

## Содержание:

## Введение

В настоящее время важнейшую основу долгосрочных конкурентных преимуществ любой организации закономерно составляют человеческие ресурсы, т.е. люди, их высокая квалификация, система ценностных ориентации, знания, навыки и умения и стремление к реализации поставленных целей, трудовая мораль. Ключевые задачи организационного управления сегодня сосредоточены на рациональном использовании персонала, однако, сами по себе работники не могут создать систему управления, отличающуюся единством целей и действий, общностью корпоративных ценностей и интересов. Очевидно, что объединение в единое целое работников, каждый из которых обладает своими собственными интересами, возможно только на основе эффективной организации их деятельности.

**Объект** исследования – управление человеческими ресурсами в ориентированной на развитие организации. **Предмет** исследования – свойства системы управления человеческими ресурсами аспекты ее формирования в ориентированной на развитие организации.

Цель курсовой работы – проанализировать менеджмент человеческих ресурсов. Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить понятие «управление человеческими ресурсами»;
- исследовать механизмы управления человеческими ресурсами;
- рассмотреть управление человеческими ресурсами сферы услуг;
- изучить управление человеческими ресурсами в системе менеджмента качества транспортного предприятия;
- рассмотреть практику аутсорсинга управления человеческими ресурсами в современном менеджменте.

При написании работы были использованы труды следующих авторов: Абрамова Е. Г., Басовской А.А., Бурматновой, Быстревского Д.С., О. В., Ивановой В.В., Игнатовой Т.В., Кайль Я.Я., Карташова С. А., Костроминой Е.А., Кучковской Н.В., Лымаревой

## **Глава 1. Теоретические основы менеджмента человеческих ресурсов**

### **Понятие «управление человеческими ресурсами»**

В современном быстроразвивающемся мире появляется все больше способов и методов ведения международного делового сотрудничества. Деловое взаимодействие между странами происходит в основном на экономическом, политическом, научном и культурном уровнях. Взаимовыгодное сотрудничество проводится как на двусторонней основе с разными странами, так и в рамках различных организаций. Управление человеческими ресурсами — сложный и актуальный процесс любой организации, стремящейся занимать лидирующие позиции на рынке. Правильное управление позволит привлекать инвестиции в организацию, экономически развиваться и вести деятельность в условиях международного взаимодействия.

В конце 80-х годов прошлого века исследователи предложили четыре отличительные стратегические цели нового понятия «управление человеческими ресурсами», отталкиваясь от традиционного понятия «управление персоналом». Обозначим их.

1. Необходимо поощрять приверженность сотрудников своему делу, чтобы увеличить их работоспособность, а также быть лояльными к своей организации в целом.
2. Необходимо делать акценты на качестве работы сотрудников, занятых в организации, так как это имеет большое значение для производства качественных товаров и услуг, что выгодно как для клиентов, так и для самой организации.
3. Необходимо обеспечить гибкий график при организации работы сотрудников, так как это помогает работникам легче адаптироваться и воспринимать любые изменения во всех сферах, включая рабочие часы, методы работы и прочее.

4. Необходимо интегрировать организационные цели в стратегическое планирование, чтобы эта политика не шла вразрез с рядовыми членами организации и гарантировала им каждодневную работу под руководством линейных менеджеров.

Беспокойство относительно благосостояния сотрудников в организациях наибольшую актуальность приобрело в 1990-х гг., чтобы заставить сотрудников увеличить их приверженность делу в организации, а также увеличить уровень их удовлетворенности работой. Теории гуманизма, кооперации и марксизма начала 1900-х гг. выдвинули на первый план потенциальные конфликты между интересами сотрудника и работодателя в промышленности. Это стало началом роста профсоюзного движения и развития системы новых отношений между предпринимателями и рабочими, которые являются важными элементами современного управления человеческими ресурсами. Понятие «управление человеческими ресурсами» (Human Resource Management) появилось относительно недавно на Западе и заняло достойное место в управленческой среде всех стран.

Рассмотрим определение понятия «человеческие ресурсы». В иностранном бизнес-словаре приводится следующее определение: человеческие ресурсы - это подразделение организации, которое фокусируется на деятельности, связанной с работниками. Эта деятельность включает поиск и прием на работу новых сотрудников, координирование и подготовку работающих кадров, дополнительные выплаты и льготы работникам, удержание сотрудников на рабочих местах. Ранее использовался термин «кадры». «Human Resource is the division of a Company that is focused on activities relating to employees. These activities normally include recruiting and hiring of new employees, orientation and training of current employees, employee benefits, and retention. Formerly called personnel».

В отечественной литературе используют более широкое понятие: человеческие ресурсы - это ресурсы организации, т. е. подразумевают основные ресурсы, используемые организацией. Это люди (человеческие ресурсы), капитал, материалы, технология и информация. И более конкретно: человеческие ресурсы - это совокупность количества людей (людские ресурсы) и человеческого потенциала (опыта, компетенций, интеллекта, способности к постоянному совершенствованию и развитию); человеческий потенциал, который необходимо мотивировать и развивать, чтобы достичь стратегических целей организации.

Представляется интересным определение этого понятия одним из наиболее известных теоретиков и практиков по управлению человеческими ресурсами -

Майкла Армстронга. Майкл Армстронг выделяет управление человеческими ресурсами как стратегический и последовательный подход к управлению самыми ценными активами организации - людьми, работающими в этой организации, которые индивидуально и коллективно вносят вклад в достижение ее целей.

Управление человеческими ресурсами также касается трудовых отношений, т. е. баланс организационных методов с инструкциями, являющимися результатом коллективных переговоров и государственных законов. Управление человеческими ресурсами состоит из всех видов деятельности, предпринимаемых организацией для эффективного использования трудовых ресурсов в достижении личных, групповых и организационных целей. Функция управления человеческими ресурсами организации направлена на человеческий аспект управления.

Таким образом, управление человеческими ресурсами - продукт движения человеческих отношений начала двадцатого века, когда исследователи начали разрабатывать новые виды документов, чтобы создать ценность бизнеса благодаря стратегическому управлению трудовыми ресурсами. Функция первоначально доминировала в деловой деятельности, такой как регулирование платежных ведомостей и льгот, но из-за глобализации, консолидации компаний, технологического прогресса и дальнейшего исследования, управление человеческими ресурсами теперь фокусируется на таких стратегических инициативах, как слияние и поглощение организаций, управление талантами, непрерывное планирование, производственные и трудовые отношения, этические аспекты, разнохарактерность экономической деятельности. Все это, среди других инициатив, способствует пониманию управления человеческими ресурсами как современной проблемы вследствие длительного эволюционного характера.

Так как люди - один из наиболее непредсказуемых и разнообразных ресурсов, то найти правильный подход к управлению ими - очень сложный процесс. Для достижения успеха в этом процессе требуются неординарные решения и методы ведения деятельности, вплоть до индивидуального подхода к каждому сотруднику. В современном конкурентоспособном и активном мире управление человеческими ресурсами является своего рода проблемой. Поэтому и подходы к управлению человеческими ресурсами должны быть актуальными и соответствующими вопросу.

Таким образом, центр управления человеческими ресурсами сегодня фокусируется на эффективном управлении трудовыми ресурсами организации, чтобы способствовать достижению желаемых целей и вершин. Все процессы управления

человеческими ресурсами (например, поиск, переманивание, развитие, проверка качества работы, система вознаграждений), как отмечается, являются интегрированными компонентами стратегий управления человеческими ресурсами. Основным принципом является, конечно, эффективное использование знаний, умений и навыков сотрудников для достижения организационных целей.

В современных организациях акцент может быть сделан больше на «интеллектуальном капитале», «работнике умственного труда», или на «эмоциональном восприятии», чем на физических умениях и навыках. Эти проблемы являются неотъемлемой частью управления современным «работником умственного труда» и будут продолжать формировать теорию и практику управления человеческим ресурсами, продвигаясь вперед. При этом останется основная проблема, связанная с так называемой «утечкой умов».

Различия теорий управления человеческими ресурсами подчеркивают разные аспекты управления трудовыми отношениями, отражающие разнообразие национальной или промышленной окружающей среды[1]. То есть человеческие ресурсы определяются уникальной способностью развиваться, самообразовываться, а также и самосовершенствоваться. Следовательно, формирование климата, внедрение форм и методов в организации, как ресурса, и формирование у него новых профессиональных компетенций, которые будут способствовать максимально полному раскрытию потенциальных возможностей человека, является первостепенной задачей для практиков в области управления человеческими ресурсами на современном этапе экономического развития[2].

Глобальный экономический рост, который неизбежно последует после кризиса и спада, создаст условия для выхода на новый уровень конкуренции за человеческие ресурсы. Увлечение, вовлечение, развитие, а также использование инноваций - ключевые направления в работе с людьми[3].

Справедливо будет сказать, что управление человеческими ресурсами — это совмещение искусства и науки, поскольку грамотное управление людьми является искусством руководить с помощью творческого и инновационного подхода; но этот подход должен быть научным, так как теория, которая требуется, должна быть верной и точной[4].

Итак, более века управление человеческими ресурсами, как дисциплина в сфере управления людьми в организации, изменялась и развивалась в различных областях. Все дисциплины и исследования прошли процесс поиска новых и более

успешных методов решения данной проблемы, теорий построения и проверки различных концептов, обучая специалистов в сфере управления и исследователей. Все изученное во время эволюции и развития управления человеческих ресурсов было, и остается, главным вопросом и запросом для обретения знаний по улучшению трудовой деятельности.

Современные теории управления человеческими ресурсами также признают, что человеческие ресурсы, в отличие от финансовых или технологических, нельзя «эксплуатировать», и что они требуют сложного и чувствительного управления, чтобы полностью реализовать свой потенциал.

## **1.2 Механизмы управления человеческими ресурсами**

Проблема эффективного управления человеческими ресурсами в системе публичного управления на уровне регионов до сих пор остается весьма актуальной. Социально-экономические процессы, происходящие сегодня в России, объективно обуславливают возникновение потребности в переосмыслении традиционных основ построения системы управления трудовой деятельностью, теоретическом обосновании современной

концепции эффективного управления человеческими ресурсами, ориентированной на повышение результативности использования потенциала как каждого работника, так и всего реального сектора экономики в целом. Глобальные финансовые кризисы и бесконечное введение санкций в отношении России заставляют задуматься о необходимости кардинальных изменений в экономике, в том числе в государственной кадровой политике.

О том, что управление человеческими ресурсами в настоящее время для государства является актуальной задачей, подтвердил Президент В.В. Путин. В своем послании Федеральному собранию 1 марта 2018 г. он отметил, что роль, позиции государства в современном мире определяют не столько природные ресурсы, производственные мощности, сколько люди, условия для развития, самореализации, творчества каждого человека. Поэтому в основе всего лежит сбережение народа России. Сегодня в мире накапливается огромный технологический потенциал, позволяющий совершить настоящий рывок в повышении качества жизни людей, в модернизации экономики, инфраструктуры и

государственного управления[5].

Система органов государственного управления человеческими ресурсами условно может быть разделена на следующие блоки:

1. Органы управления социальным развитием.
2. Министерства и ведомства, организующие государственное управление в сфере занятости, труда и социального обеспечения, образования, профессиональной ориентации.
3. Орган управления государственной службой, осуществляющий через подведомственные подразделения подбор, отбор, найм, расстановку государственных служащих - конкретных людей, которые обеспечивают оптимальное функционирование первых двух блоков.

Парадигматическая схема органов управления человеческими ресурсами в масштабах государства показана на рис. 1.



Рис. 1. Парадигматическая схема органов государственного управления человеческими ресурсами

В число главных приоритетов государственной системы управления человеческими ресурсами в России входит разработка и реализация рекомендаций по решению проблем в области трудового законодательства, регулирования занятости и миграции населения, организации и мотивации труда.

Являясь важнейшим управленческим инструментом государства по эффективному накоплению и реализации потенциала человеческих ресурсов, кадровая политика характеризуется многосубъектностью[6]. При этом главный субъект кадровой политики - государство - воздействует на большинство объектов кадровой политики: трудовые ресурсы, кадровые процессы и кадровые отношения, кадры аппарата органов власти, государственных структур управления, государственных (унитарных) и в значительной степени смешанных предприятий[7]. На другие кадры государство распространяет свое воздействие косвенно (опосредованно) посредством утвержденных законом механизмов и технологий.

Управление человеческими ресурсами в системе публичного управления охватывает три подсистемы (см. рис. 2), обеспечивающие процессы формирования и возмещения, распределения и использования (потребления) человеческих ресурсов.

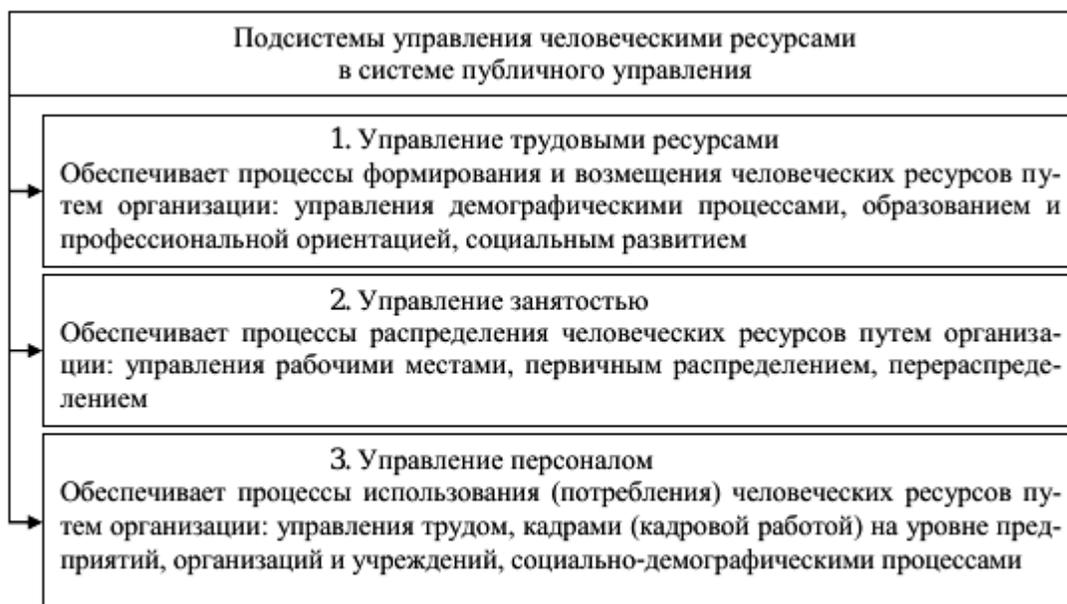


Рис. 2. Подсистемы управления человеческими ресурсами в системе публичного управления

Государственная кадровая политика, имеющая основным своим содержанием управление человеческими ресурсами, ориентирована на:

- формирование качественного кадрового потенциала и удовлетворение потребностей общественного производства в квалифицированных кадрах[8];
- создание условий для эффективной занятости трудоспособного населения и его оптимальное распределение между отраслями и регионами;

-рациональное использование персонала предприятий и учреждений. Механизм формирования и реализации государственной кадровой политики предполагает под собой детерминированный порядок осуществления кадровой деятельности в соответствии с действующей нормативной правовой базой, а также выявленными закономерностями, научными принципами, управленческой логикой. Цель функционирования данного механизма заключается в повышении качества государственного управления посредством реализации кадрового потенциала государственной службы.

Структура механизма формирования и реализации государственной кадровой политики представлена тремя основными компонентами:

1. Субъекты государственной кадровой политики.
2. Кадрово-управленческий процесс.
3. Объекты государственной кадровой политики, на которые направлен кадрово-управленческий процесс.

В соответствии с этим механизм формирования и реализации государственной кадровой политики состоит из взаимосвязанных механизмов, образующих следующие группы:

1. Группа механизмов, обеспечивающих формирование государственной кадровой политики:

- механизм установления и наделения полномочиями субъектов формирования (выработки) государственной кадровой политики;
- механизм выработки и обоснования концептуальных основ государственной кадровой политики;
- механизм определения компетенции государственной кадровой политики и ее границ применительно к субъектам РФ;
- механизм введения государственной кадровой политики в международное кадрово-политическое пространство;
- механизм институционализации государственной кадровой политики посредством разработки программ, законопроектов, финансово-экономических, научных и информационно-методических ее основ.

2. Группа механизмов, обеспечивающих реализацию государственной кадровой политики:

- механизм управления государственной службой и кадровыми процессами;
- механизм автономии права государственной службы от трудового права;
- механизм создания и реализации кодекса этического поведения кадров государственной службы;
- механизм формирования, оптимизации и регулирования кадровых отношений на всех уровнях (федеральном, региональном, муниципальном) публичного управления.

Результативность и эффективность функционирования механизма формирования и реализации государственной кадровой политики зависят от уровня политической, управленческой, организационной, правовой, кадровой культуры субъектов и объектов кадровой политики[9].

Основная задача России сегодня - создание условий для эффективного использования всех имеющихся ресурсов, в первую очередь человеческих. Существует объективная необходимость в серьезном обновлении структуры занятости, в предоставлении работы, которая мотивирует, приносит достаток, позволяет реализовать себя, в создании современных, достойно оплачиваемых рабочих мест.

Проводимая в России социально-экономическая политика предполагает обеспечение детерминированного уровня самодостаточности регионов, рациональное перераспределение управленческих функций между государственными и региональными органами публичного управления, что представляет собой основополагающую методологическую предпосылку реформирования системы управления трудовым потенциалом на макро, мезо, и микроуровнях. В связи с этим формирование концепции управления трудовым потенциалом на государственном и региональном уровнях представляет собой актуальную проблему, а главным приоритетом государственной и региональной политики управления трудовым потенциалом выступают достижение благополучия населения и оптимальной продуктивной занятости в условиях дальнейшей трансформации экономики.

Собственно практическая деятельность кадровой политики осуществляется через специфические для каждого региона целевые программы (комплексные или по отдельным направлениям), отражающие региональную специфику, приоритеты, объемы финансирования и предполагающие использование следующих механизмов:

1. Организационного механизма, предполагающего формирование соответствующей системы программно-целевого управления кадровой политикой.
2. Финансово-инвестиционного механизма, представляющего собой существующую систему финансирования кадровой политики.
3. Программного механизма, являющегося наиболее развитым и перспективным для осуществления кадровой политики.

В табл. 1 представлена динамика численности трудовых ресурсов, уровня занятости и безработицы в Южном Федеральном округе.

Таблица 1

*Динамика численности трудовых ресурсов, уровня занятости и безработицы  
в Южном федеральном округе*

Субъекты РФ ЮФО	Численность занятых, тыс. чел.				Уровень занятости населения, %			
	2014	2015	2016	СГТР, %	2014	2015	2016	СГТР, %
Южный федеральный округ	6517,4	7634,1	7645,7	5,5	61,6	62,0	62,6	0,5
Республика Адыгея	183,7	184,1	183,7	0,0	55,5	55,7	55,5	0,0
Республика Калмыкия	130,7	129,1	129,5	-0,3	61,6	61,7	62,5	0,5
Республика Крым	...	894,8	839,4	-3,1	...	60,1	59,2	-0,8
Краснодарский край	2464,3	2539,4	2579,4	1,5	61,1	62,6	63,5	1,3
Астраханская область	492,7	489,7	483,0	-0,7	64,5	64,5	63,8	-0,4
Волгоградская область	1229,7	1213,3	1200,6	-0,8	62,5	62,5	62,5	0,0
Ростовская область	2016,3	2001,3	2048,8	0,5	61,7	61,9	63,8	1,1
г. Севастополь	...	182,5	181,3	-0,3	...	62,2	59,6	-2,1
Южный федеральный округ	434,2	546,0	520,6	6,2	6,2	6,7	6,4	1,1
Республика Адыгея	17,3	17,7	18,2	1,7	8,6	8,8	9,0	1,5
Республика Калмыкия	16,0	15,4	15,3	-1,5	10,9	10,7	10,6	-0,9
Республика Крым	...	69,2	61,7	-5,6	...	7,2	6,8	-2,8
Краснодарский край	148,8	162,5	159,5	2,3	5,7	6,0	5,8	0,6
Астраханская область	39,7	39,7	40,0	0,3	7,5	7,5	7,6	0,4
Волгоградская область	86,6	94,7	88,0	0,5	6,6	7,2	6,8	1,0
Ростовская область	125,8	130,3	125,9	0,0	5,9	6,1	5,8	-0,6
г. Севастополь	...	16,6	12,0	-15,0	...	8,3	6,2	-13,6

*Примечание:* СГТР – средний годовой темп роста. Источник: [8].

Из данных табл. 1 видно, что в ЮФО в течение анализируемых трех лет лидирующие позиции по уровню занятости и среднему годовому темпу его роста

занимают Краснодарский край и Ростовская область (1,3% и 1,1% соответственно), а в числе аутсайдеров - г. Севастополь, республика Крым и Астраханская область (-2,1%, -0,8%, -0,4% соответственно). Вместе с тем указанные аутсайдеры демонстрируют наилучшие результаты по снижению уровня безработицы. Как правило, в качестве одного из главных негативных факторов, влияющих на безработицу в субъектах РФ, выделяется демография и эмиграция населения[\[10\]](#).

Сегодня основным направлением государственного регулирования рынка рабочей силы в ЮФО, по нашему мнению, должно стать персональное консультирование, направление незанятого населения в систему профессионального образования и переподготовки кадров.

В современных условиях усиления самостоятельности субъектов РФ требуется разработка и реализация единой государственной кадровой политики, объединяющей позиции федеральных органов власти и органов власти субъектов РФ по кадровым вопросам, учитывающей как региональные, так и местные интересы. Отрегулированный механизм кадровой деятельности обеспечит:

- рациональное использование интеллектуального потенциала страны;
- приостановление оттока высококвалифицированных кадров из страны;
- внедрение демократических технологий кадровой работы.

Для развития человеческого потенциала страны необходимо:

- осуществлять инвестирование в человеческие ресурсы;
- создать условия для реализации каждым работником в максимальной мере своего потенциала, повышения продуктивности труда;
- сформировать устойчивую систему воспроизводства человеческих и иных ресурсов;
- содействовать самостоятельности людей при выборе индивидуального развития.

Кроме того, в кратчайшие сроки нужно создать передовую законодательную базу, снять все барьеры для разработки и широкого применения робототехники, искусственного интеллекта, беспилотного транспорта, электронной торговли, технологий обработки больших данных. Причем такая нормативная база должна постоянно обновляться, строиться на гибком подходе к каждой сфере и

технологии.

Опираясь на лучшие практики и опыт, необходимо в короткие сроки провести модернизацию системы профессионального образования, добиться качественных изменений в подготовке студентов, прежде всего по передовым направлениям технологического развития, сформировать ступень «прикладного бакалавриата» по тем рабочим профессиям, которые фактически требуют инженерного образования, а также организовать центры опережающей профессиональной переподготовки и повышения квалификации для уже работающих граждан[11].

Для дальнейшего изменения структуры национальной экономики, наращивания ее конкурентоспособности необходимо на принципиально ином уровне задействовать источники роста. Это, прежде всего:

- существенное увеличение производительности труда на новой технологической, управленческой и кадровой основе;
- цифровизация всей системы публичного управления для повышения ее транспарентности и снижения проявления коррупции.

## **Глава 2. Практические аспекты менеджмента человеческих ресурсов**

### **2.1 Управление человеческими ресурсами сферы услуг**

Человек - основной элемент общества. Человеческие знания и навыки считаются катализатором развития общества. В современном мире где развиты техника и научные технические средства, человеческая сила теряет былое значение. Но, навыки и знания всегда востребованы. В совокупности интеллект, знания, здоровье, производственный труд означает человеческий капитал.

Инвестиции в человеческие ресурсы можно рассматривать, как целенаправленное вложение средств в отрасли и сферы, обеспечивающие улучшение качественных параметров человека (уровень образования, развитие интеллекта, развитие творческого потенциала, физического психического здоровья, системы мотивации,

ценностных установок и т. д.), которые позволяют создавать новые товары, работы и услуги.

Данный вид инвестиций не менее важен, чем инвестиции в иные формы капитала, так как человеческие ресурсы порой играют определяющую роль в эффективности работы предприятия.

Особенно это наблюдается в сфере услуг, так как именно используемые человеческие ресурсы непосредственно влияют на качество, спрос на услуги в перспективе, имидж компании и т. д.

Наиболее распространенным видом инвестиций в человеческий капитал являются расходы на образование. Это может быть общее, специальное, дополнительное образование, профессиональное обучение или переобучение, либо подготовка на рабочем месте, повышение квалификации.

Это одно из самых необходимых вложений в развитие личностных качеств работника, так как от уровня образования или уровня квалификации зависит то, как работник будет в дальнейшем справляться со своими обязанностями.

Можно сделать вывод, что данный вид инвестиций в основном должен исходить непосредственно от работника, изначально именно работник должен заботиться о развитии своих профессиональных качеств. Организации также должны быть заинтересованы в этом, но сложность заключается в том, что расходы на образование могут быть неоправданными, поэтому со стороны компаний это достаточно большой риск. Многие владельцы бизнеса, которые в этом заинтересованы, сталкиваются с выбором: каким именно способом инвестировать в образование персонала. Достижение долгосрочных и краткосрочных целей, необходимость повышения конкурентоспособности и проведение организационных изменений требуют более высокого уровня профессиональной подготовки персонала и хорошо спланированной, четко организованной работы по обучению персонала. В любом случае вложения в постоянное обучение необходимы, так как в век информационных технологий, в условиях частого изменения законодательной базы, появления новых информационных продуктов, используемых в работе, необходимо как можно чаще прибегать к своему рода обучению персонала.

В свою очередь инвестиции в человеческий капитал могут выражаться, например, в расходах на здравоохранение. Поддержание здоровья человека одна из приоритетных задач, так как здоровье самый необходимый ресурс, позволяющий человеку работать. Профилактику заболеваний и медицинское обслуживание на

себя берет государство, поэтому компаниям можно использовать дополнительное страхование либо иные меры поощрения за ведение здорового образа жизни и поддержания здоровья. Со стороны предприятия мерой по обеспечению здравоохранения может быть медицинская страховка.

Одним из сложных вопросов является оценка эффективности инвестиций в человеческий капитал. Есть несколько методов оценки эффективности вложений в человеческий капитал. Например, Фитц-енц Я., проводя исследования, в качестве простейших подсчетов окупаемости инвестиций в человеческий капитал делил доход на число сотрудников. Это был первый показатель, появившийся в докладе об эффективности человеческих ресурсов в 1985 году. Им же предложен коэффициент окупаемости инвестиций в человеческий капитал. Коэффициент окупаемости инвестиций в человеческий капитал =  $\frac{\text{Прибыль} - (\text{Расходы} - [\text{Зарплаты} + \text{Льготы}])}{\text{Зарплаты} - \text{Льготы}}$ .

Рассматривая данную теорию, можно сделать вывод, что она не учитывает индивидуальные особенности каждого работника, и на основании этих расчетов нельзя сказать, что какая-то из программ обучения влияет лучше или хуже. А затраты на здравоохранение и иные факторы могут быть не учтены в данной формуле. Так как возможно влияние многих факторов на улучшение или снижение эффективности работы персонала.

Предположительно этой же модели придерживаются многие научные деятели, исходя из того, что коэффициент должен отражать изменения за анализируемый период. Возможно, что это может показать, как влияет определенная программа обучения на конкретного работника, но из-за постоянной динамики и влияния большого числа факторов на выполнение работы, данные показатели не будут отражать «полной картины».

Кендрик включал в образовательную составляющую неформальное обучение, например, самообразование, средства массовой информации, культурно-образовательные учреждения, воспитание в семье и все то, что окружает человека. Но, даже то, что метод Кендрика учитывает все затраты по формированию человеческого капитала, его трудно применить в фактических расчетах. По моему мнению, данный метод дает высокие результаты только образовательной части капитала человека, а не культурной, при нем не учитывается моральный износ человеческого капитала (устаревание знаний и навыков).

Метод Т. Штульца по сравнению с предыдущим более реальный. Он основан на расчете в ценах года подсчета, что дает более сравнимые результаты. Оценка заключается в расчете капитала трудовых ресурсов и сравнение его с основным производственным капиталом, здесь затраты на формирование человеческого капитала состоят из прямых расходов государства и отдельных лиц в сфере образования, затрат труда самих учащихся.

Чигоряев К.Н. предложил подход, где все затраты делятся на три основные группы:

- фонд оплаты труда (зп, налоги, премии и т.д.);
- затраты на интеллектуальный капитал;
- затраты на здоровье (осмотры, доп. страхование и т.д.).

Эрнст Энгель считал, что затраты на воспитание детей могут быть оценены и взяты как мера денежной стоимости детей для общества. Отсюда появился еще один метод, для формирования человеческого капитала необходимы все затраты, направленные на поддержание жизнедеятельности человека.

Единой формулы подсчеты эффективности затрат быть не может, так как, в - первых, все зависит от предприятия и его деятельности, а во-вторых сложность в том, что просчитать насколько приумножится капитал невозможно из-за индивидуальности каждого человека. От возраста, способа восприятия, системы ценностей, жизненных приоритетов, изначального профессионального уровня развития. Получается эффективность вложений в человеческий капитал можно проверить лишь эмпирическим путем. В разных сферах, в разных фирмах этот эффект будет различен, и на сколько оправданы те или иные вложения способен оценить только сам инвестор.

Несмотря ни на что инвестиции в человеческий капитал являются преимуществом любой компании. Во-первых каждый работник будет заинтересован в компании, которая инвестирует средства в развитие кадров. Во-вторых, внутри компании складывается особый микроклимат, в случае, если менеджер способен развить способности каждого максимально полно. Каждый работник сможет реализовать свой творческий потенциал, тем самым принести пользу компании. В третьих, правильно реализованная инвестиционная политика, направленная на человеческий капитал, способная сформировать особый имидж компании, что в дальнейшем может стать конкурентным преимуществом на рынке.

## **2.2 Управление человеческими ресурсами в системе менеджмента качества транспортного предприятия**

Экономически успешная деятельность транспортного предприятия обеспечивается предложением услуг, соответствующих по объему, номенклатуре и качеству ожиданиям потребителей, отвечающих установленным требованиям, а также предоставляемых по конкурентоспособным ценам. Центральное значение в условиях преобладания неценовой конкуренции и относительно насыщенного рынка занимает качество транспортной продукции. Для укрепления своих позиций на рынке транспортных услуг предприятия должны постоянно повышать уровень обслуживания своих клиентов, устанавливать все более высокие стандарты качества. Уровень предоставляемого сервиса непосредственно влияет на рыночную долю компании, формируя как лояльность имеющихся клиентов, так и привлечение потенциальных.

Одной из главных причин неудач при внедрении системы качества на предприятии часто является недостаточное внимание руководства к роли человеческого фактора в системе менеджмента качества. Проблемы с внедрением могут возникать при недостаточном вовлечении персонала в процесс формирования системы качества, отсутствии приверженности сотрудников принципам менеджмента качества, недостаточном внимании менеджмента к вопросам эффективной мотивации и обучения работников.

Сотрудники являются наиболее ценным капиталом транспортной компании, от которого зависит развитие, благосостояние и конкурентоспособность данной организации. Главным приоритетом любой стратегии повышения качества должно стать внедрение идей качества в сознание и поведение работников, обеспечение приверженности работников целям и миссии организации.

Внедрение системы качества на транспортном предприятии требует повышенного внимания к связям между подразделениями предприятия, гибкости системы менеджмента, повышению ответственности сотрудников, т. е. должно строиться на основе процессного подхода. Причем этот подход должен охватывать бизнес-процессы как на уровне организации в целом, так и на уровне отдельных ее подразделений.

Ключевым фактором успеха на рынке транспортных услуг становится использование новейших достижений менеджмента качества, что предусматривает проектирование адекватной системы качества на предприятии. Такая система позволит транспортной компании предвидеть потребности и ожидания всех заинтересованных в ее деятельности сторон (собственники, потребители, поставщики, персонал, общество).

В этой связи становится обязательным применение системного подхода при управлении качеством транспортных услуг. Как известно, такой подход предполагает рассмотрение объекта как целое, состоящее из структурных элементов (подсистем): целевых, функциональных, иерархических и других. Использование в практике управления качеством системного подхода позволяет учесть те факторы внутренней и внешней среды, которые оказывают на предприятие наибольшее влияние, находить инструменты эффективного воздействия на них. Это побуждает управленческий персонал при анализе ситуации и принятии решения в конкретной подсистеме, подразделении предприятия, учитывать последствия реализации этого решения во взаимодействующих подсистемах, что способствует совершенствованию управления и повышению эффективности работы транспортного предприятия.

Формирование системы менеджмента качества должно осуществляться с учетом отраслевых особенностей предприятия, условий его деятельности, стратегии развития. Транспортные услуги - весьма специфический вид продуктов труда, универсальные методы оценки качества продукции здесь не применимы. Это вызвано значительной неоднородностью транспортной продукции и многообразием сфер деятельности (перевозка, таможенное оформление, страхование, погрузка-выгрузка, складирование и др.). В настоящее время работы по внедрению систем менеджмента качества в транспортном комплексе проводятся не достаточно активно. Транспортным компаниям следует определять процессы, способствующие получению качественных транспортных услуг, а также поддерживать эти процессы в управляемом состоянии.

Большинство показателей качества транспортной услуги не поддаются количественной оценке. В то же время качественные характеристики, субъективно оцененные клиентами, могут быть подвергнуты количественному измерению специалистами самой транспортной организации. Для этого необходимо разработать соответствующие методики оценки качества характеристик транспортной услуги.

В общем случае механизм обеспечения качества транспортных услуг реализуется по следующей схеме. Первый этап работ связан с выявлением потребностей и ожиданий клиентов. Для компании, предоставляющей транспортные услуги, обязательства конкретного договора перевозки выступают в качестве установленных потребностей клиента. Если ожидания будут удовлетворены, клиент склонен снова обратиться к предприятию, предоставившему ему качественные услуги. Однако представления руководства предприятия об ожиданиях клиентов не всегда совпадают с реальными потребностями клиентов, поэтому основная задача данного этапа - точное выявление запросов потребителей.

Второй этап предполагает стандартизацию процесса предоставления услуг. Задача состоит в формализации запросов потребителя, создании спецификации на транспортные услуги. Требования к транспортной услуге должны быть описаны как можно точнее с помощью существующих технических характеристик.

В нормативных документах могут быть установлены:

- количественные характеристики транспортной услуги (подвижного состава, штата сотрудников);
- временные характеристики услуги или технологического цикла;
- характеристики безопасности транспортировки;
- характеристики этичности обслуживания, вежливости и компетентности работников компании;
- характеристики точности и полноты исполнения транспортной услуги и др.

Эти требования следует рассматривать как цель, которую необходимо достигнуть в процессе транспортного обслуживания.

Третий этап предусматривает постоянный контроль качества. Предоставленные транспортные услуги должны полностью соответствовать выявленным ожиданиям потребителей. Часто требуемые характеристики транспортной услуги могут быть достигнуты только путем управления самим процессом предоставления услуги, в частности с помощью методов статистического управления качеством.

На четвертом этапе осуществляется оценка степени удовлетворенности потребителей на основе системы обратной связи с ними. Транспортному

предприятию следует регулярно анализировать причины претензий клиентов и реагировать на них, оценивать уровень удовлетворенности клиентов, сопоставлять качество предоставляемых услуг с уровнем качества обслуживания, предлагаемым конкурентами. На основании этих данных оценивают уровень удовлетворенности потребителей.

Следует регулярно проводить аудит качества, причем оценка качества предоставленных услуг должна основываться на тех же критериях, которыми руководствуются потребители. Оценивая качество, потребитель сравнивает некоторые фактические значения параметров услуги с ожидаемыми, разница между которыми называется рассогласованием и отражает степень удовлетворения покупателя характеристиками транспортного обслуживания.

Для управления стандартами транспортного обслуживания предприятию необходимо определенным образом измерять параметры качества транспортной продукции и управлять этими параметрами так, чтобы свести к минимуму рассогласование между ожидаемым и фактическим показателями качества. Источниками информации могут быть анкетные опросы покупателей, экспертные методы оценки характеристик услуги, статистические методы контроля качества и т. п.

Сложность заключается в том, что большинство показателей качества транспортного обслуживания трудно оценить количественно, формализовать оценку. В то же время, определяя цели при обслуживании клиентов, необходимо выражать стандарты предоставления услуг в конкретных показателях, исключающих неопределенность и двоякое толкование.

При определении уровня качества транспортного обслуживания предприятия зачастую сталкиваются с проблемой выбора системы измерителей и методики оценки качества услуг, поскольку по содержанию и перечню показателей качества обслуживания клиентуры в транспортной науке пока не сложилось единого мнения. Многообразие требований к качеству транспортных услуг требует выделения определенных групп показателей качества транспортного обслуживания. Ими могут быть такие группы характеристик транспортной услуги:

- показатели надежности обслуживания (выполнение взятых на себя обязательств);
- показатели комплексности обслуживания (возможность получения клиентом полной номенклатуры услуг по принципу «одного окна», без необходимости обращения к другим транспортным организациям);

- показатели гибкости обслуживания (имеют особое значение для клиентов и характеризуются удобством пользования, доступностью услуг, индивидуальным подходом к клиенту, культурой и оперативностью обслуживания).

На основе предложенной классификации транспортная компания может сформировать номенклатуру показателей качества с учетом специфики своей деятельности, т. е. установить перечень характеристик услуги, определяющих ее качество и обеспечивающих возможность комплексной и достоверной оценки его уровня.

Продукция по своему качеству должна соответствовать требованиям потребителя, которые постоянно изменяются. Следовательно нельзя останавливаться на достигнутом уровне качества, необходимо непрерывно совершенствовать методы и технологию транспортного обслуживания. Таким образом, управление качеством предполагает развитие системы прямой и обратной связи между транспортной организацией и потребителями ее услуг.

В транспортном комплексе происходят непрерывные поиски новых технологических, технических и организационных решений по совершенствованию перевозочного процесса и других видов деятельности, и результативность этих преобразований значительно повысится в случае их проведения на базе системы менеджмента качества.

Важнейшим принципом менеджмента качества является вовлечение персонала, поскольку процесс управления качеством продукции в конечном итоге вовлекает практически всех работников организации[12]. Система качества и ее механизмы должны побуждать сотрудников проявлять инициативу в постоянном улучшении качества деятельности организации, брать на себя ответственность в решении проблем качества, активно повышать свои знания.

Реализация этого принципа требует формирования эффективных инструментов и методов мотивации персонала, создания системы образования, обучения и тренинга сотрудников, разработки системы оценки труда и аттестации персонала, стимулирования творчества и инициативы сотрудников.

В целях мотивации сотрудников транспортное предприятие может применять методы количественной оценки работы сотрудников в зависимости от результатов деятельности и прибыли организации. При оценке эффективности работы сотрудника могут применяться такие показатели, как индекс удовлетворенности клиентов, выполнение работ без превышения расходов, без претензий со стороны

потребителей и другие. В зависимости от величины рассчитанной оценки работы сотрудника руководством может быть принято решение о выплате дополнительной премии работнику.

Мотивация связана прежде всего с действенным сочетанием методов управления, она реализуется в подходах к найму, условиях контракта, системе оплаты и стимулирования труда, повышении квалификации и во многом определяет конкурентоспособность организации. Кроме того, на транспортном предприятии необходимо проводить аттестации, предназначенные для проверки усвоения обучения и профессиональных знаний сотрудников. Аттестации могут быть двух видов: плановая (позволяющая определить уровень профессиональных знаний) и периодическая (после прохождения обучения). Результаты аттестации также подлежат учету. На основе полученных данных руководством компании проводится анализ необходимости повышения профессионального уровня сотрудника компании, повышения его квалификации.

Менеджмент качества предполагает активное вовлечение работников в совершенствовании собственной работы, работы подразделений, а также организации в целом. Персонал он должен быть заинтересован в результативности деятельности компании, участвовать в оптимизации бизнес-процессов, повышать уровень квалификации, проявлять инициативу и творчество. Участие в принятии решений, вклад, вносимый работниками, приводит к повышению мотивации и ценности организации для сотрудников. Персонал, имея права в сфере контроля качества, в свою очередь, несет ответственность и за достигнутый результат. Удовлетворенность персонала формируется степенью выполнения организацией его потребностей и ожиданий.

Профессиональная подготовка персонала неизменно сказывается на качестве его работы, поэтому система обучения в организации должна иметь комплексный характер и затрагивать сотрудников всех уровней организационной структуры. Руководству необходимо обеспечить возможность непрерывного обучения и повышения квалификации сотрудников. При этом инициатива должна исходить от руководителей подразделений, также приветствуется инициатива самих сотрудников в поиске и выборе учебного курса. Информация об обучении, пройденном сотрудниками во время работы в компании, должна подлежать учету.

Обучение и постоянное повышение знаний персонала просто необходимо для повышения эффективности его труда. Это предусматривает инвестиции в обучение и тренинг персонала, побуждение работников к профессиональному росту и

создание возможностей для повышения интеллектуального потенциала работников.

Ключевым фактором, который будет способствовать осуществлению эффективного управления качеством, является хорошо подобранный, управляемый, быстро и гибко реагирующий на любые изменения во внешней среде персонал фирмы. Успех зависит от профессионального уровня и ответственности менеджеров компании.

На сегодняшний день достаточно большое количество предприятий в транспортном комплексе уже имеют внедренные системы качества, однако возникает проблема определения эффективности таких систем. Анализ системы менеджмента качества должен проводиться на регулярной основе через установленные промежутки времени. Это необходимо для поддержания ее адекватности и результативности, своевременном внесении изменений в систему в случае изменений во внешней среде.

Оценка системы менеджмента качества транспортного предприятия включает ряд этапов, таких как анализ достижения целей в области качества, выполнения плана по качеству, результативности бизнес-процессов компании, эффективности использования человеческих ресурсов, отзывов и рекламаций потребителей. На основе этой информации менеджмент выявляет основные несоответствия и разрабатывает мероприятия по их устранению.

Источниками информации для такого анализа могут служить: план по качеству, данные о текучести, обучении и аттестации сотрудников, отчеты о результатах внешних и внутренних аудитов, претензии потребителей, отчеты о проведении проверок организации безопасности и др. На основе этих данных разрабатывается комплекс мер и решений, направленных на повышение результативности системы качества и ее отдельных бизнес-процессов. Эти решения могут касаться как повышения конкретных характеристик транспортных услуг, так и повышения результативности системы качества в целом (например, оптимизации структуры компании или изменения организации бизнес-процессов в системе качества).

Специфика транспортной продукции, вызванная ее нематериальным характером, определяет невозможность исправления несоответствий после ее предоставления. Это обстоятельство повышает роль анализа выявленных несоответствий в повышении эффективности системы качества предприятия[13]. Основными несоответствиями в работе транспортного предприятия могут быть: нарушение сроков доставки, утрата или повреждение груза, недостаточное информирование

потребителя и др. Особое внимание должно быть уделено несоответствиям, влияющим на безопасность транспортных услуг.

Для выделенных принципов формирования системы качества транспортной компании результирующим является принцип комплексности оценки эффективности менеджмента и оценки условий, в которых эта деятельность осуществляется. Это рассмотрение и решение всего спектра проблем, возникающих в процессе реорганизации системы управления. В процессе функционирования системы управления оценка охватывает организационные процессы и организационную структуру, состава управленческих подразделений, а также персонал предприятия, включая расчет численности работающих, степени их загрузки, уровня производительности труда, распределения работ, выбора оптимальной технологии и т. д.

Весь процесс совершенствования системы управления качеством транспортного предприятия целесообразно осуществлять в несколько этапов. На этапе предпроектной подготовки выполняется детальный анализ внешней среды транспортного предприятия, тщательное изучение состояния производственных подразделений и управленческой структуры компании, анализ показателей ее деятельности. На этом же этапе осуществляется разработка решений по совершенствованию системы менеджмента качества, расчет экономического эффекта от реализации мероприятий. Используя метод технико-экономических исследований, определяются рациональные способы осуществления функций управления организацией в целях повышения ее эффективности.

Следующей стадией должна стать разработка мероприятий, нацеленных на совершенствование самой системы менеджмента качества организации. Эта стадия включает оптимизацию функциональных подсистем, разработку рабочего проекта, подготовку методических и нормативных документов на систему менеджмента, оценку эффективности системы управления, а также создание условий стабильного развития транспортной организации в долгосрочном периоде, укрепления ее позиций на рынке транспортных услуг, удовлетворения потребителей в качественных услугах и обеспечения на этой основе прибыльной работы.

На стадии внедрения осуществляется материально-техническая, профессиональная и социально-психологическая подготовка персонала к нововведениям, к условиям работы в кризисных условиях, расчет фактического экономического эффекта реализуемых мероприятий. Это дает возможность

обеспечить эффективное использование имеющихся ресурсов и качественное удовлетворение потребительских предпочтений.

Оценка потенциальных возможностей особенно необходима в моменты реализации менеджерами принципиальных решений, имеющих огромное значение для выживания компании, перспектив ее функционирования, организационных перестроек и т. д. В такие периоды социальная напряженность в компании возрастает. Без принятия адекватных мер, это приводит к снижению заинтересованности персонала в качественном выполнении функций, уменьшает преданность сотрудников фирме, снижает мотивацию персонала и приводит к ухудшению качества труда.

Среди методов достижения конкурентных преимуществ на рынке транспортных услуг существенное значение имеют новая технология производства и управления, маркетинговые исследования рынка и другие известные инструменты менеджмента. Вместе с тем, зарубежный, да и отечественный опыт управления персоналом показывает, что реализация механизма обеспечения качества предполагает решение прежде всего проблемы качества работников.

В современных условиях менеджменту транспортных предприятий приходится осваивать современные методы управления, и одной из приоритетных задач для предприятий транспорта становится создание эффективной системы обучения, переподготовки и повышения квалификации персонала.

Главным принципом менеджмента качества на транспортном предприятии должно стать постоянное усовершенствование, и основой этого усовершенствования является управление человеческими ресурсами. Менеджмент качества предполагает активное вовлечение работников в совершенствовании собственной работы, работы подразделений, а также организации в целом.

Персонал организации рассматривают не только как исполнителя заранее заданных функциональных обязанностей, он должен быть заинтересован в результативности деятельности компании, участвовать в организационных процессах, расширять свой профессионализм, проявлять творчество. Повышение квалификации сотрудников должно рассматриваться организацией как инвестиция систему качества и ключевой фактор конкурентоспособности транспортного предприятия.

Главным приоритетом любой стратегии повышения качества должно быть внедрение идей качества в сознание и поведение работников, обеспечение

приверженности работников целям и миссии организации. Таким образом, управление человеческими ресурсами является неотъемлемой частью системы менеджмента качества.

## **2.3 Практика аутсорсинга управления человеческими ресурсами в современном менеджменте**

В современных условиях организации и предприятия должны обладать высокой степенью конкурентоспособности, постоянно улучшать качество производимой продукции и услуг, при этом требуется минимизация их себестоимости. Данные обстоятельства требуют разнообразить взаимоотношения с субъектами экономических отношений. Так, в качестве одного из способов, который позволяет достигнуть качественных результатов, выступает аутсорсинг. Причиной популярности аутсорсинга является то, что предприятия видят в нем способ получения дополнительной стоимости. Широкое использование аутсорсинговых схем компаниями развитых стран и в России, порождает проблемы, связанные с зависимостью коммерческой организации от деятельности сторонних структур[\[14\]](#).

Более подробно сферу использования аутсорсинга рассмотрим на примере организации «Procter and Gamble».

Компания "Проктер энд Гэмбл" (Procter and Gamble) является одной из крупных транснациональных корпораций. Данная компания имеет представительства в десятках стран мира. Компании занимает лидирующие позиции на рынке потребительских товаров не только по объемам продаж, но и целому ряду иных показателей.

В настоящее время Procter & Gamble в России имеет головной офис в Москве (в том числе подразделения, занимающиеся профессиональными средствами для ухода за волосами и престижной парфюмерией) и 4 региональных представительства (в Санкт-Петербурге, Новосибирске, Ростове-на-Дону и Екатеринбурге). Производство продукции компании в России осуществляется на 3 заводах (в Новомосковске, Дзержинске и Санкт-Петербурге).

Отметим, что персонал является наиболее сложным объектом управления в организации, так как в

отличие от вещественных факторов производства выступает как «одушевленный», обладает возможностью самостоятельным образом разрешать, давать критическую оценку предъявляемым к нему требованиям, действовать, иметь субъективные интересы, чрезвычайно чувствителен к управленческому воздействию, реакция на которое неопределенна.

Так как анализируемая компания включает в себя достаточно большое количество различных предприятий, заводов, расположенных по всему миру, для анализа возьмем одно из подразделений компании P&G - завод по производству средств для ухода за волосами, расположенный в г. Москва. Проанализируем основные характеристики персонала предприятия: образование, стаж работы, возраст.

Таблица 2

Состав и структура персонала по характеру трудовых функций в P&G за 2011-2013 годы

Категория персонала	2011	2012	2013			
	год	год	год	год	год	год
	чел.	доля, %	чел.	доля, %	чел.	доля, %
Промышленно-производственный персонал	70	58,33	72	53,33	75	53,57
Работники управления	20	16,67	26	19,26	32	22,86
Работники торговли	30	25	37	27,41	33	23,57
Всего	120	100,00	135	100,00	140	100,00

Согласно таблице 2, численность работников подразделения P&G увеличилась, что связано, в первую очередь с увеличением управленческого состава организации, а также работников торговли.

Численность промышленно-производственного персонала по отношению к 2011 году увеличилась, а его доля в общем количестве человек уменьшилась.

Таблица 3

Состав и структура персонала по стажу работы в P&G за 2011-2013 годы

Стаж	2011	2012	2013			
	год	год	год	год	год	год
	чел.	доля, %	чел.	доля, %	чел.	доля, %
менее 1 года	5	4,17	5	4,44	10	7,14
1 -5	15	12,5	16	11,85	17	12,14
6 -10	60	50	62	45,93	65	46,43
11 -15	22	18,33	25	18,52	23	16,43
Больше 15 лет	18	15	26	19,26	25	17,86
Всего	120	100,00	135	100,00	140	100,00

Из таблицы 3 следует, что большая доля сотрудников имеют стаж работы в компании более 6 лет. Кроме того, в 2013 г. наблюдается увеличение числа сотрудников, стаж которых составил менее 1 года в сравнении с 2011 г., в связи с увеличением штата рабочих в 2013 году. Помимо того, на предприятие идут молодые специалисты, окончившие учебные заведения, большая доля работников предприятия до 30 лет.

Одним из показателей эффективности деятельности предприятия является текучесть кадров. Для этого рассчитаем коэффициенты выбытия, приема и текучести кадров (таблица 4). Необходимые данные для расчета представлены в таблице 5

Таблица 4

Движение кадров за 2011-2013 гг.

Кадровый показатель	2011	2012	2013	Отклонение
	год	год	год	показателей, в %
Среднесписочная численность персонала, чел	120	135	140	116,67
Принято за год, чел	5	8	10	200
Уволено за год, чел	14	15	20	142,86
В том числе:				
- по собственному желанию, чел	10	12	18	180
- в связи с выходом на пенсию, чел	4	3	2	50

По данным таблицы 4, на предприятии P&G наблюдается тенденция по оптимизации численности персонала. Количество принятых на работу сотрудников перекрывает число уволенных, так в 2013 году было принято 56 человека (116,7% по отношению к 2011 году), уволено - 23 человека (17,69%), из них 8 человек в связи с выходом на пенсию. Исходя из этого, можно сделать вывод о том, что кадровая политика организации нацелена на сохранение рабочих мест.

Таблица 5

Показатели движения кадров за 2011-2013 гг.

Показатели	2011 год	2012 год	2013 год
Коэффициент выбытия, %	11,67	11,11	14,29
Коэффициент приема, %	4,2	5,9	7,1
Коэффициент текучести, %	8,33	8,89	12,86

По данным таблицы 5 коэффициент приема кадров по отношению к 2012 году увеличился, что говорит о приеме работников. Коэффициент текучести, сильно увеличился с 8,33% в 2011 году до 12,86% в 2013 году. Основными (уважительными) причинами увольнения являются неудовлетворенность условиями труда, заработной платой и неблагоприятными санитарно-гигиеническими условиями. Можно отметить, что показатель текучести кадров достаточно сильно превышает норму.

Как видно из проведенного анализа состава и структуры кадров предприятия, коллектив общества достаточно молодой, большая доля работников имеют среднее специальное и высшее образование. Как и в любой организации, у общества есть свои проблемы, об этом говорят и получившиеся показатели текучести и оборота кадров.

Таким образом, проведенный выше анализ персонала показал, что существует определенная проблема с персоналом, что дает основания использовать аутсортинг.

Для анализируемого предприятия предлагаю передать на аутсортинг такие функции:

- Тренинги и обучение;

- Наем персонала;

- Кадровое делопроизводство.

Компании пришли к тому, что управление кадровыми ресурсами, будучи несомненно важным звеном бизнеса, не влияет на эффективность компании в условиях современной бизнес среды. Кадровые службы будут приносить больше ценности компании, занимаясь стратегическими задачами, которые в большей степени влияют на конкурентоспособность, в то время как специализированные подрядчики будут выполнять неключевые, учетно-операционные, функции HR. На рост спроса на данные услуги также повлияла ослабленная мировая экономика - компании активно сокращали издержки и персонал[15].

Мировыми лидерами оказания услуг HR аутсорсинга являются компании из США и Великобритании. Это Accenture, Aon Hewitt, IBM и NorthgateArinso, на долю которых в 2011 году пришлось 53% рынка по размеру годовых контрактов.

По оценкам экспертов рынок HR аутсорсинга продолжит рост в течение ближайших нескольких лет. Основными драйверами роста останутся стремление компаний сократить издержки, получить доступ к лучшим мировым практикам, а также сосредоточить собственную службу HR на стратегических задачах. На рынок также продолжают выходить в качестве заказчиков средние компании, что приводит к увеличению его объема.

Аутсорсинг персонала не только упрощает процесс деятельности той или иной организации, но и экономически эффективен, так как позволяет избежать многих рисков, связанных с интеграцией[16].

Таким образом, аутсорсинг - это ответ на требования максимальной гибкости, адаптивности к переменчивой рыночной конъюнктуре и современный элемент эффективного менеджмента.

Аутсорсинг человеческих ресурсов позволяет найти приемлемое решение в случае изменения структуры организации вследствие стратегических решений, связанных с сокращением и децентрализацией.

В заключении хочу сказать, что аутсорсинг дает возможность увеличить эффективность выполнения конкретных функций предприятия в сфере информационных технологий, снабжения и поставок, обслуживания, финансов, обеспечения персоналом и даже маркетинга. Практический аутсорсинг помогает

компаниям решить проблемы функционирования и развития в рыночной экономике путем, сокращения затрат, ускорения адаптации к условиям внешней среды, улучшения качества продукции и услуг, уменьшения рисков. Тем не менее, в России аутсорсинг не получил широкого распространения, так как важным фактором отказа от внедрения в деятельность аутсорсинга, является возможная монополия со стороны потенциального аутсорсера, т. к. их исполнение может привести к необоснованному и резкому увеличению цены аутсорсинговой продукции или услуги.

## **Заключение**

Практика управления показывает, что человеческие ресурсы являются важнейшим фактором развития предприятия, которое должно стремиться к его рациональному использованию. Человеческий капитал может проявляться в двух функциях - как средство и как объект управления. Его формированием и использованием можно управлять. Это наиболее заметно в работе с персоналом, мотивировании деятельности, организации повышения квалификации, создании<sup>1</sup> условий развития индивидуальных способностей, проектировании необходимой социально-психологической атмосферы. Целенаправленное формирование и развитие человеческого капитала обогащают механизм управления, позволяя успешно решать многие проблемы, повышать конкурентоспособность организации, эффективность и производительность производства, использовать новые современные технологии.

На современном этапе развития экономики страны персонал считается важнейшим ресурсом предприятия, определяющим успех его деятельности на рынке.

Постоянно растущая конкуренция заставляет предприятия постоянно искать новые пути и методы повышения эффективности воздействия на сотрудников. Таким образом, управление персоналом на предприятиях требует не только системных, но и инновационных подходов.

Построение системы управления человеческими ресурсами предприятия можно представить как организацию подсистем, в которых реализуются функции управления персоналом организации: подсистему общего и линейного руководства, подсистему планирования и маркетинга персонала, подсистему найма и учета персонала, подсистему трудовых отношений, подсистему условий труда, подсистему развития персонала, подсистему мотивации поведения

персонала, подсистему социального развития, подсистему развития организационных структур управления, подсистему правового и информационного обеспечения.

## **Список использованных источников**

1. Абрамов, Е. Г. Оценка и управление формированием интеллектуальных активов наукоемких организаций: монография / Е. Г. Абрамов. - М.: Креативная экономика, 2010. - 172 с.
2. Басовская А.А. Управленческий кадровый ресурс - как фактор повышения качества жизни региона: на примере Архангельской области: дис. ... канд. социол. наук: 22.00.08. - М., 2012. - 194 с.
3. Бурматнова, О. В. Особенности управления человеческими ресурсами в современных условиях российской экономики / О. В. Бурматнова, Ю. В. Зайцева, А. Н. Максаков, О. В. Старостина, Е. Г. Черепанова [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://law-journal.ru/files/pdf/201509/201509\\_117.pdf](http://law-journal.ru/files/pdf/201509/201509_117.pdf) (дата обращения: 30.03.2018).
4. Иванова В.В., Картунова В.С. Человеческий потенциал в инновационном развитии экономики России // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 9: Исследования молодых ученых. 2010. №8-1. - С. 102-105.
5. Игнатова Т.В. Проблемы управления региональной социально-трудовой и демографической безопасностью в посткризисный период // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2014. №8. - С. 42-47.
6. Кайль Я.Я. Создание условий доступности получения государственных и муниципальных услуг для граждан Российской Федерации // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2011. №26. - С. 8-15.
7. Карташов С. А., Павлова В. В., Шкляев А. Е. Корпоративная культура и ее роль в управлении талантами // Вестн. Рос. экон. ун-та им. Г.В. Плеханова. - 2015. - № 1 (79). - С. 90-98.
8. Костромина Е.А. Актуальные вопросы управления человеческими ресурсами: сборник статей Директ-Медиа. 2014. 78 страниц

9. Коучинг в системе управления персоналом: учебное пособие / И.Ф. Дедкова, О.А. Лымарева; Министерство образования и науки Российской Федерации, Кубанский государственный университет. - Краснодар: КубГУ, 2017. - 128 с.
10. Кучковская Н.В. Рынок труда как институт взаимодействия // Вестник развития науки и образования. 2014. №4. - С. 133-137.
11. Лымарева О.А., Быстревский Д.С., Чубан Е.Е. Особенности управления персоналом современного предприятия сферы услуг // Экономика устойчивого развития. 2016. №4 (28). С. 174-178.
12. Масалова, Ю. А. Качество человеческих ресурсов как объект управления в системе высшего образования / Ю. А. Масалова // Известия Иркутской государственной экономической академии. - 2016. - Т. 26. - № 1. - С. 107-114.
13. Одегов Ю. Г., Павлова В. В., Теленная Л. С. Анализ показателей оценки результативности трудовой деятельности работника и бизнес-модели организации // Статистика и Экономика. -2016. - № 6. - С. 64-70. - DOI: 10.21686/2500-3925-2016-6-64-70.
14. Одегов, Ю.Г. Аутсорсинг в управлении персоналом. Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры : учебник. - Юрайт: Москва, 2015. - 375 с
15. Послание Президента РФ Федеральному Собранию от 01.03.2018 // СПС Консультант плюс.
16. Чекан, А. А. Основные тенденции в управлении персоналом: прогнозы и реалии / А. А. Чекан, Л. В. Матюнин // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. - 2017. - № 2. - С. 162-168.
17. Шапиро С. А. Анализ эффективности использования персонала в организации: учебное пособие-практикум., /Самраилова Е. К., Вешкурова А. Б. // Директ-Медиа 2015 г. 210 страниц.
1. Абрамов, Е. Г. Оценка и управление формированием интеллектуальных активов наукоемких организаций: монография / Е. Г. Абрамов. - М.: Креативная экономика, 2010. - 172 с. [↑](#)

2. Чекан, А. А. Основные тенденции в управлении персоналом: прогнозы и реалии / А. А. Чекан, Л. В. Матюнин // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. - 2017. - № 2. - С. 162-168. [↑](#)
3. Масалова, Ю. А. Качество человеческих ресурсов как объект управления в системе высшего образования / Ю. А. Масалова // Известия Иркутской государственной экономической академии. - 2016. - Т. 26. - № 1. - С. 107-114. [↑](#)
4. Бурматнова, О. В. Особенности управления человеческими ресурсами в современных условиях российской экономики / О. В. Бурматнова, Ю. В. Зайцева, А. Н. Максаков, О. В. Старостина, Е. Г. Черепанова [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://law-journal.ru/files/pdf/201509/201509\\_117.pdf](http://law-journal.ru/files/pdf/201509/201509_117.pdf) (дата обращения: 30.03.2018). [↑](#)
5. Послание Президента РФ Федеральному Собранию от 01.03.2018 // СПС Консультант плюс. [↑](#)
6. Иванова В.В., Картунова В.С. Человеческий потенциал в инновационном развитии экономики России // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 9: Исследования молодых ученых. 2010. №8-1. - С. 102-105. [↑](#)
7. Кучковская Н.В. Рынок труда как институт взаимодействия // Вестник развития науки и образования. 2014. №4. - С. 133-137. [↑](#)
8. . Басовская А.А. Управленческий кадровый ресурс - как фактор повышения качества жизни региона: на примере Архангельской области: дис. ... канд. социол. наук: 22.00.08. - М., 2012. - 194 с. [↑](#)
9. Кайль Я.Я. Создание условий доступности получения государственных и муниципальных услуг для граждан Российской Федерации // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2011. №26. - С. 8-15. [↑](#)

10. Игнатова Т.В. Проблемы управления региональной социально-трудовой и демографической безопасностью в посткризисный период // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2014. №8. - С. 42-47. [↑](#)
11. Послание Президента РФ Федеральному Собранию от 01.03.2018 // СПС Консультант плюс. [↑](#)
12. ГОСТ Р ИСО 9000-2015. Национальный стандарт Российской Федерации. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь (утв. Приказом Росстандарта от 28.09.2015 № 1390-ст). [↑](#)
13. Актуальные проблемы управления - 2016: Материалы 21-й международной научно-практической конференции. - Вып. 3 / Государственный университет управления. - М.: Издательский дом ГУУ, 2016. - 289 с. [↑](#)
14. Шапиро С. А. Анализ эффективности использования персонала в организации: учебное пособие-практикум., /Самраилова Е. К., Вешкурова А. Б. // Директ-Медиа 2015 г. 210 страниц  
  
[↑](#)
15. Одегов, Ю.Г. Аутсорсинг в управлении персоналом. Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры : учебник. - Юрайт: Москва, 2015. - 375 с [↑](#)
16. Костромина Е.А. Актуальные вопросы управления человеческими ресурсами: сборник статей Директ-Медиа. 2014. 78 страниц [↑](#)