяжении исследуемого периода наблюдается ухудшение движения кадров, на что указывает рост коэффициентов оборота. Важно отметить, что текучесть кадров также возросла выше естественного уровня (3-5%). Это указывает на наличие проблем в системе управления персоналом предприятия.

Ежегодно наблюдается сокращение как среднегодовой, так и среднечасовой выработки и среднего количества часов, отработанных й работником в день. При этом ежегодно наблюдался рост среднегодовой заработной платы. Это является негативной тенденцией и указывает на снижение эффективности управления персоналом организации. При ежегодном снижении производительности руда, наблюдался рост расходов на обучение персонала предприятия, в частности, рост расходов на обучение на 1 работника. Это является негативной тенденцией и указывает на снижение эффективности обучения персонала на предприятии.

Было определено, что удовлетворенность различными аспектами системы управления персоналом в «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»» работники оценили на уровне 7,3 балла. При этом

наблюдается неудовлетворенность работников предприятия такими аспектами, как материальная мотивация (5,1 балла) и обучение (5,2 балла). Это обуславливает необходимость разработки мероприятий по оптимизации системы управления персоналом «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»» по вышеуказанным направлениям.

Проведенный анализ системы управления персоналом «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»» позволил определить основные проблемы, для решения которых были предложены следующие мероприятия:

- внедрение гибкого тарифа в качестве метода мотивации персонала;
- совершенствование обучения персонала с использованием ERP-системы IT-Enterprise.

Было определено, что совокупные расходы на внедрение ERP-системы IT-Enterprise в сфере управления персоналом «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»» составят 450 т.р. Внедрение предложенных мероприятий на предприятии повлечет экономический эффект в размере 86170,6т.р., а экономическая эффективность от реализации предложенных мероприятий составит 2106,39 р./р. Это подтверждает эффективность внедрения данных мероприятия и целесообразность их внедрения на предприятии с целью оптимизации системы управления персоналом.

Список используемой литературы

1. Алферова С.А. Особенности и принципы формирования эффективной системы управления персоналом в организации // Форум молодых ученых. 2020. № 11 (15). С. 172-178.
2. Анисимов А. Ю. Управление персоналом организации: учебник для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2022. 278 с.
3. Базаров Т. Ю. Управление персоналом. Практикум: учебное пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. 239 с.
4. Бычков В. П. Управление персоналом: учебное пособие. М.: Инфра-М, 2019. 352 с.
5. Василенко В. А. Управление персоналом: научная методология: учебное пособие. М.: Директ-Медиа, 2022. 200 с.
6. Голубченко Е. В., Чернышева Ю. С. Сущность и роль системы управления персоналом в деятельности предприятия // Мирная наука. 2021. № 1 (46). С. 213-218.
7. Горленко О. А. Управление персоналом: учебник для вузов. 2-е изд., испр. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2022. 249 с.
8. Кибанова А. Я. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. 4-е изд., доп. и перераб. М. : ИНФРА-М, 2021. 695 с.
9. Кармаева А. Р., Морозов М. М. Понятие и функции системы управления персоналом // Мировая наука. 2020. № 12 (45). С. 179-184.
10. Маслова В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2022. 431 с.
11. Мелихов Ю. Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий: учебно-практическое пособие. М.: Дашков и К, 2020. 344 с.
12. Минева О. К. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала: учебник. М.: Инфра-М, 2019. 539 с.
13. Одегов Ю. Г. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2020. 467 с.

14. Официальный сайт АО «Концерн Росэнергоатом». URL: <http://www.innov-rosatom.ru/network/vertical/kontsern-rosenergoatom/>.
15. Попазова О. А. Управление персоналом организации : учебник. Санкт-Петербург, 2019. 267 с.
16. Пугачев В. П. Управление персоналом организации: практикум : учебное пособие для вузов. 2-е изд., испр. и доп. М. : Издательство Юрайт, 2022. 280 с.
17. Радионова Е. А. Современные подходы к построению системы управления персоналом организации // Экономика и социум. 2021. № 9 (88). С. 225-234.
18. Селентьева Д. О., Зиганшина Д. Г. Совершенствование системы управления персоналом организации // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2020. № 12-1 (27). С. 190-196.
19. Синчилова А. С., Тимофеева К. Б. Методы построения системы управления персоналом // Экономика и социум. 2020. № 2-4 (15). С. 406-410.
20. Стрельцов Д. И. Понятие и задачи современной системы управления персоналом предприятия // Форум молодых ученых. 2021. № 2 (54). С. 182-194.
21. Тебекин А. В. Управление персоналом : учебник / Тебекин А.В. М. :КноРус, 2020. 623 с.
22. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197ФЗ (ред. от 07.10.2022) [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения: 02.09.2022).
23. Управление персоналом : учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева ; под ред. И.Б. Дураковой. М. : ИНФРА-М, 2022. 570 с.
24. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк [и др.]. М. : Издательство Юрайт, 2022. 461 с.
25. Федеральный закон от 22.11.2021 № 377-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации» (ред. от

07.10.2022) [Электронный ресурс]. URL:
http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_400854/ (дата обращения:
02.09.2022).

26. Федорова Н. В. Управление персоналом: учебник. М. :КноРус, 2019. 384 с.

27. Чумак Е.В. Система управления персоналом // Форум молодых ученых. 2020. № 5-3 (21). С. 123-134.

28. Шаталова Н. И. Управление персоналом : учебное пособие. Екатеринбург, 2019. 211 с.

Приложение А

Организационная структура «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»»

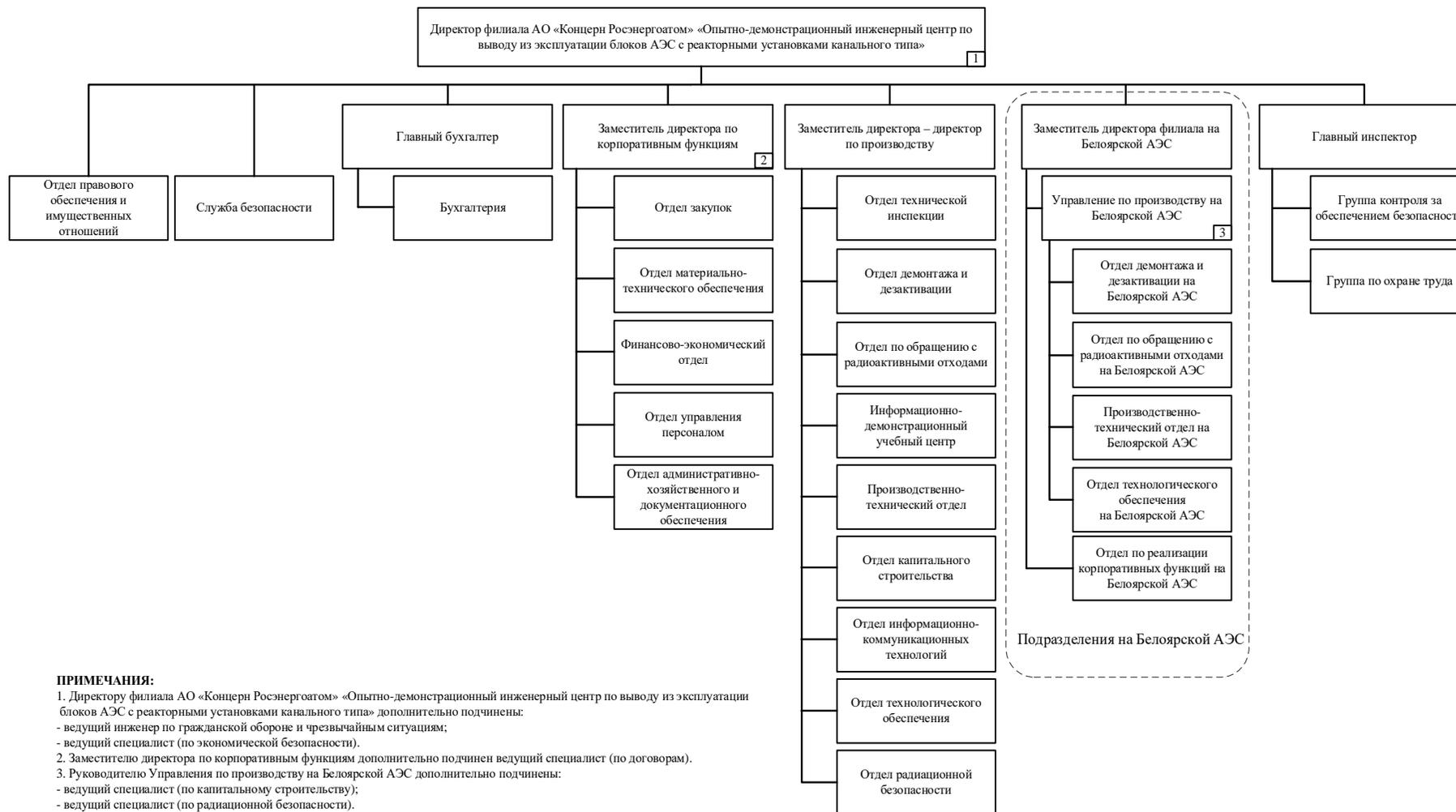


Рисунок А.1 – Организационная структура «Филиал АО «Концерн Росэнергоатом» «ОДИЦ РБМК»»