

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

Институт финансов, экономики и управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

38.03.02 «Менеджмент»
(код и наименование направления подготовки)

«Управление человеческими ресурсами»
(направленность (профиль))

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Совершенствование информационно-технического обеспечения
системы управления персоналом организации (на примере НП
«ЭнергоЭффект»)»

Студент(ка)

Е.В. Графова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

О.М. Сярдова

(И.О. Фамилия)

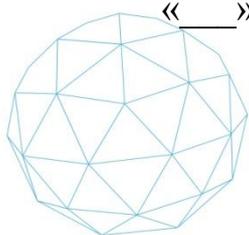
(личная подпись)

Заведующий кафедрой канд. экон. наук С.Е. Васильева

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

(личная подпись)

«__» _____ 2017 г.



Тольятти 2017



Росдистант
ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

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

Институт финансов, экономики управления

Кафедра «Менеджмент организации»

УТВЕРЖДАЮ
Зав.кафедрой «Менеджмент организации»

_____ С.Е. Васильева
(подпись) (И.О. Фамилия)
« _____ » _____ 2017 г.

ЗАДАНИЕ
на выполнение бакалаврской работы

Студент Графова Елена Владимировна

1. Тема «Совершенствование информационно-технического обеспечения системы управления персоналом организации (на примере НП «ЭнергоЭффект»)»

2. Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 17 января 2017

3. Исходные данные к бакалаврской работе

3.1. Данные и материалы производственной практики

3.2. Материалы учебников по управлению персоналом, научных статей, монографий, документов по финансово-хозяйственной деятельности НП «ЭнергоЭффект»

4. Содержание бакалаврской работы:

1. Теоретические аспекты формирования процессов информационно-технического обеспечения системы управления персоналом организации

1.1 Система управления персоналом организации как инструмент управления человеческими ресурсами предприятий, входящих в состав организации

1.2 Стратегия управления человеческими ресурсами предприятий – членов организации

2. Анализ реализации информационно-технического обеспечения системы управления персоналом в организации НП «ЭнергоЭффект». Проектирование общей базы данных систем управления персоналом предприятий-членов организации

2.1 Организационно-экономические аспекты деятельности организации НП «ЭнергоЭффект» и предприятий-членов организации

2.2 Анализ имеющихся и требуемых баз данных в НП «ЭнергоЭффект» для обеспечения информационно-технической поддержки деятельности предприятий-членов организации

3. Разработка мероприятий по совершенствованию информационно-технического обеспечения системы управления персоналом в организации НП «ЭнергоЭффект» и системы управления персоналом предприятий-членов организации

3.1 Предложения по повышению эффективности сервисной деятельности НП «ЭнергоЭффект»

3.2 Расчет показателей экономической эффективности проекта совершенствования информационно-технического обеспечения интегрированных систем управления персоналом предприятий и системы управления персоналом организации

Заключение

Библиографический список

Приложение

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист;

2. Актуальность, цель и задачи исследования;

3. Основные экономические показатели деятельности организации;

4. Табличные данные по результатам анализа управления персоналом;

5. Графические данные по результатам анализа управления персоналом;

6. Предложения совершенствованию информационно-технического обеспечения системы управления персоналом в организации НП «ЭнергоЭффект»;

7. Результаты предполагаемого экономического эффекта от разработанных мероприятий.

6. Консультанты по разделам -

7. Дата выдачи задания «___»_____ 20__ г.

Руководитель выпускной
квалификационной работы

(подпись)

О.М. Сярдова

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

Е.В. Графова

(И.О. Фамилия)

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

Институт финансов, экономики управления

Кафедра «Менеджмент организации»

УТВЕРЖДАЮ
Зав.кафедрой «Менеджмент организации»

_____ (подпись) С.Е. Васильева (И.О. Фамилия)
« _____ » _____ 2017 г.

**КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
выполнения бакалаврской работы**

Студента Графовой Елены Владимировны
по теме «Совершенствование информационно-технического обеспечения системы управления персоналом организации (на примере НП «ЭнергоЭффект»)»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Согласование темы ВКР	15.11.2016	15.11.2016	выполнено	
Задание на выполнение ВКР	21.11.2016	21.11.2016	выполнено	
Размещение 1 главы ВКР	25.11.2016	25.11.2016	выполнено	
Размещение 2 главы ВКР	30.11.2016	30.11.2016	выполнено	
Размещение 3 главы ВКР	06.12.2016	06.12.2016	выполнено	
Размещение первой версии ВКР	15.12.2016	15.12.2016	выполнено	
Размещение ВКР с внесенными изменениями по результатам предзащиты	26.12.2016	26.12.2016	выполнено	
Итоговый вариант ВКР	09.01.2017	09.01.2017	выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

_____ (подпись)

О.М. Сярдова

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

_____ (подпись)

Е.В. Графова

(И.О. Фамилия)

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

Институт финансов, экономики управления

Кафедра «Менеджмент организации»

ОТЗЫВ

руководителя о выпускной квалификационной работе

Обучающийся Графова Елены Владимировны

38.03.02 «Менеджмент»

(код и наименование направления подготовки)

«Управление человеческими ресурсами»

(направленность (профиль))

Тема «Совершенствование информационно-технического обеспечения
системы управления персоналом организации (на примере НП
«ЭнергоЭффект»)»

Оценка выпускной работы по четырехбалльной системе («отлично»,
«хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»).

Руководитель

к.э.н, доцент

(ученая степень, звание, должность)

_____ (подпись)

О.М. Сярдова

(И.О. Фамилия)

« ___ » _____ 2017 г.

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Графова Е.В.

Тема работы: «Совершенствование информационно-технического обеспечения системы управления персоналом организации (на примере НП «ЭнергоЭффект»)».

Научный руководитель: к.э.н., доцент Сярдова О.М.

Цель исследования - разработка информационно-технического обеспечения (ИТО) системы управления персоналом (СУП) организации, позволяющего повысить эффективность деятельности предприятий в составе организации.

Объект исследования - экономический результат интеграции баз данных (БД) СУП, находящимися в составе НП «ЭнергоЭффект», в БД СУП НП «ЭнергоЭффект».

Предмет исследования – эффективность применения обобщенной БД СУП НП «ЭнергоЭффект».

Методы исследования – системный анализ, комплексотехника, синтез, статистическая обработка результатов и т.д.

Краткие выводы по бакалаврской работе: Человеческий ресурс организации требует учета и анализа в системе управления персоналом. Если этот учет ведется в компетенциях работников, то способность организации к решению стоящих перед ней задач (а, следовательно, ее конкурентоспособность) может быть повышена за счет быстрого формирования творческих коллективов сотрудников. В работе эффект получен за счет разработки и внедрения усовершенствованного информационно-технического обеспечения с совмещенными базами данных.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1, 3.2 и приложение могут быть использованы специалистами управления персоналом саморегулируемых организаций.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 34 источников и 1-го приложения. Общий объем работы, без приложений, 70 страниц машинописного текста, в том числе таблиц- 10, рисунков – 11.

Содержание

Введение	7
1 Теоретические аспекты формирования процессов информационно-технического обеспечения системы управления персоналом организации	12
1.1 Система управления персоналом организации как инструмент управления человеческими ресурсами предприятий, входящих в состав организации	12
1.2 Стратегия управления человеческими ресурсами предприятий – членов организации	21
2 Анализ реализации информационно-технического обеспечения системы управления персоналом в организации НП «ЭнергоЭффект». Проектирование общей базы данных систем управления персоналом предприятий-членов организации	30
2.1 Организационно-экономические аспекты деятельности организации НП «ЭнергоЭффект» и предприятий-членов организации	30
2.2 Анализ имеющихся и требуемых баз данных в НП «ЭнергоЭффект» для обеспечения информационно-технической поддержки деятельности предприятий-членов организации	44
3 Разработка мероприятий по совершенствованию информационно-технического обеспечения системы управления персоналом в организации НП «ЭнергоЭффект» и системы управления персоналом предприятий-членов организации	52
3.1 Предложения по повышению эффективности сервисной деятельности НП «ЭнергоЭффект»	52
3.2 Расчет показателей экономической эффективности проекта совершенствования информационно-технического обеспечения интегрированных систем управления персоналом предприятий и системы управления персоналом организации	58
Заключение	64
Библиографический список	66
Приложения	70

Введение

Современный этап развития экономики России характеризуется активным участием государства в повышении эффективности производительных сил общества. Это находит выражение в модернизации сферы образования, заключающейся в установке закономерности между получаемыми в процессе обучения знаниями и компетенциями, требуемыми от выпускников образовательного учреждения их работодателями в дальнейшей работе в организации [5,6]. При этом не в полной мере учитывается специфика требований работодателя, которому для решения задач, стоящих перед организацией, необходимо иметь у работника универсальный набор компетенций, получаемых как в результате гуманитарного, так и технического (инженерного) образования [8]. Примером такого востребованного выпускника в общественной организации, объединяющей промышленные предприятия, может стать специалист, разбирающийся в управлении персоналом и, одновременно, способный к формированию информационно-технического обеспечения такого управления, т.е. позиционирующий себя специалист сферы информационных технологий. Заметим также, что модернизация образования происходит на фоне устойчивого дефицита высококвалифицированных мастеров, традиционно поддерживающих на предприятиях высокий уровень требования к компетенциям персонала предприятия и определяющих кадровую политику предприятия. Известный девиз «Кадры решают все!» в этих условиях требует изменения путем добавки в эту фразу слова «квалифицированные». Сейчас, «... квалифицированные кадры решают всё!» [2,3]. Таким образом, основным фактором в формировании конкурентоспособности организации и эффективности ее функционирования, становится персонал, его качество и его отношение к труду, с соответствующим уровнем профессионализма и творчества. Именно

персонал играет определяющую роль в устойчивости развития организации, если он подготовлен к решению задач, стоящих перед организацией. Ведь известно, что организационно-деятельностное развитие работника в условиях активного научно-технического прогресса определяет ценность полученных им решений и результативность его деятельности. Заметим, что теперь уже российские работодатели, следом за западными коллегами, все более склонны считать, что неполное использование потенциала персонала – это упущенная выгода, понижение эффективности функционирования предприятия [7,16].

Научно-технический прогресс в информационно-техническом обеспечении систем управления базируется на создании комплексных систем обработки данных и документов [23], на современных информационных технологиях, неотъемлемой частью которых являются базы данных. База данных – это представленная в объективной форме совокупность информационных материалов (данных, документации), систематизированных таким образом, чтобы эти материалы могли быть найдены и обработаны с помощью компьютеров [1,4,24]. Управление персоналом в любой сфере деятельности, обеспеченное применением соответствующих баз данных, позволяет точно и быстро решать задачи, стоящие перед организацией. Цель создания и применения базы данных на предприятии — ведение учета данных, их хранение и обработка для повышения эффективности производства предприятия.

Важным достоинством применения базы данных в информационных системах организации становится сопровождение всех процессов ее функционирования, обеспечение стыковки компонентов ее организационной структуры. Необходимость в базах данных систем управления персоналом особенно актуальна при использовании в организации автоматизированных информационных систем нескольких предприятий, входящих в организацию

на правах ее членов. Сказанное позволяет считать тему бакалаврской работы, сформулированную как «Совершенствование информационно-технического обеспечения системы управления персоналом организации (на примере НП «ЭнергоЭффект») весьма актуальной.

Научно-экономическая гипотеза исследования в бакалаврской работе заключается в предположении, что разработка и использование базы данных (БД) в системе управления персоналом (СУП) организации, интегрирующей в своем составе БД информационных СУП предприятий, входящих в состав организации, позволит повысить эффективность деятельности этих предприятий.

Целью бакалаврской работы является разработка информационно-технического обеспечения (ИТО) СУП организации, позволяющего повысить эффективность деятельности предприятий в составе организации.

Для выполнения поставленной цели в работе необходимо решить следующие задачи:

- провести анализ теоретических аспектов формирования процессов ИТО СУП организации;
- охарактеризовать деятельность организации НП «ЭнергоЭффект» по сервису продукции предприятий, входящих в состав организации;
- провести анализ реализации ИТО СУП в организации НП «ЭнергоЭффект»;
- провести анализ потока ресурсов в НП «ЭнергоЭффект»;
- разработать проект интеграции БД СУП предприятий в БД НП «ЭнергоЭффект»;
- разработать мероприятия по совершенствованию ИТО системы управления персоналом в организации НП «ЭнергоЭффект».
- оценить экономическую эффективность разработанного проекта.

Объект исследования – экономический результат интеграции БД систем управления предприятиями, находящимися в составе НП «ЭнергоЭффект», в БД СУП НП «ЭнергоЭффект».

Предметом исследования является эффективность применения обобщенной базы данных СУП НП «ЭнергоЭффект».

Теоретическая основа исследования в бакалаврской работе базируется на учебной литературе в сфере управления персоналом, на работах отечественных и зарубежных ученых в области теории проектирования БД для информационных систем предприятий, на обобщении опыта организаций и предприятий в построении СУП с применением БД .

Практическая значимость исследования ориентирована на потребности организации НП «ЭнергоЭффект» в создании гибкой системы управления собственным персоналом организации и, через информационные базы системы управления персоналом предприятий, входящих в состав организации, управлением человеческим ресурсом этих предприятий при выборе и решении проблем и задач, стоящих перед партнерством.

Апробация работы и практическое использование результатов исследования осуществлены в организации НП «ЭнергоЭффект» и предприятии ООО «НТ и КТ Стройгруппавтоматика».

Структура работы состоит из введения, трех разделов, каждый из которых содержит два подраздела, заключения, библиографического списка.

Введение включает обоснование выбранной темы бакалаврской работы, ее актуальность и специфику проводимого исследования. Во введении описана практическая значимость работы и ее прикладной характер. Поставлены цели и задачи исследования.

В первом разделе рассматриваются теоретические аспекты формирования информационно-технического обеспечения систем управления организацией, имеющей в своем составе производственные предприятия на условиях членства. Вводятся и обосновываются понятия

систем управления персоналов (для организации) и систем управления человеческим ресурсом для предприятий, находящихся в составе организации.

Во втором разделе приводятся данные анализа существующего информационно-технического обеспечения системы управления персоналом НП «ЭнергоЭффект», полученные в процессе прохождения преддипломной практики в этой организации. Рассмотрены технические компоненты обеспечения, реализованные на основе информационной системы, и базы данных, сформированные в процессе обеспечения управления предприятиями, находящимися в составе организации. Проведено моделирование объединенной базы данных организации и предприятий.

В третьем разделе сформулированы предложения по внесению в объединенную базу данных организации и предприятий, входящих в состав организации, интегрированной базы данных их объединенных систем управления персоналом. Проведено моделирование интегрированной базы данных систем управления персоналом организации и предприятий. Проведен расчет эффективности реализации проекта интеграции баз данных объединенной системы управления персоналом.

В заключении приведены основные выводы по проведенному исследованию. Отмечено решение всех задач исследования. Даны рекомендации по использованию полученных результатов в деятельности организации НП «ЭнергоЭффект», где проходила преддипломная практика автора работы.

1 Теоретические аспекты формирования процессов информационно-технического обеспечения системы управления персоналом организации

1.1 Система управления персоналом организации как инструмент управления человеческими ресурсами предприятий, входящих в состав организации.

Формирование организаций, объединяющих в своем составе некоторое количество предприятий, за счет выстраивания общей стратегии развития и наличия общей стратегической цели (профессиональные союзы, некоммерческие партнерства, кластеры и др.), требует разработки организационно-экономического механизма их устойчивого функционирования. Таким механизмом может стать система управления персоналом организации, объединяющая в своем составе системы управления персоналом предприятий. Анализ взаимодействия комплексно объединенных систем может быть проведен с привлечением теории нагруженных систем, модели которой были рассмотрены в работе [22] академиком Моховым А.И. Управление персоналом предприятия со стороны системы управления персоналом организации можно определить как управление человеческими ресурсами предприятий, а инструментом (информационно-техническим обеспечением) такой системы управления становятся базы данных предприятий, интегрированные с базой данных организации. При этом организация, включившая в свой состав предприятия, приобретает матричную организационную структуру, а для решения разнородных задач в каждом предприятии может формироваться творческий коллектив из представителей персонала любого предприятия-члена организации.

Как в организации, так и на предприятиях, входящих в состав этой организации, персонал является наиболее сложным объектом управления, поскольку в отличие от других факторов производства он относится к

объектам «одушевленным», может действовать самостоятельно, принимать решения и критически оценивать ресурсы, требуемые для решения стоящей перед ним задачи. Персонал, как организации, так и предприятий, входящих в организацию, имеет собственные интересы и чрезвычайно чувствителен к управленческим воздействиям [10,14-16]. Это обусловлено тем фактом, что в производственной деятельности человек обладает многими позициями. В одной позиции он выступает как субъект экономической среды, производящий блага и их потребляющий. В другой позиции он может быть определен как социальный субъект, являющийся членом определенной группы людей, находящихся в семейно-родственных отношениях разного вида. С одной стороны, человек является биологическим субъектом, характеризующимся определенной телесной конструкцией и физическим здоровьем, а с другой стороны он – субъект демографический, поскольку является мужчиной или женщиной, молодым или пожилым работником и т.п. Работник для своих работодателей может быть интересен также, как стратификационный объект, являющийся носителем определенного социального, в том числе профессионального, статуса и ранга. Позиция человека может быть определена как «классовая», если он является работником по найму или собственником. Если человек представляет определенную нацию или этнос, то он этнический объект. Человек становится политическим объектом, если он позиционируется как гражданин государства, избиратель, член политической партии, профсоюза, других групп интересов. Наконец, он может определяться как культурный объект, поскольку является носителем определенного менталитета, системы ценностей, социальных норм и традиций, а также как объект нравственный, поскольку разделяет те или иные нравственные нормы и ценностные ориентации. Позиция человека при этом может быть определена как «конфессиональная», если он исповедует религию или является атеистом. Позиция может быть отнесена к эмоционально-волевой — обладающей

определенным характером и психологическим складом в целом. А также, имеющий интеллект и определенную систему знаний человек может быть отнесен к разумным людям [19].

Все вышеназванные аспекты деятельности человека при его работе в организации и на предприятиях, входящих в эту организацию, изучает и учитывает управление персоналом. Все перечисленные характеристики личности сотрудников для оперативного определения их возможностей в решении проблем и задач, стоящих перед организацией и предприятиями, входящими в ее состав, могут и должны быть внесены в соответствующую базу данных систем управления персоналом организации и предприятий-членов организации. В учете всех названных аспектов и состоит главная специфика управления персоналом. Именно этой особенностью обусловлено то большое разнообразие понятий, характеризующих процесс работы с персоналом каждого из предприятий, рассматриваемых в настоящей бакалаврской работе.

Проведенные теоретические исследования, результаты которых вошли в тексты работ [12,18] показывают, что понятие «управление персоналом» принимает два значения – функциональное и организационное. Функциональное значение понятия «управление персоналом» определяется всеми задачами и решениями, связанными с работой на предприятии, в организации в области кадров. Сюда относятся такие виды работ, как например, подбор кадров, адаптация и использование кадров, повышение квалификации кадрового состава, оплата труда персонала, а также увольнение (высвобождение) кадров и др.

В организационном значении понятия «управление персоналом» задействованы все лица и институты, несущие ответственность за работу с кадрами (например, менеджеры всех уровней, руководители, отдел кадров и др.).

Таким образом, управление персоналом является, с одной стороны, частью управления и может быть представлено в форме профессиональной деятельности по работе с людьми (и, в этом случае, является содержанием деятельности любого менеджера). А, с другой стороны, управление персоналом - это набор функций, который в организациях выполняют, как правило, специализированные структурные подразделения организации или входящих в эту организацию предприятий. Причем, во втором случае, структурные подразделения образуют орган управления, основной целью которого является работа с персоналом в организации.

Обобщение опыта функционирования организаций, объединяющих предприятия в своем составе, позволяет сформулировать глобальную цель управления персоналом, как формирование, развитие и реализацию с наибольшей эффективностью трудового потенциала организации. Таким образом, главное, что составляет сущность управления персоналом организации, — это системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер на процесс формирования, распределения, перераспределения рабочей силы на уровне предприятия, на создание условий для эффективного использования и развития трудового потенциала рабочей силы предприятий в целях обеспечения эффективного функционирования организации и всестороннего развития занятых в ней работников предприятий.

Управление персоналом предприятий, входящих в состав организации может быть представлено также совокупностью механизмов, принципов, форм и методов воздействия на формирование, развитие и использование персонала организации, реализуемых как ряд взаимосвязанных направлений и видов ее деятельности.

Можно сформулировать ряд требований обще-методического характера к системе управления персоналом организации, включившей в свой состав системы управления персоналом предприятий [19]:

- при формировании системы управления персоналом организации необходимо учитывать специфические особенности как отраслевого характера осуществления деятельности предприятий, так и конкретных особенностей деятельности организации;

- система управления персоналом организации должна иметь комплексный характер, т.е. включать в себя все необходимые для развития элементы систем управления персоналом предприятий;

- функционирование системы управления организацией должно включать информационно-техническое обеспечение на всех уровнях управления персоналом (как в организации в целом, так и на предприятиях-членах организации);

- система управления персоналом организации должна обеспечивать всесторонний характер управляющего воздействия на объект управления – систему управления персоналом предприятия;

- система управления персоналом организации должна включать в качестве своего информационно-технического обеспечения формально-определенный механизм внедрения, эксплуатации и последующего развития в деятельности предприятий – членов организации.

Система управления персоналом предприятия, включенного в состав организации, должна обладать рядом свойств [19]:

- являться первым слоем управления любого предприятия в составе организации, так как именно люди, объединенные общими целями, составляют эту организацию;

- присутствовать во всех функциональных сферах деятельности организации - производстве, маркетинге, инновационной сфере и в других;

- главные цели системы управления персоналом предприятия должны совпадать с целями системы управления организацией.

Управление персоналом предприятия в составе организации должно исходить из разнообразия типов поведения и ценностных ориентаций, достигая при этом трех групп целей:

- экономических, имеющих первостепенное значение для предприятия (производственных, финансовых и т.д.);
- общественных, отвечающих запросам собственных сотрудников предприятия и представителей организации;
- экологических, охватывающих ресурсосбережение, ограничение вредных выбросов и снижение риска загрязнения окружающей среды.

Обобщенная система работы с персоналом как организации, так и предприятий в нее входящих, обеспечивая единое и комплексное воздействие на весь персонал организации и персонал предприятий в составе организации содержит в своем составе следующие элементы:

- во-первых, интегрирует управление персоналом организации и предприятий в общую систему управления деятельностью организации и предприятий, увязывает персонал с ее стратегическими установками и корпоративной культурой, а также с планированием НИР, производства, сбыта, повышения качества и т.д.;

- во-вторых, включает развернутую систему постоянных и программных мероприятий по регулированию занятости, планированию рабочих мест, организации отбора, расстановки и подготовки кадров, прогнозированию содержания работ как организации, так и входящих в нее предприятий;

- в-третьих, предполагает тщательный учет (в том числе в базах данных информационных систем управления персоналом) качеств и профессиональных характеристик всего состава работников, а также результатов их деятельности;

- в-четвертых, предусматривает пропагандистскую и воспитательную работу как с работниками организации и входящих в ее состав предприятий, так и с членами их семей;

- в-пятых, централизует управление трудом в организации в руках одного из ее руководителей, а также осуществляет меры по совершенствованию механизма кадровой работы в организации и входящих в нее предприятий.

Таким образом, деятельность по управлению персоналом, содействуя достижению наибольшей эффективности организации и входящих в ее состав предприятий, включает:

- помощь предприятиям в достижении ими собственных целей;
- эффективное использование потенциала каждого работника предприятия в составе организации;

- обеспечение организации, и предприятий в нее входящих, высококвалифицированными и заинтересованными в достижении общей цели работниками;

- развитие и поддержание на высоком уровне качества жизни, которое делает желанной работу в этой организации и в этом предприятии;

- связь службы управления персоналом в организации со всеми работниками организации и предприятий, входящих в состав организации;

- создание благоприятного морального климата в коллективах организации и предприятий.

Возрастающее стремление предприятий выжить в жесткой конкурентной борьбе и обеспечить стабильную перспективу развития производства заставляет их координировать свою деятельность на уровне организации их объединяющей, заботиться о внедрении новой техники и технологии, что обуславливает необходимость постоянного наращивания компетенций персонала, совершенствования человеческих ресурсов предприятий. В практической деятельности персонала предприятий при этом особое внимание уделяется формированию новой трудовой мотивации и морали, готовности

разделять с предприятием риск осуществления нововведений. Перспективное развитие персонала, обучение и повышение квалификации кадров, ориентированное на выполнение квалификационных видов работ и приспособление к постоянно меняющимся условиям производства, приводит к тому, что функции подбора персонала, его оценки, стимулирования наполняются новым содержанием и осуществляются в тесной увязке с общей стратегией развития организации. При этом важно понимать, что понятие «управление персоналом» в большей мере характеризует повседневную оперативную работу с кадрами, в то время как управление человеческими ресурсами ориентировано на стратегию развития организации и входящих в ее состав предприятий. Такое различие в подходах к управлению, выражающееся в учете стратегических и операционных аспектов осуществления кадровых решений показано в таблице 1.

Таблица 1 - Стратегический и операционный аспекты осуществления кадровых решений

Вид управления	Направленность	Типичные функции
Управление человеческими ресурсами (стратегический аспект)	На решение глобальных, долговременных, принципиально новых задач	Планирование человеческих ресурсов. Развитие индивидуальных способностей и повышение квалификации. Планирование затрат на персонал в рамках стратегии общих затрат организации и др.
Управление персоналом (оперативная деятельность)	На решение повседневных задач и проблем, которые требуют административного вмешательства	Подбор и расстановка кадров. Управление трудовой мотивацией. Разрешение конфликтов. Организация оценки персонала. Организация оплаты труда

При этом каждый из аспектов ориентирован на формировании «своих» типовых функций. Заметим также, что возрастание значимости стратегического аспекта принятия кадровых решений системой управления персоналом является закономерным следствием эволюции представлений об

управлении человеческими ресурсами [21]. В этом заключаются отличительные особенности нынешнего периода развития экономики, проявляемые в усилении стратегического аспекта в управлении человеческими ресурсами, в признании экономической целесообразности капиталовложений, связанных с привлечением, обучением и развитием персонала. Кадровые решения, принимаемые как на уровне организации, так и на уровне предприятий, входящих в организацию, будут влиять на эффективность решения задач организации и предприятий. Именно конечная эффективность, связанная с выпуском и реализацией продукции предприятиями станет критерием «правильности» принятых решений и «полезности» результатов деятельности по управлению персоналом. Очевидно, что критерии экономической эффективности управления многообразны и находятся друг от друга в зависимости, отличающейся от линейной. Как нам представляется, управление персоналом организации связано с усилением «возможностей» организации, а управление человеческими ресурсами будет определять рост «силы» организации. Здесь имеются ввиду «возможности» и «силы», определяемые при проведении SWOT-анализа организации и предприятий- ее членов. Как показано в работе [23], комплексное объединение систем позволяет легко вывести условия результативности их взаимодействия. Формулировка условий успешного объединения системы управления персоналом организации с системой управления персоналом предприятия следующая: $S1+S2$, $W1-W2$, $O1+O2$, $T1 - T2$. Иными словами, если в результате интеграции силы систем складываются, слабости вычитаются, возможности суммируются, а угрозы – уменьшаются, то такое объединение систем имеет перспективу быть удачным. Таким образом, у объединенной системы управления персоналом есть возможность получить синергетический эффект за счет объединения сил и возможностей одновременно, при сохранении на одном уровне (уменьшении) слабостей и угроз. Из объединенного анализа, как и принято в

SWOT-анализе, получают набор стратегий, из которых следует выбор наиболее эффективной стратегии управления персоналом организации и предприятий - ее членов.

1.2 Стратегия управления человеческими ресурсами предприятий – членов организации.

Большинство специалистов, которые занимаются вопросами управления персоналом и управления человеческими ресурсами, справедливо отмечают, что без разработки стратегических целей организации и предприятий, входящих в ее состав, эта работа не может быть достаточно эффективной [25].

Стратегия представляет собой путь в направлении достижения целей организацией и предприятиями, движение по которому требует взаимодействия всех ресурсов организации, позволяющее организации наилучшим способом выполнить свою миссию и добиться устойчивых конкурентных преимуществ [7].

На практике стратегия представляет собой систему управленческих и организационных решений, направленных на реализацию миссии, целей и задач организации, связанных с развитием входящих в нее предприятий. Стратегия включает в себя несколько элементов. Прежде всего, к ним относится комплекс целей (общеорганизационных и специфических для каждого предприятия), который формирует миссию организации и входящих в ее состав предприятий. Другой аспект стратегии - приоритеты или ведущие принципы распределения ресурсов, а также правила осуществления управленческих действий.

Стратегия организации обеспечивает непосредственную взаимосвязь между общим предназначением организации и предприятий – ее членов и конкретными мероприятиями, которые должны быть подчинены достижению общих стратегических и частных целей предприятий, входящих

в состав организации. Соотношение используемых в работе понятий «миссия», «стратегия» и «направления деятельности» для организации и предприятий, входящих в число ее членов, приведено в таблице 2.

Таблица 2 - Соотношение используемых в работе определений понятий для организации и предприятий

Понятия	Определение понятий	Типовые формулировки содержания понятий
Миссия организации и предприятий	Причина существования организации и предприятий в ее составе, их основные ценности и идеалы.	Предоставление высокого качества продуктов и услуг, соблюдение мировых стандартов, нормы и правила достижения целей, др.
Стратегия организации и предприятий	Долговременные цели организации и предприятий в ее составе, концептуальные подходы к достижению этих целей.	Стратегия управления человеческими ресурсами. Стратегия диверсификации производства. Ценовая стратегия. Стратегия управления качеством (TQM).
Последовательность реализации стратегии организацией и предприятиями	Детализированные подходы к объединению целей, конкретные действия, направленные на реализацию стратегии и тактики организации. Следование важнейшим принципам и правилам ведения бизнеса предприятиями в составе организации.	Программы подбора и обучения персонала, организация рекламы услуг. Программы по реализации кадровой политики. Программа финансирования новых проектов. План маркетинга продукции предприятий в составе организации.

Приведем пример содержания понятия «стратегия», и в частности, на «стратегии развития организации», которая может быть рассмотрена на нескольких уровнях деятельности и приведена в таблице 3.

Таблица 3 - Содержание уровней разработки и реализации стратегии организации

Уровни разработки и реализации стратегии	Используемые виды стратегий для выбранного уровня
Уровень организации	Стратегия управления человеческими ресурсами. Стратегия экспансии на рынке товаров. Маркетинговая стратегия. Стратегия диверсификации производства. Финансовая стратегия. Стратегия

	сокращения издержек.
Уровень предприятий в составе организации	Стратегия управления развитием работников. Маркетинговая стратегия (применительно к конкретным видам товаров и услуг). Стратегия развития производства.
Уровень отдельного работника в организации и предприятии	Стратегия карьерного роста. Стратегия повышения квалификации и мастерства.

В процессе выработки стратегии организации можно учитывать стратегические возможности предприятий в составе организации или макрокомпетенции (МК-специализацию) предприятий. Это такие способности, которые помогают собрать воедино все уникальные черты деятельности предприятия, технологические навыки его работников. Коллективный опыт взаимодействия с потребителями продукции и понимание особенностей рынка формируют отличительные черты предприятия, трудно поддающиеся копированию. Носителями стратегических возможностей являются люди, работающие на каждом предприятии организации и аккумулирующие опыт во всем его многообразии — технологический, организационный, коммуникативный, методический и др. [25].

МК-специализацию часто называют базовой, что одновременно подчеркивает её долговременный характер и значение для развития предприятия и организации, в состав которой это предприятие входит. Источником МК-специализации могут являться технические возможности предприятий, их организационные ресурсы, квалификация персонала.

Составляющими МК-специализации предприятия являются:

- базовые знания и компетенции персонала;

- технические системы и знания, которые определяют одновременно технические и научные достижения предприятия;
- система управления созданием новой техники, технологии, новых компетенций работников предприятия;
- система норм, стандартов и правил, которые определяют условия появления новых компетенций работников предприятия (техническая культура, стиль руководства, управление нововведениями).

Использование МК - специализации предполагает включение в процесс разработки стратегии организации определения базовых, ключевых знаний и достижений. Но стратегия развития не может полностью базироваться на выработанных предприятием макрокомпетенциях (достоинствах), она должна предполагать их дальнейшее развитие или овладение новыми.

Для формирования стратегии развития предприятия ориентиром становится стратегия развития организации, которая показывает, к чему стремятся и чего надеются достичь руководители организации в течение длительного периода времени. Тип стратегии развития организации задает основные варианты целей и способов ее деятельности, применительно к которым она (организация) должна разработать конкретные сценарии работы как с собственным персоналом, так и с персоналом предприятия, входящим в состав организации [30]. Это позволяет предприятию выбрать тот тип руководства, который наиболее эффективно отражает специфику данной стратегии. Помимо организационной разрабатывают и функциональные стратегии, которые отражают пути достижения специфических целей предприятия, стоящих перед ее отдельными подразделениями и службами. К числу таковых относится стратегия управления персоналом (персонал-стратегия) предприятия.

Стратегическое управление персоналом является естественным продолжением стратегического управления предприятием и имеет своей целью эффективное использование работников не только на данный момент

времени, но и в перспективе. Стратегия в отношении персонала предприятия становится обеспечивающей стратегией организации, так как любые планируемые перемены ее деятельности должны своевременно обеспечиваться изменениями численности и структуры кадров, квалификации и навыков работников, мотивации, структуры и методов управления и т.д.

Одновременно с изменением миссии организации, возникает потребность корректировать многие методы и подходы к управлению персоналом на предприятии – члене организации, нормированию труда, организации труда, управлению производительностью труда, системам оплаты труда, механизмам продвижения по служебной лестнице и т.д. При этом основой выбора стратегического направления в управлении персоналом является контроль за эффективностью кадровых решений как общего стратегического направления, так и вытекающих из него частных моментов, например, введение новой системы оплаты труда и вознаграждений, повышения качества и производительности труда и т.д. [31]

Стратегия управления человеческими ресурсами предприятия непосредственно имеет дело с такими кадровыми решениями, которые оказывают существенный и долговременный эффект на занятость и развитие людей в организации и предприятиях, входящих в состав организации.

Наличие в организации стратегии управления человеческими ресурсами означает, что [32]:

- привлечение работников предприятия их использование и развитие осуществляется не стихийно, а целенаправленно и продуманно, в увязке с миссией и стратегическими целями развития организации;

- руководители высшего звена организации принимают на себя ответственность за разработку, реализацию и оценку стратегии управления человеческими ресурсами предприятий, входящих в состав организаций;

- существует взаимосвязь между стратегией развития человеческих ресурсов предприятия и стратегией развития организации в целом и ее отдельными компонентами;

- существует тесная взаимосвязь различных компонентов внутри самой стратегии управления человеческими ресурсами предприятий в составе организации.

В таблице 4 приведены основные составляющие стратегии управления человеческими ресурсами предприятия и их возможные варианты. Выбор стратегии управления человеческими ресурсами должен осуществляться на основе тщательного анализа и оценки различных ее вариантов, что обусловлено необходимостью анализировать большое количество экономических, социальных, правовых, национальных факторов. Все названные факторы взаимосвязаны между собой.

Таблица 4 - Выбор стратегии управления человеческими ресурсами предприятий в составе организации

Виды стратегии управления человеческими ресурсами предприятий в составе организации	Возможные варианты решения стратегической задачи управления человеческими ресурсами предприятий в составе организации
Набор человеческого ресурса предприятий	Внутри или за пределами организации, через государственную службу или частные агентства
Сокращение человеческого ресурса предприятий	Отбор групп-претендентов на высвобождение на основе показателей работы.
Оценка человеческого ресурса предприятий	Выбор критериев и методов оценки. Выбор экспертов, осуществляющих оценку человеческого ресурса предприятий.
Повышение квалификации человеческого ресурса	Выбор форм и методов обучения, отбор контингента обучающихся.

предприятий	
Организационная структура предприятий и проектирование работ предприятий	Поощряется специализация или широкий профиль. Используются преимущественно групповые формы работы. Практикуется единоначалие в принятии решений.

Влияние отдельных групп факторов на принятие стратегических кадровых решений представляет особый интерес для настоящего исследования. Поэтому приведем в таблице 5 классификацию основных факторов по их содержанию, оказывающему влияние на стратегию управления человеческими ресурсами предприятия в составе организации

Таблица 5 - Основные факторы, определяющие стратегию управления человеческими ресурсами предприятий в составе организации

Факторы	Содержание факторов
Стратегия организации и предприятий в ее составе	инновационная стратегия; стратегия минимизации затрат; стратегия улучшения качества.
Жизненный цикл предприятия в составе организации	начальная стадия; рост; зрелость; реорганизация и сокращение производства.
Размер предприятий в составе организации	крупные; средние; малые.

С точки зрения выбора стратегии управления человеческими ресурсами предприятия в составе организации интересными являются стратегии организации, представленные инновационным содержанием, сокращением издержек; улучшением качества продукции.

Инновационная стратегия управления человеческими ресурсами характеризуется наличием у персонала склонности к инновациям и возможностью реализации нововведений во всех сферах деятельности предприятия. Условия реализации инноваций создаются следующими условиями деятельности персонала: творческим характером труда, стимулированием инициативы и качества самоуправления и др. При инновационной стратегии развития организации система подбора, оценка и стимулирование персонала должны обеспечивать оптимальные условия для инновационной деятельности этого персонала, стимулировать предпринимательский риск, обеспечивать непрерывное обновление знаний и его развитие.

Стратегия управления человеческими ресурсами предприятия, ориентированная на улучшение качества его продукции, предполагает активное вовлечение работников предприятия в решение этих задач. Особенностью этой стратегии являются: поощрение коллективных форм организации и оплаты труда; построение системы стимулирования таким образом, чтобы обеспечивать максимальную заинтересованность работников в улучшении качественных показателей; одновременное введение жестких методов контроля за качеством продукции; разработка соответствующих стратегий развития персонала, на основе обучения в области использования новых технологий, современных методов обработки сырья, использования материалов.

Стратегия управления человеческими ресурсами через сокращение издержек производства весьма активно используется за рубежом. Сюда входят также программы стимулирования сокращения расходов сырья, электроэнергии. Другим способом сокращения издержек является оптимизация численности персонала, зачастую сопровождающаяся его сокращением. Реализация программ сокращения персонала, как правило, нарушает нормальный ритм работы, осложняет отношения в коллективе,

снижает лояльность работников к администрации. Например, повышение качества персонала обычно ведет к повышению расходов на него. Напротив, сокращение численности персонала, как правило, имеет следствием снижение затрат на него и т.д.

2 Анализ реализации информационно-технического обеспечения системы управления персоналом в организации НП «ЭнергоЭффект».

2.1 Организационно-экономические аспекты деятельности организации НП «ЭнергоЭффект» и предприятий-членов организации

НП «ЭнергоЭффект» было создано в 2010 году. Как в самой деятельности, так и в названии организации был использован комплексный подход [12]. НП «ЭнергоЭффект» осуществляет объединение и поддержку как производителей, так и потребителей энергоэффективных решений, т.е., с одной стороны, формирует программу выпуска продукции предприятиями – членами НП, а, с другой стороны, подготавливает потребителей продукции к покупкам именно такой продукции.

На рисунке 1 приведена структура НП «ЭнергоЭффект». Изначально партнерство было задумано как саморегулируемая организация (СРО), со своими стандартами предприятия (СП), количеством предприятий – членов партнерства равным или более, чем положенных по закону 25 предприятий. Однако, поскольку регистрация СРО к настоящему времени прекращена и имеется рекомендация государственных органов к преобразованию этих организаций в ассоциации предприятий, НП «ЭнергоЭффект» ориентирует свою деятельность на создание корпоративного объединения предприятий и свою миссию видит в реализации инфраструктурной поддержки предприятий, её членов. В состав некоммерческого партнерства в настоящее время входят три предприятия – члена партнерства. Это предприятия: ООО «Первый национальный экспертный центр сертификации интеллектуальных зданий», ООО «НТ и КТ Стройгруппавтоматика» и ООО «Пироцельс». Выход границ предприятий за «контур» Партнерства означает самостоятельность (несогласованность) их деятельности вне НП «ЭнергоЭффект».

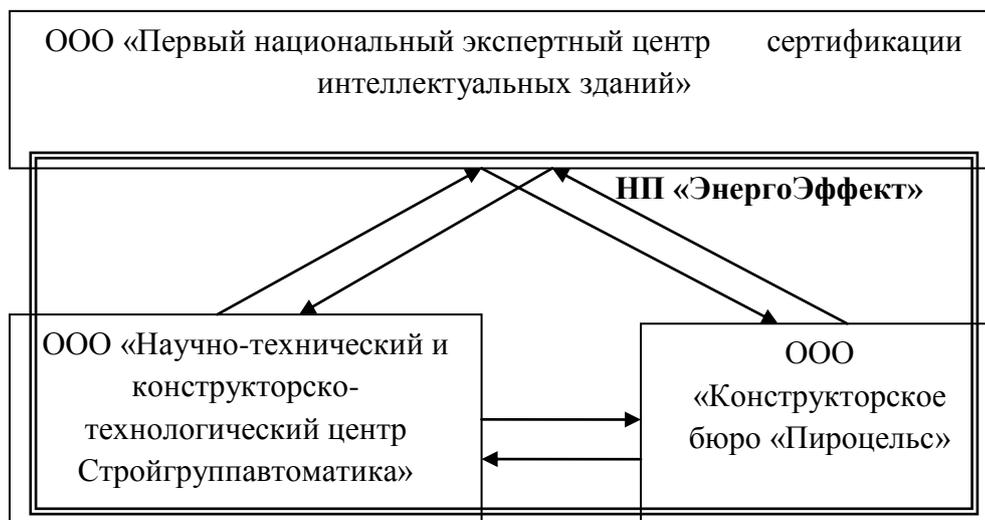


Рисунок 1 – Структура НП «ЭнергоЭффект»

Функции каждого члена некоммерческого партнерства дополняют функции НП до реализации его как сервисного предприятия, обеспечивающего продвижение продукции его членов. Так, ООО «НТ и КТ Стройгруппавтоматика» разрабатывает и производит контроллеры для «интеллектуальных зданий» (см. Приложение), ООО «Пироцельс» создает и реализует пирометры – пиротехнические приборы, ООО «Первый национальный экспертный центр сертификации интеллектуальных зданий» проводит сертификацию проектов, сформированных на основе продукции первых двух предприятий. При этом НП «ЭнергоЭффект» находит заказы и продвигает продукцию предприятий – членов партнерства. Основные исходные данные по организации деятельности НП «ЭнергоЭффект» приведены ниже.

1. Организация имеет полное название: Некоммерческое партнерство «ЭнергоЭффект» по объединению и поддержке разработчиков и потребителей энергоэффективных и энергосберегающих технологий». Сокращенное название организации: НП «ЭнергоЭффект».

2. Возникновению организации НП «ЭнергоЭффект» способствовала актуальная потребность в создании саморегулируемых организаций, обеспечивающих на принципе саморегулирования в своей деятельности качественную работу предприятий-членов организации. Партнерство осуществляет свою деятельность в соответствии с Федеральным законом от 01.12.2007г. №315-ФЗ «Об саморегулируемых организациях» и Федеральным законом № 261-ФЗ «Об энергосбережении и повышении энергетической эффективности и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации». Под саморегулированием понимается самостоятельная и инициативная деятельность партнерства, содержанием которой является разработка и утверждение требований, правил и стандартов деятельности членов партнерства по повышению энергоэффективности, разработке, обеспечению и осуществлению процедуры энергетического обследования, а также контроль за соблюдением требований применимого законодательства Российской Федерации и указанных требований применимого законодательства Российской Федерации и указанных требований, правил и стандартов членами организации.

3. Учредителями НП «ЭнергоЭффект» стали юридическое лицо – ООО «Первый национальный экспертный центр сертификации интеллектуальных зданий» (ООО «ПНЭЦСИЗ») и физическое лицо – член Партнерства.

4. Юридический адрес и фактическое местонахождение организации следующие: 121351, г. Москва, ул. Ярцевская, дом 7А, стр. 2, офис №13.

5. Основные направления деятельности НП «ЭнергоЭффект» включают:

- обеспечение реализации Федерального закона № 261-ФЗ «Об энергосбережении и о повышении энергоэффективности и о внесении

изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации», развития и реализации методик и процессов энергетического обследования и контроля за энергоэффективностью процессов, зданий и сооружений;

- участие в решении вопросов подготовки и занятости кадров, задействованных в энергетических обследованиях и контроле за энергоэффективностью процессов, зданий и сооружений;

- участие в организации и совершенствовании подготовки и повышении квалификации руководящего состава, специалистов и рабочего персонала предприятий- членов организации;

- решения иных вопросов в интересах предприятий-членов организации НП «ЭнергоЭффект», в соответствии с целями создания организации.

6. Основной продукцией (услугами) НП «ЭнергоЭффект» является консалтинг руководства предприятий-членов НП «ЭнергоЭффект», ориентированный на повышение эффективности работы предприятий.

7. Цели и задачи функционирования организации НП «ЭнергоЭффект» являются:

- привлечение новых членов в Партнерство;

- ведение реестра предприятий-членов партнерства;

- создание сайта организации НП «ЭнергоЭффект» и размещение на нем информации о деятельности организации и предприятий – членах организации;

- проведение научно-исследовательских работ в направлении повышения эффективности деятельности предприятий – членов организации;

- проведение рекламы предприятий – членов организации и содействие в продвижении их продукции;

Организационная структура НП «ЭнергоЭффект» приведена на рисунке 2. Высшим органом управления организации является общее

собрание ее членов. Постоянно действующим коллегиальным органом управления организации НП «ЭнергоЭффект» является Совет Партнерства. Президент Партнерства является единоличным исполнительным органом НП «ЭнергоЭффект» и избирается один раз в год. Президент руководит деятельностью организации, действуя в ее интересах. Президент подотчетен Совету Партнерства, разрабатывает и утверждает долгосрочные комплексные программы, утверждает краткосрочные целевые программы, проекты и планы деятельности организации. Администрация президента НП «ЭнергоЭффект» относится к специализированным органам партнерства, создана в соответствии с локальным нормативным актом организации и осуществляет свои функции в рамках задач, поставленных президентом организации, в соответствии с ее целями.

Рассматривая основные экономические показатели деятельности НП «ЭнергоЭффект» определим источники формирования и использования имущества Партнерства. Согласно Уставу организации, ее имущество формируется за счет вступительных и членских взносов и иных взносов предприятий – членов организации. Кроме добровольных имущественных взносов и пожертвований, у организации имеется возможность получения других поступлений, не противоречащих применимому законодательству.

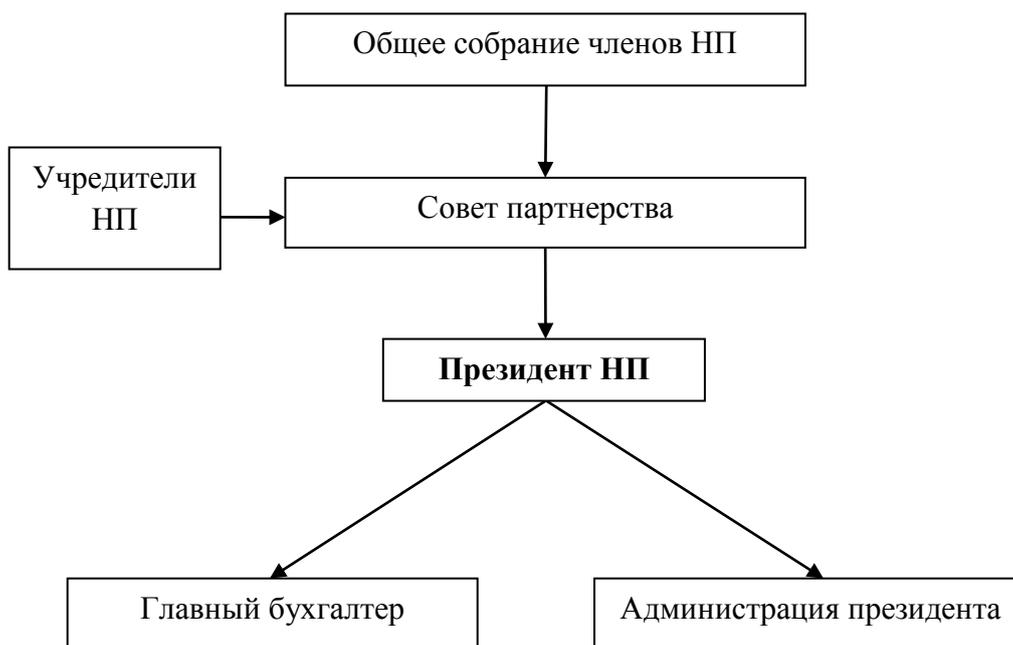


Рисунок 2. – Организационная структура НП «ЭнергоЭффект»

Основные экономические показатели деятельности НП «ЭнергоЭффект» за 3 года, приведены ниже. В форме, характерной для коммерческих предприятий – в таблице 6.

Поступления средств (членских и благотворительных взносов) за год включают:

1. Членские взносы предприятий – членов организации НП «ЭнергоЭффект»: $10 \text{ т.р.} \times 12 \times 3 = 360 \text{ т.р.}$

2. Благотворительные взносы предприятий-членов организации, складывающиеся из части (стабильный процент) средств, дополнительно полученных предприятиями за счет услуг организации в год, за последние три года, приведены в таблице 7.

Таблица 6 – Основные экономические показатели деятельности НП «ЭнергоЭффект» за 2014-2016гг.

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение			
				2015-2014гг.		2016-2015гг.	
				Абс. Изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка ¹ , тыс.руб.	0	0	0	0	0	0	0
2. Себестоимость продаж ¹ , тыс.руб.	0	0	0	0	0	0	0
3. Валовая прибыль ¹ (убыток), тыс.руб.	0	0	0	0	0	0	0
4. Управленческие расходы ¹ , тыс.руб.	0	0	0	0	0	0	0
5. Коммерческие расходы ¹ , тыс.руб.	0	0	0	0	0	0	0
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	0	0	0	0	0	0	0
7. Чистая прибыль ¹ , тыс. руб.	0	0	0	0	0	0	0
8. Основные средства, тыс. руб.	2.160 т.р	2.160 т.р	2.160 т.р	0	0	0	0
9. Оборотные активы ² , тыс. руб.	0	0	0	0	0	0	0
10. Численность ППП, чел.	5	5	5	0	0	0	0
11. Фонд оплаты труда ППП ³ , тыс. руб.	2.160 т.р	2.160 т.р	2.160 т.р	0	0	0	0
12. Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	0	0	0	0	0	0	0
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	43т.р	43т.р	43т.р	0	0	0	0
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	0	0	0	0	0	0	0
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	0	0	0	0	0	0	0
16. Рентабельность продаж, % (стр7/стр1) ×100%	0	0	0	0	0	0	0
17. Рентабельность производства, %	0	0	0	0	0	0	0
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1 *100 коп.)	0	0	0	0	0	0	0

1 – форма 2. Отчет о финансовых результатах (Отчет о прибылях и убытках), 2 –Бухгалтерский баланс. Итоговая сумма всех оборотных активов, указанных в бланке бухгалтерского баланса, 3 – Отчет о движении денежных средств.

Затраты за год:

1. Зарботная плата сотрудников: 2.160 т.р.

2. Затраты на канцелярские принадлежности, электронную подпись, электронную отчетность, обновления 1С (8), антивирус Касперского, ведение сайта, обслуживание счета в банке – 100т.р. в год

Учитывая, что договор аренды не требует оплаты, поскольку офис предоставляется ООО «ПНЭЦСИЗ», а информационная система НП и ее обслуживание – за ООО «НТ и КТ «СтройГруппАвтоматика», получаем сумму затрат за год: 2.260 т.р. в год.

Таблица 7 – Благотворительные взносы предприятий – членов НП

Предприятия – члены организации НП «ЭнергоЭффект»	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение			
				2015-2014гг.		2016-2015гг.	
				Абс. Изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Пожертвования ООО «ПНЭЦСИЗ»	580 т.р.	600 т.р.	650 т.р.	+ 20 т.р	3,4%	+50 т.р.	8,3%
Пожертвования ООО «НТ и КТ Стройгруппавтоматика»	620 т.р.	720 т.р.	800 т.р.	+100 т.р.	16,0%	+80 т.р.	11,1%
Пожертвования ООО «Пироцельс»	780 т.р.	830 т.р.	950 т.р.	+50 т.р.	6,4%	+120 т.р.	14,4%

Разница доходов и расходов организации пополняет страховочный фонд Партнерства.

Ведение реестра предприятий-членов НП «ЭнергоЭффект» содержит работы по проектированию и созданию баз данных различного вида. Проектирование и реализация баз данных НП «ЭнергоЭффект» характеризует производственно-экономическую деятельность этой организации как предприятие сервиса. Причем в качестве основного производственного средства подготовки, ведения и применения баз данных НП «ЭнергоЭффект» использует информационную систему, локальную сеть которой разработало предприятие ООО «НТ и КТ СтройГруппАвтоматика».

Ресурс сети, которую эксплуатирует организация НП «ЭнергоЭффект», обеспечивает следующее оборудование, включающее: маршрутизатор CISCO 3640; рабочие станции DEPO Neos 230 W7; сервер Xeon® 5500 (Nehalem); принтер Brother HL-2170WR; сканер HP ScanJet G4010.

Корпоративная информационная сеть НП «ЭнергоЭффект» является основой информационно-технического обеспечения организационно-экономической деятельности организации.

Функции корпоративной сети НП «ЭнергоЭффект»:

- обмен информацией между подразделениями организации и предприятиями – членами организации;
- обеспечение работы сетевых прикладных программ;
- организация хранения информации в централизованном хранилище и организация доступа к сети интернет.

Проведем описание комплекса задач процесса сервисной деятельности, заключающейся в продвижении продукции предприятий - членов НП «ЭнергоЭффект» на примере продвижения продукции ООО «НТ и КТ Стройгруппавтоматика». Карта предприятия промышленности, приведена в таблице 8. Основным продуктом этого предприятия является контроллер 4-го поколения автоматизации, наиболее современное и перспективное направление автоматизации, существенно отличающееся от разработанных ранее контроллеров [28]. Поэтому НП «ЭнергоЭффект» проводит активную подготовку предприятия к активным продажам.

Таблица 8 Характеристика ООО «НТ и КТ «Стройгруппавтоматика»

1.	Наименование предприятия					
1.1.	Полное	Общество с ограниченной ответственностью «Научно-технический и конструкторско-технологический центр «Стройгруппавтоматика»				
1.2.	Сокращенное	ООО «НТ и КТ Стройгруппавтоматика»				
2.	Идентификационный номер налогоплательщика				7731640785	
	Код причины постановки на учет				773101001	
3.	Адрес:					
3.1.	Юридический адрес		121351, г. Москва, ул. Ярцевская, дом 7А, стр. 2			
3.2.	Фактический адрес		121351, г. Москва, ул. Ярцевская, дом 7А, стр. 2			
4.	Телефон +7-495-772-5698			Факс +7-495-772-5698		
5.	Коды					
5.1.	ОКПО 64535974	ОКФС 16	ОКОГУ 49013	ОКОПФ 65	ОКАТО 45268562000	ОКВЭД Основной – 74.30.; Имеется 67.20.1. (деятельность страховых агентов)
6.	Сведения о регистрации предприятия					
6.1.	Наименование регистрирующего органа			Межрайонная ИФНС России №46 по г. Москве		
6.2.	Регистрационный №1097746847043			6.3.	Дата регистрации – 28.12.2009г.	
7.	Сведения о включении предприятия в Единый Государственный реестр					
7.1.	Номер в Госреестре			7.2.	Дата внесения записи – 28.12.2009г.	
7.3.	Наименование регистрирующего органа			Межрайонная ИФНС России №46 по г. Москве		
8.	Сведения о банках и банковских счетах					
8.1.	Полное наименование банка		Открытое акционерное общество «НОМОС-БАНК»			
8.2.	Юридический адрес банка		109240, г. Москва, ул. Верхняя Радищевская, д. 3, стр. 1			
8.3.	Корреспондентский счет		30101810300000000985 в ОПЕРУ МГТУ Банка России			
8.4.	Расчетный счет		40702810302800000117			
8.5.	БИК		044525985			

Если рассматривать функциональную модель процесса управления затратами на продвижение продукции предприятия, можно получить следующее описание процесса.

На сегодняшний день на предприятии ООО «НТ и КТ СтройГруппАвтоматика» выявлены следующие потоки ресурсов.

Входные потоки:

- заявки на продвижение продукции – информация о заявках на поставку товара потребителям (клиентам);
- информация о клиентах – информация о клиентах компании ООО «НТ и КТ СтройГруппАвтоматика»;
- информация о страховых компаниях - информация о страховых компаниях, занимающихся страхованием грузоперевозок;
- информация о товаре (контроллерах) – информация о наименованиях товаров, сроках хранения, условиях перевозки и т.д.
- информация о транспортных компаниях - информация о компаниях, занимающихся грузоперевозками.

Выходные потоки:

Отчет о затратах на продвижение – общий отчет о текущих затратах на привлечение клиентов и доставку им товаров.

Участники процесса:

Сотрудники НП «ЭнергоЭффект».

Управляющие воздействия:

Должностные инструкции сотрудников организации НП «ЭнергоЭффект».

Стыковка информационных сетей НП «ЭнергоЭффект» и ООО «НТ и КТ Стройгруппавтоматика» осуществлена на основе общего программного обеспечения.

Приведем описание программного обеспечения информационной сети организации НП «ЭнергоЭффект».

В организации установлены два сервера:

- Сервер ИБ, причем на сервере установлены программные средства защиты корпоративной сети и средства восстановления и резервирования;
- WEB-сервер, причем на сервере установлен WEB-портал организации.

Рассмотрим далее информационное обеспечение предприятия ООО «НТ и КТ Стройгруппавтоматика», которое предполагает:

1. Обоснование состава и содержания входных и выходных документов. ИС предприятия предполагает хранение и обработку информации о следующих информационных объектах: клиенты, накладные, товары, машины. Для ввода информации о каждом объекте информатизации разработана форма ввода данных, согласно рекомендациям работ [20,26].

Электронные формы ввода: Форма заполнения информации о клиенте; Форма заполнения информации о товаре; Форма заполнения информации о машине; Форма заполнения информации о накладной.

Разработана также форма выходных документов: отчет о затратах на доставку.

2. Обоснование состава справочников: для хранения условно-постоянной информации об услугах, предлагаемых организацией и специалистах работающих с клиентами, будут использованы справочники: Справочник клиентов; Справочник товаров; Справочник машин.

3. Обоснование состава классификаторов: для классификации информации, хранящейся в информационной базе невозможно использование международных, общесистемных и отраслевых или классификаторов. Поэтому для каждого информационного объекта разработан локальный классификатор. Таким образом, получаем следующие классификаторы: Классификатор товаров; Классификатор клиентов; Классификатор накладных; Классификатор машин.

4. Обоснование способа организации информационной базы: интегрированная база данных с распределенной её организацией, так как при работе с данными необходимо использование языка манипуляции данными SQL [11,13,17], пользователями системы будут сотрудники отдела доставки товаров.

5. Состав и способ организации файлов с результатной и промежуточной информацией: так как выходными документами информационной системы являются отчет, должна быть возможность сохранения отчетов в текстовые файлы.

Рассмотрим базы данных НП «ЭнергоЭффект» по ключевым типам данных о деятельности предприятия ООО «НТ и КТ СтройГруппАвтоматика». На сегодняшний день ключевыми типами данных о деятельности предприятия являются [8,10]: данные о финансовых движениях; данные о деятельности складов; кадровые данные о сотрудниках; информация о производимой продукции; данные о комплектующих и исходном сырье. Анализ информационно-технического обеспечения деятельности НП «ЭнергоЭффект» и предприятия – члена партнерства «НТ и КТ Стройгруппавтоматика» показывает, что они имеют совмещенные информационные системы и общее программное обеспечение. Базы данных, обеспечивающие поддержку бизнес-деятельности организации и предприятий-членов организации также интегрированы.

Общий вид схемы базы данных организации НП «ЭнергоЭффект» (до проведения модернизации) представлен на рисунке 3.

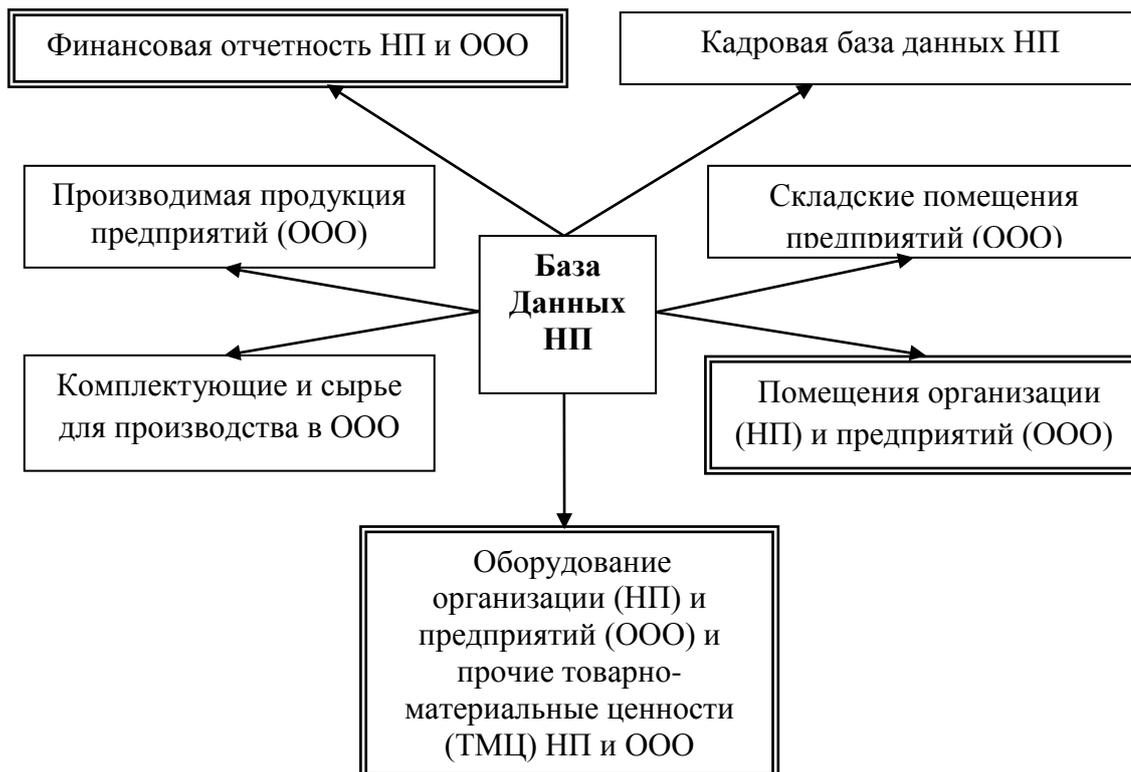


Рисунок 3 - Общий вид схемы базы данных организации НП «ЭнергоЭффект» (до проведения модернизации)

Из общего вида схемы базы данных организации НП «ЭнергоЭффект» становится понятным, что структура обобщенной базы данных НП «ЭнергоЭффект» содержит разделы базы данных предприятий-членов НП (ООО «Стройгруппавтоматика» и др.), обозначенные двойным контуром. Заметим также, что на рисунке отсутствует совмещение разделов «Кадровая база данных организации (НП)» и «Кадровая база данных предприятия (ООО)». Далее, в разделе 3 работы будет показано, что предложение и последующая реализация проекта совмещения этих разделов баз данных систем управления персоналом НП и предприятий позволит повысить эффективность деятельности предприятий – членов НП.

2.2 Анализ имеющихся и требуемых баз данных в НП «ЭнергоЭффект» для обеспечения информационно-технической поддержки деятельности предприятий-членов организации

Показанная на рисунке 3 схема базы данных организации НП «ЭнергоЭффект» содержит ряд подразделов, представленных прямоугольниками с двойным контуром. Это общие для организации и предприятия подразделы базы данных, изменения в которых могут производиться и учитываться каждой из сторон-«собственников» в процессе решения задач. Прямоугольники с одинарным контуром фиксируют данные подразделов, которые могут быть изменены (актуализированы) только одним собственником данных. На рисунке 4 приведем модель, фиксирующую взаимодействие баз данных организации и выбранного для примера предприятия-члена организации.



Рисунок 4 - Модель взаимодействия баз данных организации и предприятия – члена организации

В каждом подразделе раздела общей базы данных произведена разбивка на отделы. Примером может служить схема подраздела «Оборудование предприятия и прочие ТМЦ», приведенная на рисунке 5.

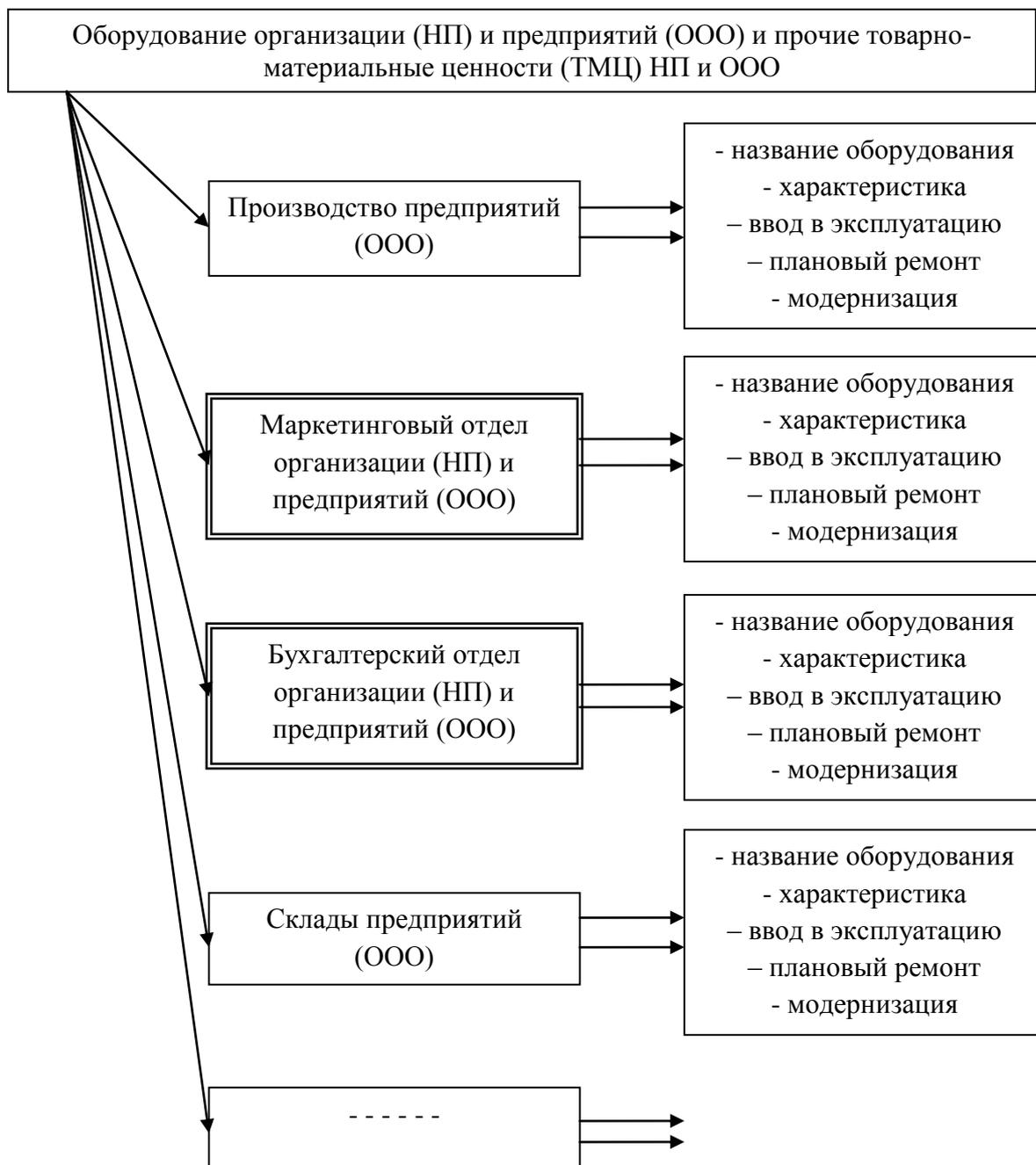


Рисунок 5 – Схема подраздела «Оборудование предприятия и прочие ТМЦ» совмещенной базы данных НП «ЭнергоЭффект» и предприятий – членов организации

Такие, приведенные на рисунке 4 схемы подразделов совмещенной базы данных могут быть выстроены для всех предприятий-членов организации НП «ЭнергоЭффект». В приложении 3 приведены примеры построения следующих схем: схемы базы данных об основных средствах и капитальных вложениях; схемы подраздела «Помещения предприятия»; схема раздела «Продукция».

Формирования требований к объединению баз данных следует из возможностей, которые получают организация и предприятия - члены организации при объединении баз данных определенного вида. Информационно-техническое обеспечение деятельности некоммерческого партнерства, представленное выше объединением информационных систем каждого из субъектов взаимодействия, организует эту деятельность путем формирования объединенной организационной структуры, которую можно отнести к матричной организационной структуре.

Действительно, представленная на рисунке 6 структура представляет собой комбинацию из линейной (предприятия – члены НП «ЭнергоЭффект») и программно-целевой (организация НП «ЭнергоЭффект») структур. При функционировании НП «ЭнергоЭффект» обеспечивающее (организующее) воздействие направлено на выполнение определенной целевой задачи, в решении которой участвуют все предприятия – члены некоммерческого партнерства своими ресурсами.

Вся совокупность работ организации и предприятий, входящих в ее состав ориентирована на интеграцию всех видов их уставной деятельности, для достижения ими конечной цели каждого из предприятий организации. При этом руководители субъектов экономической деятельности, какими являются и президент НП и генеральные директора ООО, несут ответственность как за реализацию стратегии в целом, так и за качественное выполнение функций управления.

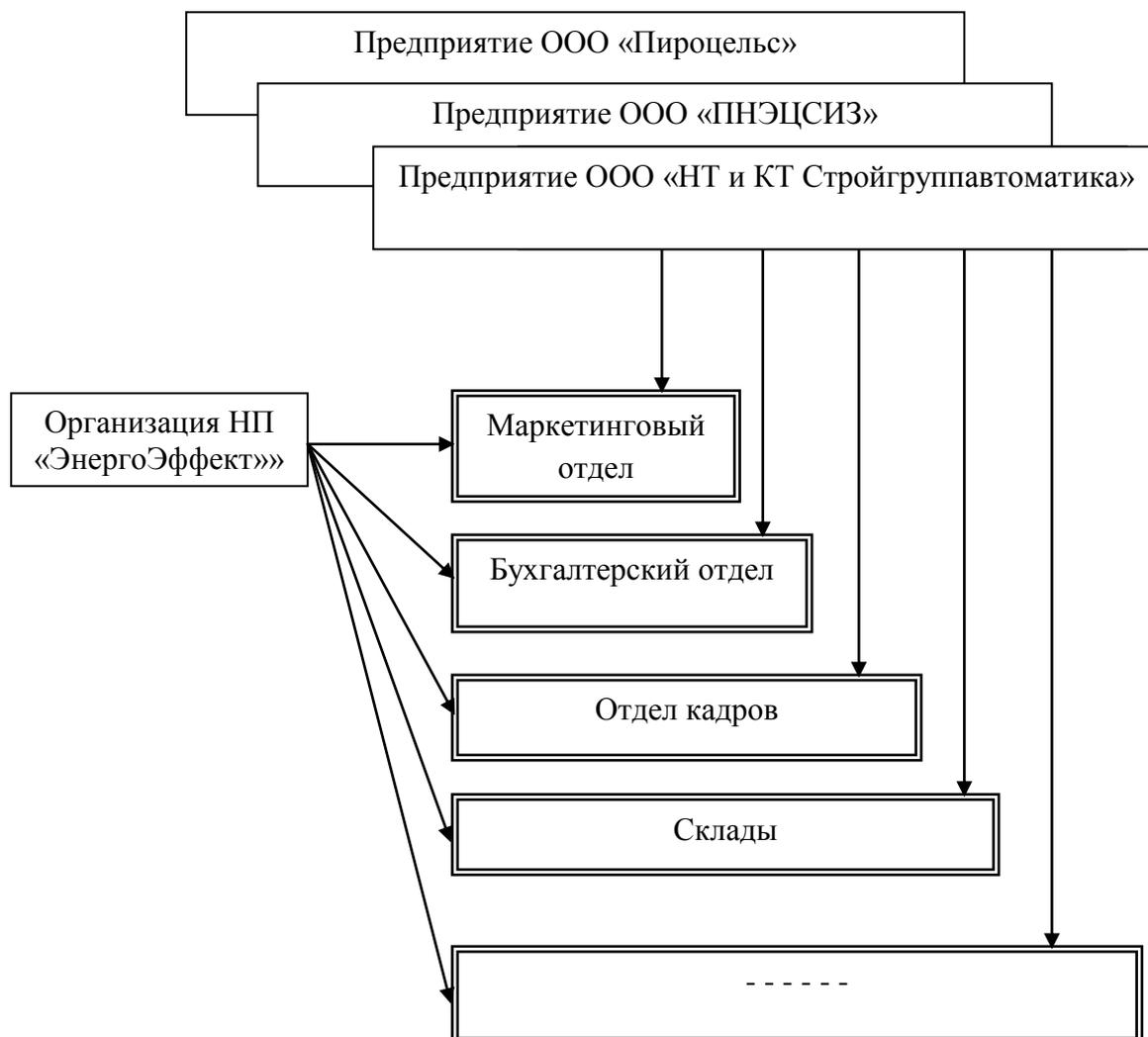


Рисунок 6 - Матричная организационная структура объединения организации и предприятий – членов организации

Как известно [34], достоинствами матричной организационной структуры являются:

- интеграция различных видов деятельности компании в рамках реализуемых проектов, программ (в нашем случае – организационной деятельности НП и производственной деятельности ООО);
- получение высококачественных результатов по большому количеству проектов, программ, продуктов;

- значительная активизация деятельности руководителей и работников управленческого аппарата (в нашем случае – руководителей НП и ООО) в результате формирования проектных (программных) команд, активно взаимодействующих с функциональными подразделениями¹, усиление взаимосвязи между ними;
- вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности по реализации организационных проектов и, прежде всего, по ускоренному техническому совершенствованию производства;
- сокращение нагрузки на руководителей высшего уровня управления путем передачи полномочий принятия решений на средний уровень при сохранении единства координации и контроля за ключевыми решениями на высшем уровне;
- усиление личной ответственности конкретного руководителя как за проект (программу) в целом, так и за его элементы;
- достижение большей гибкости и скоординированности работ, чем в линейно-функциональных и дивизиональных организационных структурах управления, т. е. лучшее и более быстрое реагирование матричной структуры на изменение внешней среды;
- преодоление внутриорганизационных барьеров, не мешая при этом развитию функциональной специализации.

Как было показано выше, сетевой аспект матричной организационной структуры НП «ЭнергоЭффект» и предприятий, в него входящих, реализуется за счет информационно-технического обеспечения их совместной деятельности, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны – непосредственному руководителю предприятия, которое предоставляет персонал и техническую помощь группе

¹ Имеются ввиду подразделения как организации НП «ЭнергоЭффект», так и подразделения предприятий, входящих в состав НП, например, отделов кадров каждого субъекта экономической деятельности

специалистов, решающих задачу, с другой – руководителю НП, который ставит задачи в рамках выявленных потребностей в продукции предприятия и осуществляет управление группой специалистов в рамках обеспечения условий решения задачи.

Поясним сказанное на модели организационного дизайна «Звезда», взятой из работы [33] и приведенной на рисунке 7.



Рисунок 7 - Модель организационного дизайна «Звезда» [21]

Взаимодействие всех элементов, образующих «звезду» позволяют обеспечить устойчивость деятельности отдельной организации, предприятия.

В отличие от других изображений модели «Звезда», приведенная на рисунке 6 модель имеет центральный элемент – «корпоративную культуру». В нашем случае, это наиболее важный общий элемент организации НП «ЭнергоЭффект» и предприятий, являющихся ее членами. Корпоративная культура, представленная одинаковыми (близкими) ценностями и нормами деятельности организации и предприятий, в неё входящих, позволяет при

различии в других элементах «звезд», например, в решаемых задачах и различных компетенциях персонала, реализовать успешное взаимодействие [9,27].

Нас будет интересовать эффективная реализация взаимосвязи двух элементов модели: «персонал» и «задачи». Понятно, что для успешного решения задач, требуется обученный персонал, обладающий соответствующими компетенциями для решения эти задач. Если не так, то задачи решены не будут. С другой стороны, от количества задач зависит количество персонала для их решения. Если персонала меньше, то задачи решены не будут. Если задач меньше, то персонал будет «простаивать».

В любом случае, необходимо иметь базу данных проблем и задач, стоящих перед организацией и предприятиями – членами организации, а также базу данных компетенций персонала организации и предприятий. Такая постановка задачи формирования взаимосвязи «задач» и «персонала» в модели «Звезда» приводит к построению изображения, показанному на рисунке 7. Представим, что мы сложили модели каждого предприятия в составе НП и организации НП в стопку, и рассекли эту фигуру по направлению стрелок взаимодействия элементов «задачи» и «персонал». Тогда в сечении получим взаимосвязанный набор взаимодействующих элементов «персонал» от каждой «звезды» и взаимосвязанный набор «задач», как показано на рисунке 8. Анализ приведенной на рисунке 8 модели организационного дизайна «Звезда» показывает, что при решении набора задач, стоящих перед организацией и предприятиями в нее входящими, сутью управления персоналом становится оптимальный (с точки зрения необходимости и достаточности требуемых компетенций участников решения задач) подбор команды из состава персонала организации и предприятий.

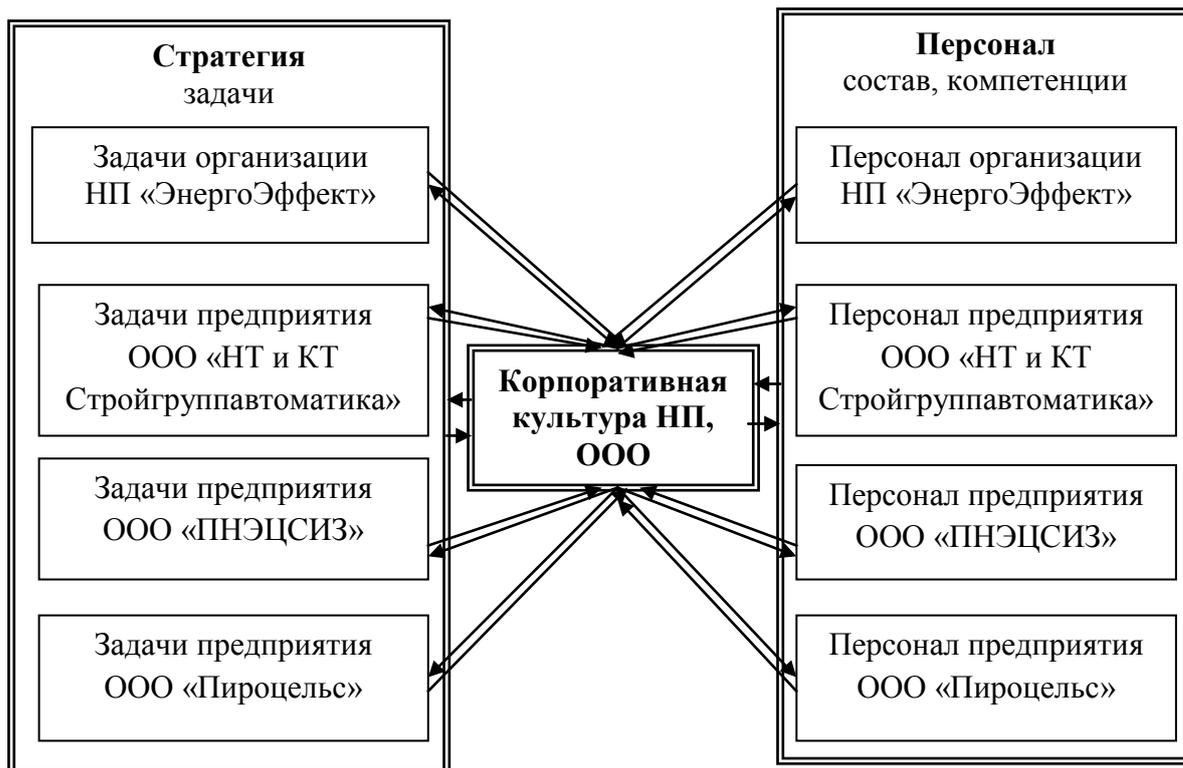


Рисунок 8 – Взаимосвязи двух элементов «персонал» и «задачи» обобщенной модели организационного дизайна «Звезда» НП и ООО

Для реализации такого управления требуется в составе информационно-технического обеспечения систем управления персоналом организации и предприятий, в нее входящих, создать базы данных актуальных задач, типовых решений этих задач и базу данных по компетенциям персонала.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию информационно-технического обеспечения системы управления персоналом в организации НП «ЭнергоЭффект» и системы управления персоналом предприятий-членов организации.

3.1 Предложения по повышению эффективности сервисной деятельности НП «ЭнергоЭффект»

Как было отмечено выше, участие НП «ЭнергоЭффект» в решении задач, стоящих перед предприятиями – членами организации, может быть представлено как сервисная деятельность по формированию творческих коллективов из персонала каждого предприятия и организации. Для выбора кандидатур в участники творческого коллектива нужно обладать информацией о владении требуемыми компетенциями каждым участником будущего объединения, опыт применения компетенций в проведении подобных работ, психологической совместимости конкретных работников, опыт и возможности в освоении новых компетенций и т.д. Перечисленные характеристики кандидатов в творческий коллектив могут храниться в системах управления кадрами организации и предприятий, являющихся членами организации, в форме баз данных сотрудников. Сказанное может быть представлено моделью, приведенной на рисунке 9. Модель описывает процесс формирования системами управления персоналом базы данных компетенций (БДК) сотрудников НП «ЭнергоЭффект», ООО «НТ и КТ Стройгруппавтоматика», ООО «ПНЭЦСИЗ», ООО «Пироцельс». Таким образом, первое предложение по повышению эффективности НП «ЭнергоЭффект» связано с учетом в базах данных систем управления персоналом организации компетенций сотрудников организации и постоянном мониторинге изменений этих компетенций на всем протяжении работы сотрудника в организации.

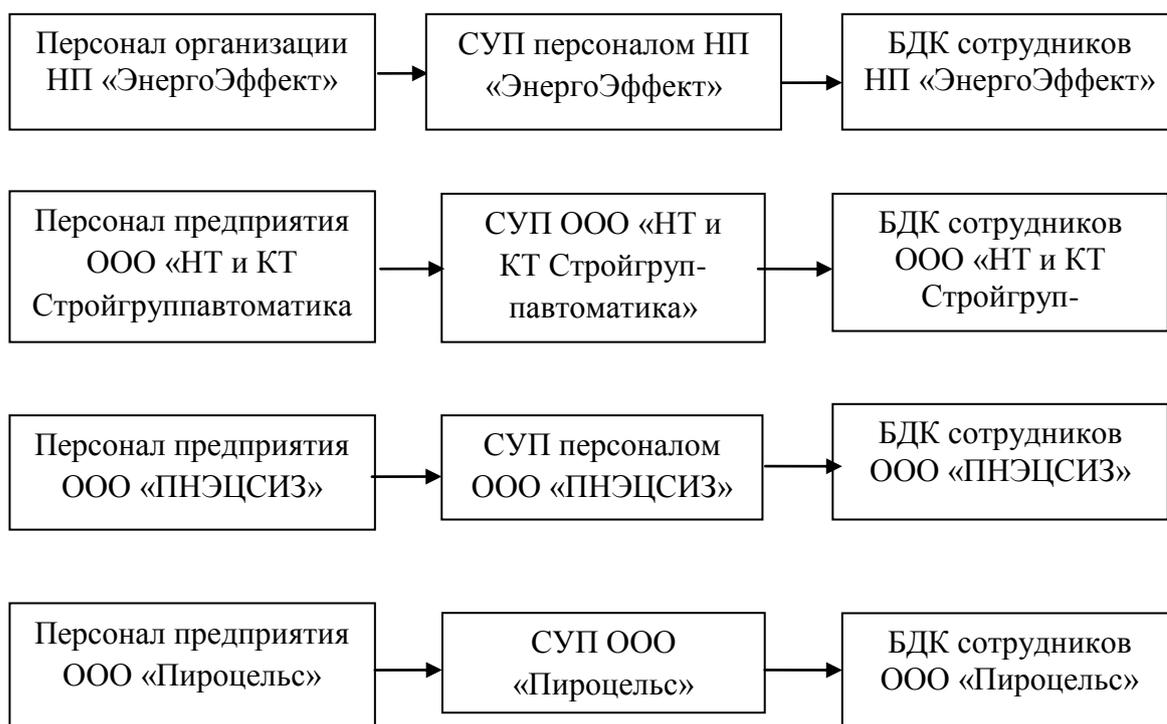


Рисунок 9 – Модель формирования баз данных сотрудников организации НП «ЭнергоЭффект» и предприятий – членов НП

Сформированные базы данных организации и предприятий, входящих в ее состав, становятся основой выбора кандидатов в творческий коллектив, который будет решать задачу, стоящую перед Партнерством. При этом, задача будет развернута в проект, в этапах реализации которого будут участвовать персонально те или другие сотрудники предприятий и организации, в зависимости от имеющихся компетенций этих сотрудников.

Повышение эффективности сервисной деятельности НП «ЭнергоЭффект» по отношению к предприятиям – ее членам, может быть реализовано за счет объединения их систем управления персоналом, а также составления, ведения и актуализации общей базы данных компетенций сотрудников НП и ООО. Второе предложение, основанное на комплексотехнике объединения систем [15], призвано повысить эффективность общей системы управления персоналом. Модель

формирования обобщенной базы данных персонала организации НП «ЭнергоЭффект», ООО «НТ и КТ Стройгруппавтоматика», ООО «ПНЭЦСИЗ» и ООО «Пироцельс» приведена на рисунке 10.

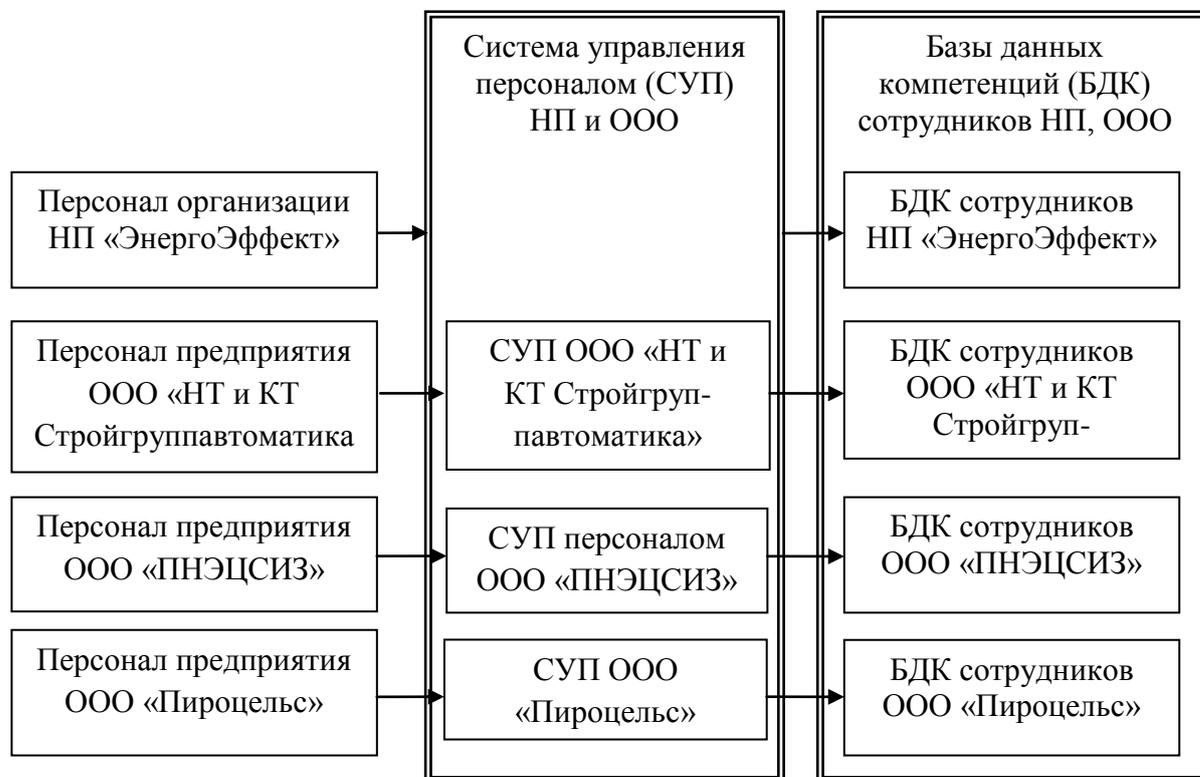


Рисунок 10 – Модель формирования обобщенной базы данных компетенций сотрудников НП и ООО

На большом объеме информации, представленной в базе данных компетенций сотрудников НП и ООО, можно решать различные задачи по развитию организации и предприятий, входящих в нее в качестве членов. Это может быть: оптимизация бизнес-планов проектов организации и предприятий, составление планов обучения и повышения квалификации персонала, др. За счет реализации предложений, приведенных в настоящей работе, будет не только достигнуто совершенство информационно-технического обеспечения систем управления персоналом организации, но и получен конечный эффект деятельности организации НП «ЭнергоЭффект», выражающийся в постоянном повышении из года в год средств, отчисляемых

предприятиями – членами организации в виде пожертвований. Таким образом, мы свяжем эффективность системы управления персоналом с конечной эффективностью работы организации.

Важным, с точки зрения специалиста в области управления человеческим ресурсом, становятся объединение баз данных по кадровому составу работников предприятий – членов НП и самого НП «ЭнергоЭффект». Включение баз данных предприятий - членов НП «ЭнергоЭффект» в состав общей базы организации НП «ЭнергоЭффект» позволит получить синергетический эффект в деятельности организации. Если развить эту базу данных, введя в нее данные о компетенциях сотрудников и опыте их работы, подтверждающие заявленные компетенции, то у НП «ЭнергоЭффект» возникает возможность кооперировать работников в группы, ориентированные на решение задач партнерства. Заметим, что гармоничное сочетание компетенций участников, требуемых для решения имеющихся задач, с параметрами поставленных задач является определяющим критерием устойчивости функционирования организации и предприятий, входящих в ее состав.

Рассмотрим изменения, вносимые в общую базу данных НП «ЭнергоЭффект» в связи с формированием обобщенной базы данных компетенций сотрудников НП и ООО. В приложении 2 приведена полная (расширенная) база данных НП «ЭнергоЭффект» с предлагаемыми изменениями. Изменения отражаются в новом статусе базы данных «Кадровая база данных», что позволяет прямоугольником, изображающим эту базу, очертить двойным контуром. Как и другие подразделы базы данных, имеющие двойной контур, кадровая база данных охватывает персонал как самой организации НП «ЭнергоЭффект», так и персонал предприятий – членов организации.

Поскольку конечной оценкой эффективности деятельности организации является народно-хозяйственная эффективность, заметим, что на величину

эффективности работы предприятий-членов организации НП «ЭнергоЭффект» оказывают влияние, помимо управления, и другие факторы: качество сырья, соответствие орудий труда требованиям научно-технического прогресса и т.п.

Обобщенная база данных систем управления персоналом содержит данные всех сотрудников и включает следующие разделы: личные данные; резюме; полученное образование; полученные компетенции в результате обучения; подтвержденные компетенции в результате выполнения работ; опыт участия в работах; характеристики, отзывы, рекомендации, благодарности; занимаемые должности, карьерный рост; повышения квалификации; участие в профессиональных конкурсах; результаты аудита персонала; результаты проводимых аттестаций.

Управление персоналом предприятий со стороны системы управления организации НП «ЭнергоЭффект» требует внимательного рассмотрения и обоснования, поскольку для формирования финансовой оценки вклада организации в прибыль предприятий необходимо выделить из общего результата деятельности долю от управления организации.

Заметим, что гармоничное сочетание компетенций участников, требуемых для решения имеющихся задач, с параметрами поставленных задач является определяющим критерием устойчивости функционирования организации и предприятий, входящих в ее состав. Устойчивость функционирования организации, в свою очередь, обеспечивает повышение эффективности деятельности организации. При этом выводы об экономической эффективности делаются на основе вычисленных экономических показателей функционирования служб организации. Кроме того, возможным представляется также оценить эффективность информационно-технического обеспечения как эффективность экономико-информационной системы (ЭИС).

По выбору возможны следующие направления расчета экономической эффективности:

- Сравнение вариантов организации ЭИС по комплексу задач (например, сравнение ЭИС, предлагаемой в проекте) с существующей;
- Сравнение вариантов организации информационной базы комплекса задач (файловая организация и база данных);
- Сравнение вариантов технологии проектирования ЭИС (например, индивидуального проектирования с методами, использующими пакеты программ или модельного проектирования);
- Сравнение вариантов технологии внутримашинной обработки данных.

Способ организации информационной базы в нашем случае не меняется - это набор компетенций сотрудников, и, следовательно, данное направление не подходит. Технологии проектирования также не меняются (сравнение с технологиями проектирования существующей ИС), технологии внутримашинной обработки данных также не меняются, поскольку остаются неизменными составляющие оборудования ЭИС. В нашем случае происходит расширение функциональности существующей системы – автоматизация задачи обработки заявок. Следовательно, выберем направление - сравнение вариантов организации ИС по комплексу задач с существующей. Это позволяет говорить об эффективности функционирования системы управления персоналом организации, обеспеченной эффективной ЭИС.

Оценивая эффективность функционирования системы управления персоналом организации, необходимо сопоставлять расходы на ее содержание с полезными результатами управленческой деятельности, выражающимися в повышении эффективности деятельности предприятий – членов организации. При расчете эффективности функционирования становится важным

определение критерия эффективности. Исходя из определения, согласно которому критерий эффективности - это показатель (эффективности), выражающий главную меру желаемого результата, которая учитывается при рассмотрении вариантов решения, для критерия эффективности управления получаем, что он определяется не только оптимальностью функционирования объекта управления, но и должен характеризовать качество труда в управляющей системе, экологическую и социальную эффективность. С точки зрения функционирования субъекта управления, т.е. самой управляющей системы, критериями экономической эффективности могут быть:

- быстрый сбор необходимой информации для принятия управленческих решений;
- способность принимать оптимальное решение в кратчайший срок;
- оперативность доведения решения до исполнителей;
- обеспечение четкого выполнения решений; комплексный контроль за выполнением решений.

Эффективность управления персоналом косвенно отражается на характеристике каждого предприятия-члена организации в системе показателей экономической эффективности. При таком подходе система управления персоналом организации может быть представлена «торговым предприятием», в качестве товарооборота у которой может быть рассмотрен оборот компетенций.

3.2 Расчет показателей экономической эффективности проекта объединения баз данных систем управления персоналом предприятий и баз данных системы управления персоналом организации

В представленной выше модели выводы об экономической эффективности организации и предприятий, входящих в ее состав, могут быть сделаны на основе вычисления экономических показателей обобщенной

системы управления персоналом, которые, в свою очередь, будут сформированы за счет применения усовершенствованного информационно-технического обеспечения (ИТО), использующего полную обобщенную базу данных персонала.

Возможны следующие направления расчета экономической эффективности:

- сравнение вариантов организации ИТО по комплексу задач (например, сравнение ИТО, предлагаемой в проекте) с существующей;
- сравнение вариантов организации базы комплекса задач (файловая организация и база данных персонала);
- сравнение вариантов технологии проектирования ИТО (например, индивидуального проектирования с методами, использующими пакеты программ или модельного проектирования).

В нашем случае происходит расширение функциональности существующей системы – автоматизация задачи подбора персонала на основе перечня необходимых компетенций по имеющемуся комплексу задач. Следовательно, выберем направление - сравнение вариантов организации ИТО по комплексу задач с существующей. Сравнение по комплексу задач представлено в таблице 9.

Таблица 9 - Сравнение ИТО системы управления персоналом

Недостатки существующей системы ИТО	Устранение недостатков в существующей системе ИТО
Высокая трудоемкость учета данных о компетенциях персонала	Учет информации осуществляется с использованием специального интерфейса ввода
Высокая трудоемкость учета данных о требуемых компетенциях для решения задач	Учет информации осуществляется с использованием специального интерфейса ввода
Высокая трудоемкость формирования отчетов	Отчет формируется автоматически

Устранение недостатков существующей системы ИТО приведет к снижению трудоемкости выполнения комплекса задач руководителем отдела планирования работ предприятий – членов организации.

Прямой эффект заключается в том, что внедрение ИТО позволит уменьшить время выполнения комплекса задач.

1) Расчёт абсолютного снижения трудовых затрат в часах за год по формуле 1:

$$\Delta T = T_0 - T_1, (1)$$

где:

ΔT - абсолютное снижение трудовых затрат;

T_0 - трудовые затраты в часах за год на выполнение комплекса задач без использования обобщенной базы данных;

T_1 - трудовые затраты в часах за год на выполнение комплекса задач с использованием обобщенной базы данных.

2) Расчёт коэффициента относительного снижения трудовых затрат по формуле 2:

$$K_T = \Delta T / T_0 * 100\% = 81\% (2)$$

где:

K_T - коэффициента относительного снижения трудовых затрат;

ΔT - абсолютное снижение трудовых затрат;

T_0 - трудовые затраты в часах за год на выполнение комплекса задач без использования обобщенной базы данных;

3) Расчёт индекса снижения трудовых затрат или повышения производительности труда по формуле 3:

$$Y_T = T_0 / T_1 = 5,5 (3)$$

где:

Y_T - повышение производительности труда;

T_0 - трудовые затраты в часах за год на выполнение комплекса задач без использования обобщенной базы данных;

T_1 - трудовые затраты в часах за год на выполнение комплекса задач с использованием обобщенной базы данных.

Расчёт абсолютное снижение стоимостных затрат по формулам 4, 5:

$$\Delta C = \Delta T * C_{MЧ} \quad (4)$$

$$C_{MЧ} = ЗП / T, \quad (5)$$

где: ΔT - абсолютное снижение трудовых затрат;

ΔC - абсолютное снижение стоимостных затрат;

$C_{MЧ}$ - стоимость машинного часа;

$ЗП$ - затраты на заработную плату персонала в год (руб.);

T - время функционирования системы в год (часов).

Расчёт периода окупаемости по формуле 6:

$$T_{ок} = K_{П} / \Delta C, \quad (6)$$

где:

$T_{ок}$ - период окупаемости;

$K_{П}$ - затраты на создание проекта;

ΔC - абсолютное снижение стоимостных затрат.

Таким образом, период окупаемости $T_{ок}$ составит 6,05 мес.

Для расчета показателей прямого эффекта проведем расчет показателей экономической эффективности проекта объединения баз данных персонала

предприятий в базу данных организации. Сравним трудовые и стоимостные затраты выполнения работ.

Значение трудоемкостей выполнения комплекса задач, решаемых предприятием за год до и после внедрения усовершенствованного ИТО.

$$T_0 = 3360 \text{ часов};$$

$$T_1 = 595 \text{ часов.}$$

$$\Delta T = T_0 - T_1 = 2765 \text{ часов}$$

Так как заработная плата руководителя планового отдела предприятия составляет 25000 рублей, при 8-ми часовом рабочем дне и 21 рабочих днях.

Следовательно,

$$C_{MЧ} = ЗП / T = 25000 / 21 / 8 = 150 \text{ руб./час}$$

Теперь рассчитаем Абсолютное снижение стоимостных затрат:

$$\Delta C = \Delta T * C_{MЧ} = 2765 * 150 = 414750 \text{ рублей в год}$$

Индекс снижения трудовых затрат или повышение производительности труда (Y_T):

$$Y_T = T_0 / T_1 = 5,65$$

Индекс снижения стоимостных затрат (Y_C):

$$Y_C = C_0 / C_1 = 5,42$$

Для расчета периода окупаемости системы ИТО приведем стоимость проекта объединения баз данных, приведенного в таблице 10.

Таблица 10 - Смета проекта

Статья	Затраты, руб.
Заработная плата разработчиков	250000
Накладные расходы	20000
Затраты на внедрение системы	120000
Итого	390000

По смете затраты на разработку обобщенной базы данных составил 390000 рублей.

Тогда $T_{ок} = 390000 / 414750 = 0,92$ года, то есть внедряемая ИТО должна окупится через 11 месяцев. А с учетом того, что для ее проектирования использовался труд специалистов предприятия ООО «ИТ и КТ Стройгруппавтоматика», то затраты сокращаются до накладных расходов и окупаемость для НП «ЭнергоЭффект» уменьшается до полумесяца.

Из выше приведенных расчетов следует, что внедрение ИТО обобщенной системы управления персоналом П «ЭнергоЭффект» явилось экономически целесообразным и позволило увеличить скорость обработки входящей и исходящей информации, получать оперативную и достоверную информацию текущего состояния дел, автоматизировать процесс составления отчетов, обеспечить надежность хранения данных, сократить трудовые и стоимостные затраты на выполнение комплекса задач, решаемых организацией и предприятиями в нее входящими.

Заключение

Человеческий ресурс организации, выражающийся набором компетенций и числом сотрудников как самой организации, так и предприятий в нее входящих, требует учета и анализа системой управления персоналом. Для эффективного проведения таких работ необходимо сформировать деловое досье на каждого работника организации и предприятий и собрать их в базу данных. Применять информацию о компетенциях персонала надо каждый раз при составлении команды для решения задачи, стоящей перед организацией и предприятиями – ее членами. Опираясь на данные, полученные в процессе преддипломной практики, в бакалаврской работе удалось сформулировать условия для достижения эффективности процесса управления персоналом предприятий в составе НП «ЭнергоЭффект», а также в продвижении произведенной ими продукции на примере продукции ООО «НТ и КТ СтройГруппАвтоматика», путем разработки и внедрения усовершенствованного информационно-технического обеспечения с совмещенными базами данных.

В первом разделе бакалаврской работы были выявлены задачи модернизации информационной сети НП «ЭнергоЭффект» подлежащие автоматизации. Были описаны входные и выходные потоки ресурсов организации. Были выявлены недостатки существующей системы учета кадрового состава предприятий, входящих в НП. Дано описание и сравнение существующих баз данных предприятий. С учетом выявленных недостатков и на основании сравнения существующих систем, был выработан перечень требований к общей информационной системе организации.

Во втором разделе был описан процесс управления персоналом предприятий на основе известных моделей матричной организационной структуры и модели организационного дизайна «Звезда». Описаны входные и выходные данные баз данных, и даны решения в построении по видам баз

данных в составе информационно-технического обеспечения организации и предприятий в ее составе.

В третьем разделе бакалаврской диссертации на основе полученных в процессе практики данных приведена методика расчета экономической эффективности информационно-технического обеспечения управления персоналом организации.

Ожидается внедрение в НП «ЭнергоЭффект» разработанного проекта по модернизации существующих баз данных, их постоянной актуализации. Это позволит получить значительный рост эффективности производственных процессов и процессов реализации продукции предприятий в составе НП «ЭнергоЭффект». Таким образом, цель бакалаврской работы достигнута.

Библиографический список

1. Аблязов В.И. Проектирование баз данных в среде Microsoft Office Access 2003, 2007 и 2010. / В.И. Аблязов. – М.: Изд-во Политехнического университета, 2014. 104 с.
2. Аникин Б.А. Высший менеджмент для руководителей. – М.: Инфра-М, 2000г.
3. Армстронг М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем. – М.: «Феникс», 1998г.
4. Афонин А.М. Теоретические основы разработки и моделирования систем автоматизации: учебное пособие / А.М. Афонин [и др.]. — М.: Изд-во Форум, 2014. 192 с.
5. Бакирова Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Психология», «Менеджмент организации», «Управление персоналом»/ Бакирова Г.Х. -М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. 597 с.
6. Бакирова Г.Х. Психология развития и мотивации персонала [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Психология», «Менеджмент организации», «Управление персоналом»/ Бакирова Г.Х. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. 439 с.
7. Борисова А.А. Организация деятельности служб управления персоналом (российская практика) [Электронный ресурс]: монография/ Борисова А.А. - Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2012. 250 с.
8. Борисова А.А. Качество подготовки и востребованность специалистов по управлению трудом. Методология и практика исследования [Электронный ресурс]: монография/ Борисова А.А. - Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2013. 283 с.
9. Василенко С.В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом. 2-е изд. [Электронный ресурс]/ Василенко С.В. - М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2012. 105 с.
10. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: Учебник / В.Р. Веснин. – М.: Дашков и К, 2016. 688с.

11. Гвоздева В.А. Информатика, автоматизированные информационные технологии и системы / В.А. Гвоздева. — М.: Изд-во Форум, 2013. 544 с.
12. Генкин Б.М. Основы управления персоналом. – М.: Высш. шк., 1996г.
13. Голицына О.Л. Информационные системы / О.Л. Голицына, [и др.]. — М.: Изд-во Форум, 2014. 448 с.
14. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека, В.А. Беспалько. – М.: Дашков и К, 2016. 392с.
15. Дементьева А.Г. Управление человеческими ресурсами: Теория и практика: Учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. – М.: Аспект-Пресс, 2015. 352с.
16. Десслер Гари Управление персоналом [Электронный ресурс]/ Десслер Гари.— М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2013. 800 с.
17. Исаев Г.Н. Информационные системы в экономике / Г.Н. Исаев. — М.: Изд-во Омега - Л, 2015. 462 с.
18. Исаева О.М. Управление человеческими ресурсами: Учебник и практикум для прикладного бакалавриата / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. – Люберцы: Юрайт, 2016. 244с.
19. Козлов В.В. Система управления персоналом предприятия [Электронный ресурс]/ Козлов В.В., Бочаров Д.В. - Саратов: Вузовское образование, 2014. 160 с.
20. Косиненко Н.С. Информационные системы и технологии в экономике / Н.С. Косиненко, [и др.]. - М.: Изд-во Дашков и К, 2015. 304 с.
21. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR-менеджмента: Учебное пособие / И.К. Макарова. –М.: Изд. Дело АНХ, 2015. 422с.

22. Мохов А.И. Модели «Новой теории экономических систем» в условиях применения комплексного подхода. // Вестник РАЕН, №2. 2016. С.69-74.
23. Мохов А.И. Моделирование исследований в естественных науках на основе комплексотехники. //Вестник РАЕН, №1. 2015. С.25-30.
24. Нестеров С.А. Базы данных: / С.А. Нестеров. - СПб., Изд-во Политех. ун-та, 2013. 272 с.
25. Пугачев В. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации. Учебное пособие. – М.: 2016. 208с.
26. Пятибратов А.П. Вычислительные системы, сети и телекоммуникации / А.П. Пятибратов [и др.]. — М.: Изд-во Финансы и статистика, 2014. 734 с.
27. Решетникова К.В. Конфликты в системе управления [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организаций», «Государственное и муниципальное управление», «Управление персоналом»/ Решетникова К.В. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. 175 с.
28. Сиротский А.А. Микропроцессорные программируемые логические контролеры в системах автоматизации и управления / А.А. Сиротский. — М.: Изд-во Спутник плюс, 2013. 170 с.
29. Столяренко А.М. Психология менеджмента (2-е издание) [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организаций», «Управление персоналом» и «Психология»/ Столяренко А.М., Амаглобели Н.Д. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. 455 с.
30. Уитмор Дж. Внутренняя сила лидера [Электронный ресурс]: коучинг как метод управления персоналом / Джон Уитмор.— М.: Альпина Паблишер, 2013. 312 с.

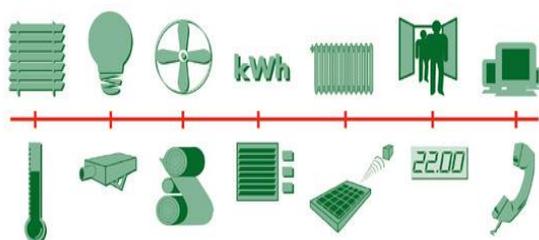
31. Управление человеческими ресурсами организации: теория, процессы, технологии [Электронный ресурс]: монография/ Е.В. Михалкина [и др.]. - Ростов-на-Дону: Южный федеральный университет, 2013. 428 с.

32. Эфендиев А. Человеческие ресурсы российских бизнес-организаций. Проблемы формирования и управления.// Эфендиев А. Балабанова Е. Ребров А. - М.: Инфра-М, 2016. 192с.

Приложение 1 - Внешний вид контроллера, разработанного предприятием ООО «НТ и КТ Стройгруппавтоматика», члена организации НП «ЭнергоЭффект»



ETOLOP



**Универсальный отечественный
контроллер**



Приложение 2 - Полная схема базы данных НП «ЭнергоЭффект» с данными предприятий-членов (ООО)

