

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:
Зав. кафедрой «Менеджмент»
д.э.н., проф. Резник С.Д.

подпись, инициалы, фамилия

_____ . _____ . _____

число месяц год

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема работы: Развитие системы управления персоналом с учетом влияния факторов внешней макросреды (на примере АО «ПО «Электроприбор», г. Пенза)
(наименование темы в соответствии с приказом)

Автор работы _____ Киреева Е.В. _____
(подпись) (фамилия, инициалы)

Направление подготовки _____ 38.03.02 Менеджмент _____
(код и наименование направления)

Профиль (направленность) _____ Менеджмент организации _____
(наименование)

Обозначение _____ ВКР-02069059-380302-150930-2019 _____ Группа _____ МЕН 41 _____
(ВКР- код вуза - код направления - № зач.кн. - год) (номер группы)

Руководитель работы _____ к.п.н., доцент Вдовина О.А. _____
(подпись) (уч. степень, уч. звание, фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2019

АННОТАЦИЯ

на бакалаврскую работу Киреевой Екатерины Вячеславовны
(фамилия, имя, отчество студента)

на тему: Развитие системы управления персоналом с учетом влияния факторов внешней макросреды (на примере АО «ПО «Электроприбор», г. Пенза)

(наименование темы в соответствии с приказом)

Данная работа включает в себя введение, три логически связанных главы, выводы и рекомендации, библиографический список, включающий 61 позицию, 7 приложений.

В первой главе отражены теоретические и методические подходы к управлению персоналом с учетом влияния факторов внешней макросреды, а именно: рассмотрена система управления персоналом как цикл взаимосвязанных процессов, ее элементы, а также принципы управления персоналом организации, факторы внешней макросреды, влияющие на деятельность предприятия в целом и на систему управления персоналом. Представлены разработанные методические подходы, на основе которых проведено исследование.

Во второй главе представлен анализ системы управления в АО «ПО Электроприбор», рассмотрены ее основные подсистемы, а также представлена оценка влияния политических, экономических, технологических и социальных факторов на элементы системы управления персоналом.

Третий раздел включает в себя направления развития системы управления персоналом в АО «ПО Электроприбор» с учетом факторов внешней макросреды, а также разработанные мероприятия по оптимизации системы управления персоналом с обоснованием их экономической и социальной эффективности.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ С УЧЕТОМ ВЛИЯНИЯ ФАКТОРОВ ВНЕШНЕЙ МАКРОСРЕДЫ	10
1.1. Система управления персоналом как цикл взаимосвязанных процессов	10
1.2. Факторы внешней макросреды, влияющие на деятельность организации	20
1.3. Методические подходы к исследованию системы управления персоналом на предприятии и влияющих на нее факторов внешней макросреды	29
2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В АО «ПО «ЭЛЕКТРОПРИБОР» И ВЛИЯЮЩИХ НА НЕЕ ФАКТОРОВ ВНЕШНЕЙ МАКРОСРЕДЫ	34
2.1. Анализ системы управления персоналом в организации	36
2.2. Оценка влияния политических и экономических факторов на систему управления персоналом	44
2.3. Изучение технологических и социальных факторов, влияющих на систему управления персоналом	51
3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ АО «ПО «ЭЛЕКТРОПРИБОР» С УЧЕТОМ ВОЗДЕЙСТВИЯ ФАКТОРОВ ВНЕШНЕЙ МАКРОСРЕДЫ	62
3.1. Направления развития системы управления персоналом промышленного предприятия с учетом факторов внешней макросреды	62
3.2. Мероприятия по оптимизации системы управления персоналом предприятия	67
3.3. Обоснование экономической и социальной эффективности предлагаемых мероприятий	73

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ	79
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	83
ПРИЛОЖЕНИЯ	91
ПРИЛОЖЕНИЕ 1: Анкета для сотрудников предприятия	91
ПРИЛОЖЕНИЕ 2: Сводные данные по анкетированию	97
ПРИЛОЖЕНИЕ 3: Опросный лист для руководителей	108

ВВЕДЕНИЕ

Современные экономические условия требуют от компаний, которые хотят не только оставаться на рынке, но и развиваться, занимать лидирующие позиции в отрасли, множества усилий. Рыночная экономика обязывает организации быть конкурентоспособными для того, чтобы «выжить». Одним из важнейших критериев успешной деятельности организации является быстрое реагирование на постоянно изменяющиеся условия внешней среды, т.е. гибкость управления. С точки зрения представителей школы внешней среды М. Хэннана и Дж. Фримена, организация должна либо адекватно реагировать на внешние силы, либо ей придется "уйти со сцены".

Компаниям в настоящее время необходимо учитывать все факторы внешней и внутренней среды, которые воздействуют на ее деятельность или будут оказывать в будущем. В оперативном и стратегическом управлении крайне важно учитывать факторы именно внешней макросреды. В отличие от факторов микросреды, они косвенным образом влияют на функционирование компании. Однако данный факт не преуменьшает степени их влияния. Изменения в политической, социальной, экономической, технологической сферах в долгосрочной перспективе обязательно окажут влияние на компании всех отраслей. Поэтому целесообразно оценивать это влияние в настоящее время, в предыдущие периоды, а также учитывать при формировании стратегии компании.

Быстроразвивающаяся внешняя макросреда и последствия экономических и политических событий воздействуют абсолютно на все подразделения и процессы в компании. Производственная, финансовая, закупочная, маркетинговая и другие виды деятельности испытывают на себе влияние внешних факторов. Не является исключением и управление персоналом организации. Введение нормативно-правовых актов, изменение политической ситуации в стране и мире, политика государства во всех сферах жизни населения, экономические преобразования, демографические сдвиги, социальные проблемы, а также научно-технический прогресс не могут не сказаться на системе управления персоналом и кадровой

политике. Важно не только осознавать это воздействие, но и адаптироваться к переменам.

Таким образом, актуальность данного исследования обусловлена необходимостью развития системы управления персоналом в условиях сверхбыстрой трансформации окружающей среды компании, оказывающей влияние на кадровый менеджмент в текущий момент и в долгосрочной перспективе. Изучение данного воздействия и оценка степени влияния позволяет компаниям осуществлять гибкое управление человеческими ресурсами, которые в современном мире считаются одним из важнейших ресурсов общества в целом и компании в частности.

Актуальность исследования заключается не только в необходимости научного развития проблемы исследования, но и в необходимости поиска направлений развития системы управления персоналом АО «ПО Электроприбор». Деятельность этой промышленной компании связана с производством наукоемкой продукции, поэтому высока степень влияния факторов внешней макросреды на эффективность функционирования предприятия.

На проблему эффективности системы управления персоналом в своих работах обращают внимание многие отечественные и зарубежные ученые, а также практики. Так, в своих трудах к темам развития потенциала персонала, подбора и оценки, а также мотивации сотрудников обращается Иванова С.¹ - сертифицированный тренер и HR-менеджер; теоретические и практические аспекты развития человеческого потенциала и человеческого капитала рассматривает д.э.н., профессор МГУ Царегородцев Ю. Н.²; ретроспективу и перспективу развития человеческих ресурсов в инновационной экономике изучает

¹ Развитие потенциала сотрудников [Электронный ресурс] : профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / С. Иванова [и др.]. — М. : Альпина Паблишер, 2017. — 288 с.— URL: <http://www.iprbookshop.ru/68009.html>

² Развитие человеческого потенциала и человеческого капитала: теоретические и практические аспекты : монография / под общ. ред. Ю. Н. Царегородцева. — М. : Изд-во Моск. гуманит. ун-та, 2014 с. — 180 с. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/39701.html>

д.э.н., профессор МГИМО Степанов А.А.³; коучинг как метод управления персоналом является предметом научного интереса Дж. Уитмора⁴ - одного из ведущих бизнес-тренеров Великобритании; американский специалист в области культуры сервиса, мотивационный спикер, бизнесмен Дж. Шоул⁵ обращает внимание на самостоятельность сотрудников, считая его одним из факторов достижения успеха.

Влияние факторов внешней макросреды рассматривается в работах к.э.н. Галкина А.А.⁶, д.э.н., профессор Гримашиевич О.Н.⁷; их воздействие на управление персоналом организации изучалось инвестиционным директором УК «Сберинвест» (г. Москва) Романенко М.А.⁸, а также директором по персоналу АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод»» (г. Екатеринбург) Саранчук С.Ю.⁹; к.э.н. Хуат Тхи Фыонг Зунг¹⁰ в своей диссертации провела исследование на тему повышения адаптивности компании к изменениям внешней среды.

Целью исследования является разработка рекомендаций по развитию системы управления персоналом АО «ПО Электроприбор» с учетом влияния факторов внешней макросреды. Для ее достижения в ходе исследования были поставлены и решены следующие задачи:

— рассмотрена система управления персоналом как цикл взаимосвязанных процессов;

³ Человеческие ресурсы в инновационной экономике. Ретроспектива и перспектива развития [Электронный ресурс] : коллективная монография / под ред. Степанова А.А., Савиной М.В. [и др.]. — 2-е изд. — М. : Научный консультант, 2018. — 240 с. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/75491.html>

⁴ Джон Уитмор. Внутренняя сила лидера [Электронный ресурс] : коучинг как метод управления персоналом / Уитмор Джон. — М. : Альпина Паблишер, 2017. — 310 с. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/68038.html>

⁵ Джон Шоул. Реальные полномочия [Электронный ресурс] : самостоятельность сотрудников как ключ к успеху / Шоул Джон.. — М. : Альпина Паблишер, 2016. — 183 с. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/48457.html>

⁶ Галкин А. А., Бородкина Т. А. Макроэкономические факторы внешней среды российских организаций, определяющие особенности их стратегического менеджмента [Текст] // Вестник НГИЭИ. 2017. № 7 (74). С. 65–72.

⁷ Гримашиевич О.Н., Скасырский Н.С. Методы стратегического анализа в условиях неопределенности внешней среды // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. - 2016. - №4 (63). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-strategicheskogo-analiza-v-usloviyah-neopredelennosti-vneshney-sredy>

⁸ Романенко М.А. Управление человеческими ресурсами проектов и управление персоналом предприятия: положение и взаимосвязи в системной среде [Текст] // Вестн. Ом. ун-та. Сер. «Экономика». - 2016. - № 3. С. 131–138.

⁹ Саранчук С.Ю. Гибкие режимы работы как антикризисная технология управления персоналом промышленного предприятия // Вопросы управления. 2016. №3 (21). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gibkie-rezhimy-raboty-kak-antikrizisnaya-tehnologiya-upravleniya-personalom-promyshlennogo-predpriyatiya>

¹⁰ Хуат Тхи Фыонг Зунг. Повышение адаптивности компании к изменениям внешней среды [Текст]: диссертация кандидата экономических наук - Москва, 2016.- 142 с.

- изучены факторы внешней макросреды, влияющие на деятельность организации;
- разработаны методические основы исследования системы управления персоналом на предприятии;
- проанализирована система управления персоналом в АО «ПО Электроприбор»;
- проведена оценка влияния политических, экономических, технологических и социальных факторов на систему управления персоналом;
- разработаны направления развития системы управления персоналом промышленного предприятия с учетом факторов внешней макросреды;
- предложены мероприятия по оптимизации системы управления персоналом предприятия;
- дано обоснование экономической и социальной эффективности предлагаемых мероприятий.

Объектом исследования выбрано акционерное общество «ПО «Электроприбор». Предмет исследования - влияние факторов внешней макросреды на систему управления персоналом в данной компании.

Предполагается, что многоаспектный учет влияния факторов внешней макросреды на деятельность компании будет способствовать эффективному управлению персоналом.

К методам, использованным в ходе проведения исследования, относятся анкетирование сотрудников предприятия, анализ документации, PEST-анализ, составление графического профиля среды, метод экспертных оценок.

На основе проведенного исследования были обобщены представления о системе управления персоналом организации, проанализированы подходы к учету факторов внешней макросреды в деятельности фирмы. Результаты данного исследования могут быть использованы руководством АО «ПО Электроприбор» для совершенствования системы управления персоналом, учитывая при этом внешние факторы.

Данная работа включает в себя введение, три логически связанных главы, выводы и рекомендации, библиографический список, включающий 61 позицию, 7 приложений.

В первой главе отражены теоретические и методические подходы к управлению персоналом с учетом влияния факторов внешней макросреды; во второй главе представлен анализ системы управления в АО «ПО Электроприбор» и влияющих на нее факторов внешней макросреды; третий раздел включает в себя рекомендации по оптимизации системы управления персоналом, а также обоснование экономической и социальной эффективности предлагаемых мероприятий.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ С УЧЕТОМ ВЛИЯНИЯ ФАКТОРОВ ВНЕШНЕЙ МАКРОСРЕДЫ

1.1. Система управления персоналом как цикл взаимосвязанных процессов

Система управления персоналом любой компании независимо от сферы ее деятельности, местонахождения и размера является важнейшим элементом ее функционирования в целом. От разумной организации деятельности персонала, грамотно разработанной кадровой политики, эффективно построенной системы подбора, найма, адаптации кадров, а также от многих других факторов с точки зрения управления персоналом зависят результаты работы всей компании в целом. Эффективное использование человеческого потенциала в условиях современной экономики носит обязательный характер и дает возможность компаниям занимать лидирующие позиции на рынке.

В литературе встречается множество определений понятию «система управления персоналом», так как разные авторы акцентируют внимание на том или ином аспекте данного элемента управления организацией.

По мнению доктора экономических наук, профессора Михалкиной Е.В., система управления персоналом - это набор методов, процедур и приемов, которые способствуют обеспечению организации персоналом требуемого уровня и квалификации. В систему управления персоналом включаются следующие элементы кадровой работы: кадровое планирование, определение потребности в найме, набор, отбор, наем, адаптация, обучение, карьера, оценка, мотивация, нормирование труда¹¹.

Процесс управления персоналом в организации является целостной системой, в которой можно выделить такие элементы, как подбор потенциальных кандидатур, их оценка, отбор подходящих сотрудников, прием персонала на

¹¹ Управление человеческими ресурсами организации: теория, процессы, технологии [Электронный ресурс]: монография / Е.В. Михалкина [и др.]. — Ростов-на-Дону: Южный федеральный университет, 2013. — С.133. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/47165.html>

работу, мониторинг его развития, организация обучения, переподготовки и повышения квалификации персонала. Указанные элементы должны использоваться системно, так как только в купе они могут решить многие проблемы и предотвратить возникновение сложностей в организации. Современная система управления персоналом рассчитана на воспитание и закрепление в фирме работников нового типа, способных создавать, анализировать и передавать новые знания, принимая на этой основе самостоятельные решения¹².

Жариков В.Д., доктор экономических наук, профессор полагает, что система управления персоналом – это совокупность элементов (цели, функции, кадры, технические средства, информация, методы организации деятельности и управления), формирующих кадровый комплекс организации. Система управления персоналом как цикл взаимосвязанных процессов включает в себя элементы деятельности управленческого персонала (табл. 1.1)¹³.

Таблица 1.1

Элементы системы управления персоналом

Элементы системы УП	Содержание элементов
1	2
Планирование ресурсов	Разработка плана удовлетворения потребностей в людских ресурсах и необходимых для этого затрат
Набор персонала	Создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям
Отбор персонала	Оценка кандидатов на рабочие места, отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора
Определение заработной платы и методов мотивации персонала	Разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения персонала
Профорентация и адаптация	Введение нанятых работников в организацию и подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от них организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку

¹² Луценко Е.В., Ермоленко В.В., Ермоленко Д.В. Инновационные заделы интеллектуального обеспечения управленческих решений в корпорации на будущее [Электронный ресурс] // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета (Научный журнал КубГАУ). - 2012. - № 76. - URL: <http://ej.kubagro.ru/2012/02/pdf/66.pdf>

¹³ Жариков В.Д., Кирсанова Д.А. Формирование системы управления персоналом на промышленном предприятии [Электронный ресурс] // Социально-экономические явления и процессы. - 2016. - №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-sistemy-upravleniya-personalom-na-promyshlennom-predpriyatii>

1	2
Обучение	Разработка программ обучения персонала в целях эффективного выполнения работы и его продвижения
Оценка трудовой деятельности	Разработка методик оценки трудовой деятельности и доведение ее до работника
Повышение, понижение, увольнение, перевод	Разработка методов перемещения работников на должности с большей или с меньшей ответственностью, развитие их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора найма
Подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе	Разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров
Управление трудовыми отношениями	Осуществление переговоров по заключению коллективных договоров
Управление занятостью	Разработка программ обеспечения равных возможностей занятости (гарантии занятости и снижения текучести кадров обеспечивают значительный экономический эффект и побуждают работников к повышению эффективности своей работы)

Несмотря на наличие множества точек зрения на данное понятие, можно сделать вывод о том, что под системой управления персоналом подразумевается совокупность методов и приемов, которые позволяют эффективно организовать производственные и управленческие процессы в организации. Данная система, как правило, включает в себя такие процессы, как: планирование потребности в персонале, подбор и наем работников, их адаптацию, ротацию кадров, обучение персонала, мотивацию персонала, оценку трудовой деятельности. Следует рассмотреть каждый из этих процессов (рис.1.1).

Под *кадровой политикой* понимается совокупность взглядов, идей, требований, которые определяют основные направления работы с персоналом, её формы и соответствующие методы.¹⁴ Кадровая политика - неотъемлемая часть общей политики организации. Соответственно, она должна полностью соответствовать концепции развития компании.

¹⁴ Прытков Р.М. Управление человеческими ресурсами [Текст]: учебное пособие / Р.М. Прытков. — Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2015. — С.57

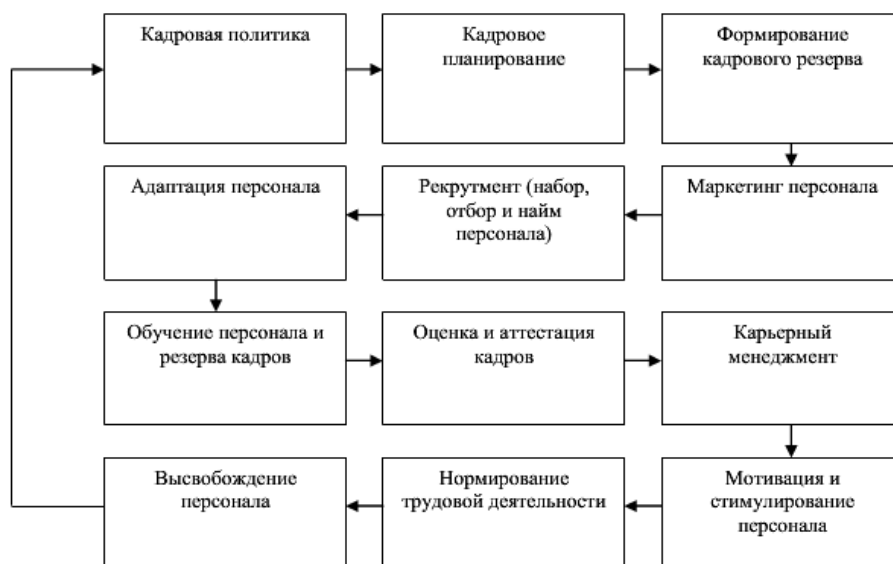


Рис.1.1. Процессы системы управления персоналом¹⁵

Планирование, как одна из функций управления, играет значимую роль и при работе с персоналом. Планирование человеческих ресурсов осуществляется на основе прогнозирования количественных и качественных потребностей организации в работниках в будущем и оценки того, в какой степени эта потребность может быть удовлетворена. Потребность в человеческих ресурсах — это необходимое количество работников с разной профессионально-квалификационной структурой для обеспечения производственной деятельности предприятия¹⁶.

Кадровым резервом называется группа работников, прошедших предварительный отбор и обладающих необходимым потенциалом для выполнения обязанностей на новом участке работы в определенные сроки называется. Формирование кадрового резерва осуществляется на двух уровнях. Внешний кадровый резерв может быть сформирован на основе базы резюме специалистов, которые отвечают предъявляемым требованиям и могут быть приглашены на освободившуюся вакансию по мере ее появления. Внутренний кадровый резерв формируется из работников предприятия, обладающих высоким

¹⁵ Управление персоналом: портфель надежных технологий [Электронный ресурс]: Учебно-практическое пособие / Ю. Е. Мелихов, П. А. Малуев. — 2-е изд. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2017. — С.53 — URL: <http://www.iprbookshop.ru/57162.html>

¹⁶ Люшина Э.Ю. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебное пособие / Э.Ю. Люшина, Е.Г. Моисеева, Е.О. Тихонова. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — С.73-74 — URL: <http://www.iprbookshop.ru/68733.html>

управленческим потенциалом, способных к быстрому развитию, прошедших специальные подготовительные программы обучения¹⁷.

Внутриорганизационный резерв кадров неразрывно связан с такими понятиями, как выдвижение и ротация. Выдвижение — назначение работника на новую, более высокую должность. Важное значение имеет назначение работника из категории специалистов в категорию руководителей. Ротация — это перемещение работника по горизонтали в отличие от выдвижения, где оно происходит по вертикали. Выдвижение и ротация — это перемещение работников внутри системы управления. Предварительное пребывание работника в резерве служит подготовкой к выдвижению и ротации¹⁸.

Маркетинг персонала рассматривается как определенная деятельность службы управления персоналом, которая предворяет найм сотрудников на организационные вакансии (определение источников и способов реализации потребности в персонале, проведение кадровой рекламы, вербовка персонала и т.д.). Благодаря персонал-маркетингу, когда труд, рабочие места, сама организация предлагаются как выходные с точки зрения потребностей и ожиданий персонала объекты на внешнем и внутреннем (внутрифирменном) рынке труда, возможности организации в получении и сохранении квалифицированной и мотивированной рабочей силы значительно повышаются¹⁹.

Весомым блоком системы управления персоналом является рекрутмент. В состав этого блока входят: набор, отбор (селекция) и найм (процедура приема на работу). Набор заключается в том, что на определенное рабочее место претендует некая совокупность кандидатов, с которыми проводится работа по их поиску, регистрации, а также информированию о вакантной должности и организации в целом. Отбор предполагает проведение своего рода состязательных мероприятий,

¹⁷ Ассессоров П.С., Картушина Е.Н. Формирование кадрового резерва компании как стратегическая задача [Электронный ресурс] // Социально-экономические явления и процессы. - 2013. - №5 (051). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-kadrovogo-rezerva-kompanii-kak-strategicheskaya-zadacha>

¹⁸ Управление персоналом: портфель надежных технологий [Электронный ресурс]: Учебно-практическое пособие / Ю. Е. Мелихов, П. А. Малуев. — 2-е изд. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. — С.54 — URL: <http://www.iprbookshop.ru/57162.html>

¹⁹ Родин Д.В. Стратегический маркетинг персонала организации [Электронный ресурс] // Вестник ВУиТ. - 2015. - №1 (33). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskij-marketing-personala-organizatsii>

для того чтобы выбрать лучшую кандидатуру на вакантную должность. Наем — заключительная фаза рекрутмента, основной задачей которой является юридическое, документационное и бухгалтерское оформление нового сотрудника на работу²⁰.

Адаптацию рассматривают как процесс приспособления работника к условиям внешней и внутренней среды организации²¹. При этом среди основных целей адаптации выделяют следующие: уменьшение стартовых издержек; снижение тревожности и неуверенности у новых работников; сокращение текучести рабочей силы; экономию времени руководителя и сотрудников; развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой. Процесс трудовой адаптации работника и организации будет более успешным тогда, когда нормы и ценности коллектива станут нормами и ценностями каждого отдельного работника. Данный процесс также зависит и от того, насколько быстро новый сотрудник примет и определит свою социальную роль в коллективе.

С точки зрения современного менеджмента развитие персонала рассматривается как главный резерв повышения эффективности производства. Под развитием персонала понимается совокупность мероприятий, нацеленных на повышение качества человеческих ресурсов организации: обучение, повышение квалификации, переподготовку работников²². Затраты на профессиональное развитие персонала полностью оправданы не только с финансовой точки зрения, но и со стороны организационной культуры, ценностей, а также мотивации сотрудников.

Оценка персонала организации является необходимой процедурой в работе как коммерческого, так и некоммерческого предприятия. Ее проводят с целью определения степени соответствия личных качеств работника, количественных и

²⁰ Управление персоналом: портфель надежных технологий [Электронный ресурс]: Учебно-практическое пособие / Ю. Е. Мелихов, П. А. Малуев. — 2-е изд. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. — С.55 — URL: <http://www.iprbookshop.ru/57162.html>

²¹ Мазилкина, Е. Адаптация в коллективе [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Е.И. Мазилкина, Г.Г. Паничкина. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2012.— С.47— URL: <http://www.iprbookshop.ru/770>

²² Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / П.Э. Шлендер [и др.]. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — С.128 — URL: <http://www.iprbookshop.ru/71073.html>

качественных результатов его трудовой деятельности требованиям, предъявляемым конкретной организацией. Оценку персонала используют для более эффективного подбора и расстановки кадров, а также для максимально справедливого распределения денежного вознаграждения за труд²³. Оценка персонала проводится на трех уровнях: постоянная оценка — в форме управленческого контроля; периодическая оценка — например, в форме аттестации; стратегическая оценка — в форме мониторинга производственного поведения и организационной культуры, в результате которой строятся сценарии развития компании с точки зрения человеческих ресурсов²⁴.

Управление профессиональной карьерой - это системное планомерно организованное воздействие на процессы формирования, распределения, перераспределения и использования человеческого капитала в целях обеспечения его соответствия объему и структуре основного капитала для наиболее полного удовлетворения рыночной потребности в товарах и услугах²⁵.

Ни одна система управления не станет хорошо функционировать, если не будет разработана эффективная модель мотивации, так как она побуждает конкретного сотрудника и коллектив в целом к достижению личных и общих целей. Необходимо обозначить цели управления мотивацией и стимулированием. Здесь следует учитывать действующие стороны — работодателя и работников. Целью управления мотивацией и стимулированием для работодателя является достижение экономического эффекта, результатов организацией, а для работника — получение различных социальных и экономических благ²⁶.

Выработка определенных норм, принципов, стандартов, организационных элементов, иерархических структур, моделей поведения и функционирования

²³ Петрова Ю.А. 10 критериев оценки персонала [Электронный ресурс] / Ю.А. Петрова, Е.Б. Спиридонова. — Ростов-на-Дону: Феникс, 2013. — С.5 — URL: <http://www.iprbookshop.ru/19211.html>

²⁴ Зайнетдинова И.Ф. Оценка деятельности работников организации [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие / И.Ф. Зайнетдинова. — Екатеринбург: Уральский федеральный университет, ЭБС АСВ, 2016. — С.8-9— URL: <http://www.iprbookshop.ru/68274.html>

²⁵ Дикусарова М. Ю., Маслова С. Ю. Управление профессиональной карьерой как способ повышения эффективности деятельности организации [Электронный ресурс] // Экономика, управление, финансы: материалы II Междунар. науч. конф. — Пермь: Меркурий, 2012. — С. 1-2. — URL <https://moluch.ru/conf/econ/archive/57/3097/>

²⁶ Корзенко Н.И., Тимакова Т.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом [Электронный ресурс] // Вестник ЧелГУ. - 2015. - №1 (356). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-i-stimulirovanie-trudovoy-deyatelnosti-v-upravlenii-personalom-1>

организации как на общем, так и на индивидуальном уровне составляет процесс нормирования трудовой деятельности²⁷.

Высвобождение персонала – увольнение или отстранение от работы на длительный срок одного или большого числа работников по причине экономического, структурного и технологического характера с целью уменьшения количества занятых, либо изменения их профессионально-квалификационного состава. Высвобождение рабочих и служащих, их трудоустройство и переобучение проводится в строгом соответствии с законодательством о труде²⁸.

Таким образом, система управления персоналом любой организации рассматривается как совокупность взаимосвязанных процессов, следующих один за другим. При отсутствии кадровой политики и кадрового планирования сложно переходить к остальным этапам. Данные процессы существуют во взаимосвязи и на практике должны представлять собой целостную систему. Качество управления персоналом зависит от эффективной организации данных процессов, от степени их взаимосвязи.

Принципы управления персоналом (рис.1.2) отражают правила, определяющие основные требования к системе, структуре и организации управления людьми. Общие принципы управления имеют универсальный характер и воздействуют на все сферы управления и все отрасли национального хозяйства²⁹.

Целенаправленность управления предполагает четкую постановку и ранжирование целей перед каждым предприятием и его подразделением. Данный

²⁷ Управление персоналом: портфель надежных технологий [Электронный ресурс]: Учебно-практическое пособие / Ю. Е. Мелихов, П. А. Малув. — 2-е изд. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. — С.55 — URL: <http://www.iprbookshop.ru/57162.html>

²⁸ Инжиева Д.М. Управление персоналом [Электронный ресурс] : учебное пособие (курс лекций) / Д.М. Инжиева. — Симферополь: Университет экономики и управления, 2016. — С.122 — URL: <http://www.iprbookshop.ru/73272.html>

²⁹ Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / П.Э. Шлендер [и др.]. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — С.27-28 — URL: <http://www.iprbookshop.ru/71073.html>

принцип предполагает не только установку целей, но и их соотнесение с необходимыми ресурсами.

Принцип ответственности предусматривает наказание членов организации за невыполнение возложенных на них функций или задач. Ответственность должна быть равна полномочиям, а мера наказания должна возрастать по мере увеличения полномочий.



Рис.1.2. Принципы управления персоналом

Принцип компетентности означает знание менеджером объекта управления или, по крайней мере, его способность воспринимать компетентную консультацию специалистов при принятии решений. Принцип компетентности связан с горизонтальным разделением труда по функциям.

Дисциплина подразумевает безусловное выполнение полученных заданий и распоряжений. Только при условии наличия дисциплины можно обеспечить четкую и слаженную работу всех подразделений организации и направить их усилия на достижение поставленных целей. Уровень дисциплины в значительной мере определяет культуру управления.

Принцип стимулирования предполагает, прежде всего, мотивацию трудовой деятельности на основе использования материальных и моральных стимулов.

Материальное стимулирование базируется на личной экономической заинтересованности работников в результатах труда, а моральное — в основном на психологическом воздействии на работников.

Принцип иерархичности предусматривает вертикальное разделение управленческого труда, т.е. выделение уровней управления и подчинение низших уровней высшим. Этот принцип учитывается при формировании организационных структур управления, при построении аппарата управления, при расстановке кадров.

Все представленные выше принципы управления тесно связаны между собой и обуславливают друг друга. Например, сложно достичь эффективного функционирования системы управления, не обращая внимания на такие принципы управления, как целенаправленность, планомерность, компетентность, стимулирование, дисциплину. Важно отметить, что данные принципы связаны не только между собой, но и обеспечивают взаимосвязь всех ранее изложенных процессов в системе управления персоналом.

Таким образом, было изучено понятие системы управления персоналом, под которым подразумевается совокупность методов и приемов, которые позволяют эффективно организовать производственные и управленческие процессы в организации. Данную систему следует рассматривать как цикл взаимосвязанных процессов, включающий в себя планирование потребности в персонале, подбор и наем работников, маркетинг персонала, их адаптацию, ротацию кадров, обучение персонала, мотивацию персонала, оценку трудовой деятельности, ее нормирование, а также высвобождение персонала. Все рассмотренные принципы управления персоналом (целенаправленность, дисциплина, принцип ответственности, компетентности, стимулирования, иерархичности) служат связующим элементом для всех процессов управления персоналом и обеспечивают их целостность.

1.2. Факторы внешней макросреды, влияющие на деятельность организации

Современная среда предприятий обладает очень высокой степенью сложности, динамичности и неопределенности. Из этого следует, что одним из основных условий успешной деятельности в рыночной экономике является способность организаций приспосабливаться к изменениям, т.е. их адаптивность. Кроме того, все чаще это такая способность является условием выживания на современном этапе развития экономики. Руководство компании должно иметь углубленное представление как о внутренней среде организации и ее потенциале, так и о внешней среде и месте, занимаемом в ней организацией. Не менее важным является прогнозирование изменений в среде организации. Изучение, анализ и составление прогнозов развития внешней и внутренней среды - неотъемлемые элементы стратегического управления. Это обусловлено необходимостью обнаружить угрозы и возможности, которые организация должна непременно учитывать при определении своих целей и при их достижении.

Кандидат социологических наук, доцент Полутова М.А. приводит такое определение среды организации: совокупность активных субъектов и сил, с которыми организация взаимодействует в той или иной мере. На рисунке 1.3. представлена схема среды организации в виде трех сфер.



Рис.1.3. Среда организации³⁰

Характеризуя среду внешнего воздействия, различают две подгруппы факторов, различающиеся по силе влияния на деятельность бизнес-субъектов. Первая группа это факторы, оказывающие непосредственное воздействие на

³⁰ Полутова М.А. Теоретико-методологические подходы к организации как открытой системе: внутренняя и внешняя среда организации [Текст] // Вестник ЗабГУ. - 2014. - №3.

уровень активности организаций. Для эффективного управления организациями руководители должны незамедлительно и адекватно реагировать на любые изменения параметров внешнего окружения, относящихся к этой группе. Среди этих факторов можно выделить конкурирующих субъектов, клиентов, поставщиков, а также сеть посредников. Вторая группа - это факторы, оказывающие опосредованное воздействие на уровень активности (рис.1.4). Их влияние пролонгировано во времени, но без их учета любая организация может прийти к снижению показателей своей деловой активности. Это воздействие проявляется в развитии международных экономических отношений, формирующейся политической ситуации, развитии технологических нововведений и т.д.³¹



Рис.1.4. Факторы внешней макросреды

Многие авторы обозначают внешнюю макросреду по-разному: внешняя среда опосредованного влияния, внешняя среда косвенного воздействия, дальнейшее окружение. Неизменным остается то, что ее факторы могут не касаться

³¹ Левушкина С.В., Семко И.А. Особенности влияния компонентов внешней и внутренней среды на деловую активность организации [Электронный ресурс] // Научный журнал КубГАУ - Scientific Journal of KubSAU. - 2014. - №102. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-vliyaniya-komponentov-vneshney-i-vnutrenney-sredy-na-delovuyu-aktivnost-organizatsii>

непосредственно краткосрочной деятельности организации, но, как правило, воздействуют на ее долгосрочные решения.

В составе макроокружения выделяют политические, экономические, правовые, научно-технические (технологические), социально-демографические, культурные, природно-климатические, экологические и другие факторы. Поскольку число возможных факторов косвенного воздействия достаточно велико, для упрощения анализа часто ограничиваются рассмотрением четырех основных групп факторов, исследование которых получило название PEST-анализа: политические, экономические, социальные, научно-технические факторы. Макроокружение создает общие условия, в которых функционируют организации, и, как правило, не имеет специфического характера применительно к отдельно взятой организации. Однако степень воздействия макросреды на разные организации различна, что связано как со спецификой осуществляемой организацией деятельности, так и с ее внутренним потенциалом³².

Политическая ситуация может быть как благоприятной, так и неблагоприятной для развития различных сфер деятельности, направлений народного хозяйства, отраслей. Многое здесь зависит от нацеленности государства на решение тех или иных социально-экономических проблем, от выбора приоритетных направлений в развитии общества, государства. Например, осознание руководством страны роли среднего и малого бизнеса в развитии экономики неминуемо скажется на характере налогообложения, в установлении налоговых льгот для организаций, относящихся к этой категории бизнеса. Большое значение для организаций, ведущих операции или имеющих рынки сбыта в других странах, имеет политическая стабильность. В стране-хозяине для иностранного инвестора или для экспорта продукции политические изменения могут привести к ограничению прав собственности для иностранцев или установлению специальных пошлин на импорт. С другой стороны, политика может измениться и в сторону, благоприятную для инвесторов, когда возникает

³² Стратегический менеджмент [Текст]: учеб. пособие / О.А. Сазыкина. – Пенза: ПГУАС, 2015. – С.42

потребность в притоке капитала из-за рубежа³³. К данной группе факторов также можно отнести изменения законодательства, касающегося сферы деятельности компании или же функционирования экономики в целом.

Экономические воздействия. Существенными переменными экономической среды являются изменение валового национального продукта, уровня занятости населения, реальной зарплаты, покупательной способности населения, величины процентных ставок за кредит, курса обмена валют, инфляции, ставки налогов и т.п. Государство регулирует экономику с помощью политики фискальной (прежде всего через налоги) и кредитно-денежной (через процентную ставку за кредит)³⁴. Влияние экономики на организацию можно рассматривать с разных сторон: общей характеристики экономической системы государства, ее состояния на данном этапе развития, условий развития бизнеса, а также экономического потенциала.

Технологический сегмент относится к уровню и направленности технического прогресса или совершенствования, происходящего в обществе, в том числе к появлению новых видов продукции, процессов или материалов; к общему уровню научной деятельности и достижениям в фундаментальной науке³⁵.

Технология является одновременно внутренней переменной и внешним фактором большого значения. В качестве внешнего фактора она отражает уровень научно-технического развития, который воздействует на организацию, например, в областях автоматизации, информатизации и др. Чтобы сохранить конкурентоспособность, каждая организация вынуждена использовать достижения научно-технического прогресса, по крайней мере, те, от которых зависит эффективность ее деятельности. Технология выражается ускорением

³³ Яськов Е.Ф. Теория организации [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации», «Государственное и муниципальное управление» / Е.Ф. Яськов. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — С.53 — URL: <http://www.iprbookshop.ru/71065.html>

³⁴ Попович А.М. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / А.М. Попович. — Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2016. — С.84 — URL: <http://www.iprbookshop.ru/59657.html>

³⁵ Курс МВА по стратегическому менеджменту [Электронный ресурс] / Айзенштат Расселл [и др.]. — М. : Альпина Паблишер, Альпина Бизнес Букс, 2016. — С.293 — URL: <http://www.iprbookshop.ru/43678.html>

НТП; ростом ассигнований на НИР и ОКР; технологическим развитием отрасли и др³⁶. Данная группа факторов имеет особо важное значение для наукоемких предприятий, так как их деятельность напрямую зависит от развития науки и техники.

Социальный компонент определяет характеристики общества, в котором существует организация. Уровень грамотности, образования, обычаи, верования, ценности, образ жизни, возраст, географическое расположение и мобильность населения — все это социальный компонент общей среды. Для менеджеров важно помнить, что общественные перемены неизбежны³⁷. В каждой стране закрепились представления об этических методах ведения бизнеса, необходимых стандартах качества обслуживания, что также необходимо учитывать при анализе социальных факторов.

Необходимость приспособливаться к факторам внешней макросреды вызвана такими ее характеристиками (рис.1.5), как:

- Взаимосвязанность факторов внешней среды определяется уровнем силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.
- Сложность внешней среды определяется числом факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровнем изменчивости каждого из них.
- Подвижность среды характеризуется скоростью, с которой происходят изменения в ней.
- Неопределенность внешней среды характеризуется относительным количеством информации о внешнем окружении, которой располагает организация с точки зрения ее достаточности, а также уровнем достоверности информации.

³⁶ Кузьмицкая, А.А. Бизнес–планирование и прогнозирование предприятий и организаций [Текст]: курс лекций / А.А. Кузьмицкая. - Брянск: Брянский ГАУ, 2015. - С.51

³⁷ Панов А.И. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению (080100) «Экономика и управление» / А.И. Панов, И.О. Коробейников, В.А. Панов. — 3-е изд. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — С.27 — URL: <http://www.iprbookshop.ru/71059.html>

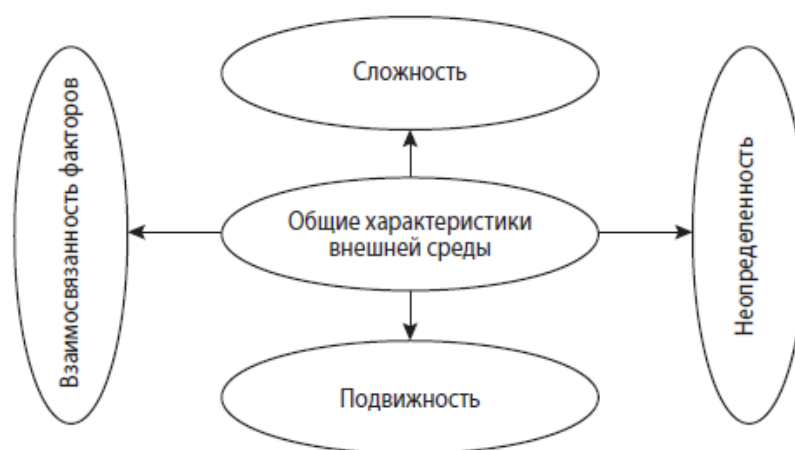


Рис.1.5. Составляющие характеристики внешней среды³⁸

Под адаптацией производственно-экономических систем к изменениям среды понимается системная трансформация бизнес-процессов, функциональных подсистем, структуры бизнес-субъектов, элементов проводимых функциональных политик, а также общей стратегии в соответствии с прогнозируемыми изменениями внешней и внутренней среды и запланированными результатами. Последние соответствуют целям и задачам стратегического развития ПЭС. Особенностью адаптации ПЭС в современных условиях является также высокая динамика внешней среды и асимметрия информации³⁹.

Изучение составляющих общего окружения не должно останавливаться на определении того, в каком состоянии они пребывали ранее или пребывают сейчас. Важно также определить тенденции, характерные для изменения состояния отдельных важных факторов, и попытаться предсказать тренды развития этих факторов для того, чтобы предвидеть, какие угрозы могут ожидать организацию и какие возможности могут открыться перед ней в будущем. Таким образом, мониторинг внешней макросреды, а также прогнозирование изменений в ней служат повышению эффективности и гибкости управления компанией.

Таким образом, к компонентам внешней среды, влияющим на эффективность и стабильность функционирования организации, относятся те, на

³⁸ Тебекин А.В., Мантусов В.Б. Управление организацией [Текст]: Монография / Тебекин А.В., Мантусов В.Б. М.: РИО Российской таможенной академии, 2016. С.55

³⁹ Хуат Тхи Фьонг Зунг. Повышение адаптивности компании к изменениям внешней среды [Текст]: диссертация кандидата экономических наук - Москва, 2016.- С.13

которые организация не может влиять и управлять. Эти компоненты имеют прямое влияние на фирму (конкуренты, поставщики, потребители, и др.), либо косвенное влияние (политические, экономические и другие факторы). Все факторы внешней среды находятся в тесном взаимовлиянии. Во многих случаях эти воздействия порождают проблемы для организации, и во избежание этих проблем осуществлять постоянный мониторинг и анализ факторов влияния и на основании собранной информации выявлять тенденции, определять возможности компании и угрозы со стороны внешнего макроокружения.

Стремительно развивающаяся внешняя макросреда, в том числе последствия экономических и политических событий воздействуют абсолютно на все подразделения и процессы в компании. Производственная, финансовая, закупочная, маркетинговая и другие виды деятельности испытывают на себе влияние внешних факторов. Не является исключением и управление персоналом организации. Введение нормативно-правовых актов, изменение политической ситуации в стране и мире, политика государства во всех сферах жизни населения, экономические преобразования, демографические сдвиги, социальные проблемы, а также научно-технический прогресс не могут не отразиться на системе управления персоналом в целом или же на отдельных процессах данной системы.

Так, на формирование кадровой политики предприятия влияют следующие факторы внешней среды⁴⁰: нормативные ограничения (например, при приеме на работу в нормах некоторых стран присутствуют запреты на применение тестов); ситуация на рынке труда (необходимо анализировать наличие конкуренции, источники комплектования, структурный состав рабочей силы).

На планирование потребности в человеческих ресурсах также воздействуют внешние факторы⁴¹. К ним относятся: государственная экономическая политика (например, налоговые льготы, которые могут либо стимулировать, либо

⁴⁰ Прытков Р.М. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебное пособие / Р.М. Прытков. — Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2015. — С.57-58 — URL: <http://www.iprbookshop.ru/54170.html>

⁴¹ Люшина Э.Ю. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебное пособие / Э.Ю. Люшина, Е.Г. Моисеева, Е.О. Тихонова. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — С.73-74 — URL: <http://www.iprbookshop.ru/68733.html>

тормозить развитие предприятия); конъюнктура рынка и изменение структуры рынка продукции и рынка труда; научно-технический прогресс (появление новых технологий, оборудования и др.).

Рассматривая влияние факторов косвенного воздействия внешней среды на управление персоналом в организации, следует отметить их различную степень влияния в зависимости от особенностей сферы деятельности. Так, для промышленного наукоемкого предприятия влияние научно-технических факторов будет выше, чем социальных.

Изменения в текущем законодательстве или в правительственной политике оказывают влияние, прежде всего, на нормирование трудовой деятельности. Однако косвенно данные факторы могут влиять и на другие процессы управления персоналом. К данной группе факторов также следует отнести государственную поддержку, оказываемую отдельным предприятиям. Это должно способствовать благоприятному развитию компании. Однако следует учесть то, что предприятия, работающие с государственными заказами, зачастую являются закрытыми, что, безусловно, сказывается на управлении персоналом. Следует отметить, что сотрудничество с компаниями других государств подразумевает наличие в организации специалистов, необходимых для обеспечения данных деловых связей.

Воздействие экономических факторов на систему управления персоналом достаточно велико. Так, изменение уровня инфляции в стране может отразиться на материальном стимулировании сотрудников, а также в целом на объеме затрат на персонал. Данный фактор также может повлечь за собой понижение или повышение платежеспособности, что в совокупности с изменениями потребностей конечных пользователей продукции оказывает воздействие на спрос, объем производства, и, как следствие, на планирование потребности в персонале, на прием и высвобождение персонала.

Технологические факторы воздействуют на большинство процессов в системе управления персоналом, особенно на производственных предприятиях. Производство высокотехнологичной продукции предъявляет особые требования к

квалификации кадров. Это отражается на кадровом планировании, рекрутменте, развитии персонала, а также на его высвобождении. Развитие информационных технологий влияет на всю систему управления персоналом - цифровизация затрагивает все аспекты работы с персоналом.

Влияние социальных факторов на управление персоналом заключается в воздействии демографических показателей, ценностей, закрепленных на определенной территории, а также в тенденциях изменения образа жизни. Уровень образования также влияет на управление персоналом, так как от этого фактора зависит наличие квалифицированных специалистов в регионе или стране.

Таким образом, были рассмотрены факторы внешней макросреды. К ним относится большое число факторов, однако их можно сгруппировать и выделить четыре основных направления воздействия: политическое, экономическое, технологическое, социальное. Следует отметить, что внешняя среда косвенного воздействия обладает такими характеристиками, как взаимосвязанность факторов, сложность, подвижность, неопределенность. Из этого следует необходимость учета влияния внешних факторов в оперативном и, в первую очередь, в стратегическом управлении. Постоянные изменения во внешней среде требуют от современных компаний максимальной гибкости для успешного функционирования на рынке. Воздействие внешних факторов охватывает все аспекты деятельности компании - производственный, финансовый, закупочный, маркетинговый и другие виды деятельности. Система управления персоналом также находится под этим влиянием, что вызывает необходимость создавать гибкую систему управления персоналом на предприятии, чтобы обеспечить возможность преодоления угроз со стороны внешней среды и использования преимуществ, создаваемых ею.

1.3. Методические подходы к исследованию системы управления персоналом на предприятии и влияющие на нее факторы внешней макросреды

Влияние внешней макросреды компании на ее деятельность и на систему управления персоналом представляет собой сложное и многоаспектное явление. Для того чтобы наиболее полным образом изучить его, было проведено исследование на тему «Анализ системы управления персоналом и влияющих на нее факторов внешней макросреды», объектом которого стало АО «ПО «Электроприбор». В данном исследовании был использован комплекс методических инструментов, позволивших изучить деятельность компании в области управления персоналом, а также провести многостороннюю оценку влияния на него факторов внешней макросреды производственного предприятия. Цели исследования заключались:

- в получении данных о системе управления персоналом;
- в выявлении тенденций в управлении персоналом компании;
- в выявлении основных факторов внешней макросреды, оказывающих влияние на деятельность предприятия;
- в установлении взаимосвязи между изменениями во внешней макросреде и функционированием системы управления персоналом;
- в оценке степени значимости каждого фактора макросреды для управления персоналом.

Одним из основных методов исследования стало анкетирование. Разработанная анкета состоит из двух основных блоков и раздела «Личные данные». Оценить влияние политических и экономических факторов внешней макросреды на функционирование системы управления персоналом дали возможность вопросы первого блока анкеты. Второй блок позволил получить информацию о влиянии социальных и технологических факторов макросреды.

Анкета содержит как закрытые, так и открытые вопросы. Преобладание вопросов первого типа обусловлено необходимостью минимизировать время на заполнение анкеты для сотрудников. Данный метод дал возможность максимально быстро получить достоверную информацию от сотрудников предприятия. К опросу было привлечено 52 сотрудника «АО «ПО Электроприбор»», в том числе руководители среднего звена и специалисты подразделений компании.

В ходе проведения исследования был применен метод изучения официальных документов предприятия. Так, был проведен анализ таких документов, как: Устав акционерного общества «Пензенское производственное объединение «Электроприбор»» (редакция №4 от 2018 г.), годовые отчеты компании за 2015-2017 годы, стандарты предприятия в сфере управления персоналом. Была также проанализирована организационная структура предприятия и численность работников по различным категориям. Это способствовало наиболее глубокому пониманию функционирования системы управления персоналом на предприятии.

В процессе анализа следует учитывать постоянные изменения внешней среды. Наиболее эффективным инструментом изучения влияния факторов внешней макросреды на функционирование системы управления персоналом является PEST-анализ. PEST-анализ – это инструмент, предназначенный для выявления⁴²:

- политических (Policy);
- экономических (Economy);
- социальных (Society);
- технологических (Technology) аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании.

⁴² Ультан С.И. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / С.И. Ультан. — Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2016. — С.63-64 — URL: <http://www.iprbookshop.ru/59616.html>

Основное положение PEST-анализа: «Стратегический анализ каждой из четырех указанных компонент должен быть системным, так как все эти компоненты тесным и сложным образом взаимосвязаны».

Использование данного инструмента анализа внешней макросреды позволило изучить влияние каждого из факторов на деятельность компании в целом, а также на управление персоналом в ней.

Количественно оценить значимость факторов внешней макросреды дал возможность метод составления профиля среды. С помощью данного метода удастся оценить относительную значимость для организации отдельных факторов среды. Каждому фактору с помощью метода экспертных оценок дается оценка⁴³:

— важности для отрасли (А) (оценивается по трехбалльной шкале (1 балл — фактор для отрасли не представляет какой-либо важности, 2 — важен и 3 — очень важен));

— влияние на организацию (В) (оценивается тоже по трехбалльной шкале, но с нулевой точкой отсчета (0 — отсутствует влияние, 1 — слабое влияние, 2 — умеренное и 3 — сильное));

— направленности влияния (С) (оценивается по двухточечной шкале (+1 — позитивное влияние, -1 — негативное)).

Количественное значение степени важности каждого фактора (D) определяется произведением оценок важности для отрасли, влияния на организацию и направленности влияния и находится в пределах от -9 до +9 баллов. Сравнивая между собой эти значения, можно сделать вывод о том, какие факторы для организации наиболее важны.

Применение данного метода влечет за собой необходимость использования метода экспертных оценок, позволяющего выявить значимость факторов среды. Данный метод опирается на знание и опыт специалистов, что способствуют наиболее объективному изучению проблемы. Экспертами стали 6 сотрудников АО «ПО «Электроприбор»», занимающие руководящие должности.

⁴³ Яськов Е.Ф. Теория организации [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации», «Государственное и муниципальное управление» / Е.Ф. Яськов. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — С.67-68 — URL: <http://www.iprbookshop.ru/71065.html>

Таким образом, был разработан комплекс методических подходов, который позволил всесторонне изучить систему управления персоналом в акционерном обществе «Пензенское производственное объединение «Электроприбор»», а также оценить степень влияния каждого из факторов внешней макросреды предприятия. Применение вышеуказанных инструментов изучения способствовало достижению всех поставленных целей исследования. Результаты проведенного анализа стали основой для разработки рекомендаций по развитию кадровой политики промышленного предприятия с учетом факторов внешней макросреды, а также мероприятий по оптимизации системы управления персоналом предприятия.

Подводя итоги раздела, можно сделать следующие выводы:

1. Было изучено понятие системы управления персоналом, под которым подразумевается совокупность методов и приемов, которые позволяют эффективно организовать производственные и управленческие процессы в организации. Данную систему следует рассматривать как цикл взаимосвязанных процессов, включающий в себя планирование потребности в персонале, подбор и наем работников, маркетинг персонала, их адаптацию, ротацию кадров, обучение персонала, мотивацию персонала, оценку трудовой деятельности, ее нормирование, а также высвобождение персонала. Все рассмотренные принципы управления персоналом (целенаправленность, дисциплина, принцип ответственности, компетентности, стимулирования, иерархичности) служат связующим элементом для всех процессов управления персоналом и обеспечивают их целостность.

2. Были рассмотрены факторы внешней макросреды. К ним относится большое число факторов, однако их можно сгруппировать и выделить четыре основных направления воздействия: политическое, экономическое, технологическое, социальное. Следует отметить, что внешняя среда косвенного воздействия обладает такими характеристиками, как взаимосвязанность факторов, сложность, подвижность, неопределенность. Из этого следует необходимость учета влияния внешних факторов в оперативном и, в первую очередь, в

стратегическом управлении. Постоянные изменения во внешней среде требуют от современных компаний максимальной гибкости для успешного функционирования на рынке. Воздействие внешних факторов охватывает все аспекты деятельности компании - производственный, финансовый, закупочный, маркетинговый и другие виды деятельности. Система управления персоналом также находится под этим влиянием. Это вызывает необходимость создавать гибкую систему управления персоналом на предприятии, чтобы обеспечить возможность преодоления угроз со стороны внешней среды и использования преимуществ, создаваемых ею.

3. Был разработан комплекс методических подходов, который позволил всесторонне изучить систему управления персоналом в акционерном обществе «Пензенское производственное объединение «Электроприбор»», а также оценить степень влияния каждого из факторов внешней макросреды предприятия. Применение таких методов исследования, как: анкетирование, изучение документации и анализ статистических данных, PEST-анализ, составление профиля среды способствовало достижению всех поставленных целей исследования. Результаты проведенного анализа стали основой для разработки рекомендаций по развитию кадровой политики промышленного предприятия с учетом факторов внешней макросреды, а также мероприятий по оптимизации системы управления персоналом предприятия.

2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В АО «ПО «ЭЛЕКТРОПРИБОР» И ВЛИЯЮЩИХ НА НЕЕ ФАКТОРОВ ВНЕШНЕЙ МАКРОСРЕДЫ

Предприятие создано в соответствии с Постановлением Совета Министров СССР и ЦК КПСС от 01.08.1961 г. Первое официальное название - завод «Электропроигрывателей». Акционерное общество «Пензенское производственное объединение «Электроприбор» создано в соответствии с Федеральным законом от 21 декабря 2001 года № 178-ФЗ «О приватизации государственного и муниципального имущества», путем преобразования Федерального государственного унитарного предприятия «Пензенское производственное объединение «Электроприбор».

В апреле 2012 г. ОАО «ПО «Электроприбор» вошло в состав интегрированной структуры ОАО «Концерн «Автоматика» г. Москва. АО «Концерн «Автоматика» - ведущее предприятие Российской Федерации по проблемам информационной безопасности. Предприятие занимается разработкой, производством, гарантийным и сервисным обслуживанием, модернизацией, ремонтом технических средств и систем шифровальной техники, систем автоматизированного управления и связи, в том числе поставляемых на экспорт.

В настоящее время АО «ПО «Электроприбор» осуществляет свою деятельность в двух основных бизнес-направлениях:

- производство аппаратуры специального назначения;
- поставка продукции и предоставление услуг гражданского назначения.

Основной объем производственного портфеля организации составляет продукция специального назначения, поставляемая в интересах силовых структур Российской Федерации. Кроме того АО «ПО «Электроприбор» участвует совместно с предприятиями-поставщиками конечной продукции в реализации государственных контрактов по линии военно-технического сотрудничества.

По первому направлению портфель заказов формируется из аппаратуры, находящейся в сфере интересов Российской Федерации и обеспечивающей

безопасность Российской Федерации; осуществление научной и научно-технической деятельности в отраслях, связанных с обеспечением безопасности Российской Федерации. Осуществляется производство аппаратуры специального назначения, поставляемой по государственному оборонному заказу в интересах силовых ведомств Российской Федерации, в том числе:

- аппаратура криптографической защиты информации телефонных переговоров как в возимом, так и в носимом варианте исполнения;
- аппаратура криптографической защиты документальной информации;
- аппаратура передачи данных, маршрутизации, имитозащиты и криптографической защиты информации;
- аппаратура коммутации, мультиплексирования и сопряжения с каналами передачи информации;
- мобильные комплексы связи полевой компоненты.

Бизнес-направление поставки гражданской продукции и услуг включает в себя следующие элементы:

- изготовление многослойных печатных плат выше 5-го класса точности;
- производство гибких и гибко-жестких многослойных печатных плат;
- осуществление поверхностного монтажа унифицированных электронных модулей;
- услуги фрезерной и токарной обработки деталей;
- лазерная резка металлов;
- изготовление фильтрующих элементов;
- проверка и ремонт средств измерений;
- изготовление и поставка в торговую сеть пневматических ружей для подводной охоты;
- выращивание сельскохозяйственной продукции в Подсобном сельском хозяйстве «Нива»;
- оказание услуг по оздоровлению сотрудников организации и населения города в спортивном комплексе «Горизонт» и т.д.

2.1. Анализ системы управления персоналом в организации

Система управления персоналом является важнейшим элементом функционирования компании в целом. Эффективность данной системы определяет успешность предприятия на рынке. Поэтому, прежде чем приступать к ее совершенствованию, необходимо провести анализ существующей системы персоналом на предприятии, выявить ее особенности и недостатки.

Следует проанализировать численность работников по категориям, а также половозрастную структуру персонала. Среднегодовая численность персонала в 2017 году в АО «ПО «Электроприбор» составила 2476 человек (табл.2.1.)

Таблица 2.1

Численность работников по категориям

Категория работников	Численность	Количество работников по возрастным группам						Средний возраст		
		До 20 лет	20-29 лет	30-39 лет	40-49 лет	50-59 лет	Старше 60 лет	В целом по предприятию	Мужчин	Женщин
Работников предприятия - всего	2476	4	575	709	434	593	161	41	37	42
Руководители - всего	325		47	106	54	84	34	43	43	43
Специалисты - всего	753		254	217	116	130	36	40	35	42
в том числе:								39	35	40
- с высшим профессиональным образованием	558		220	185	64	72	20			
- со средним профессиональным образованием	133		25	25	33	39	11	39	34	40
- с общим средним образованием	62		9	10	19	19	5	40	34	41
Рабочие - всего	1397	4	274	386	263	379	81	42	42	42
из них: высококвалифицированные	380		37	51	77	162	53	48	49	44

Сотрудников в возрасте до 20 лет, работающих на предприятии, меньше всех остальных (всего 0,2%). Это обусловлено тем, что молодые люди в этом

возрасте в большинстве получают высшее или среднее профессиональное образование.

Число сотрудников в возрасте от 20 до 29 лет равно 575. Среди них 47 руководителей и 254 специалиста, высшее профессиональное образование имеют 220 человек. Среди мужчин и женщин в возрасте от 20 до 29 лет 274 рабочих, 37 из которых высококвалифицированные.

Возрастная группа от 40 до 49 лет представлена 434 сотрудниками, среди них женщин – 283 человека. Число специалистов – 116, руководителей – 54. Рабочих среди этой группы 263 человека.

Самой многочисленной является группа сотрудников в возрасте от 30 до 39 лет (709 чел.), среди них 274 мужчины и 435 женщин. Руководителями являются 106 человек, специалистами 217 человек, категория рабочих составляет 386 человек, среди которых 51 сотрудник имеет высокую квалификацию.

Количество сотрудников в возрасте от 50 до 59 лет также достаточно много, 593 человека. Среди них 130 специалистов и 84 руководителя, 72 человека имеют высшее образование. Число рабочих среди этой группы составляет 379 человек, 162 работника высококвалифицированные.

На предприятии есть сотрудники старше 60 лет – 161 человек, 71 из которых женщины. Руководящие посты занимают 34 человека и 36 – специалисты. Также среди них есть рабочие – 91 человек.

Следует отметить, что подавляющее большинство работников АО «ПО «Электроприбор» имеют высшее профессиональное образование (74% специалистов). Сотрудников с общим средним образованием работает немного и они занимают должности, не требующие специальных знаний и навыков.

Важным показателем также является доля управленческого персонала в общей численности. Она составляет около 13% (325 человек). Данное значение находится в пределах нормы и не препятствует эффективному управлению предприятием при условии компетентности менеджеров.

Таким образом, из результатов таблицы следует, что средний возраст сотрудников предприятия равен 37 годам у женщин, 42 – у мужчин. Исходя из

данных, следует, что по составу доминируют сотрудники в возрасте от 30 до 39 лет (709 человек), сотрудники предпенсионного (593 человека) и молодого возрастов (575 человек).

В последние годы в обществе реализуется стратегия омоложения коллектива. Этому требуют новые технологические процессы, внедряемые в производство, новейшее оборудование, последние образцы производимой обществом цифровой аппаратуры.

Приток молодых специалистов обеспечивается за счет выпускников Пензенских ВУЗов и колледжей, привлечения квалифицированных специалистов, имеющих опыт в разработке и изготовлении производимой продукции, организации производственного обучения и повышения квалификации работников. Общество использует практику заключения договоров с образовательными организациями на обучение с целью переподготовки кадров, и повышения квалификации.

Следует также проанализировать стаж работы сотрудников в организации. Большинство (42%) из них являются работниками АО «ПО «Электроприбор» не так давно - их стаж составляет до 5 лет. Сотрудников с опытом работы на заводе более 20 лет насчитывается около 13% (301 человек).

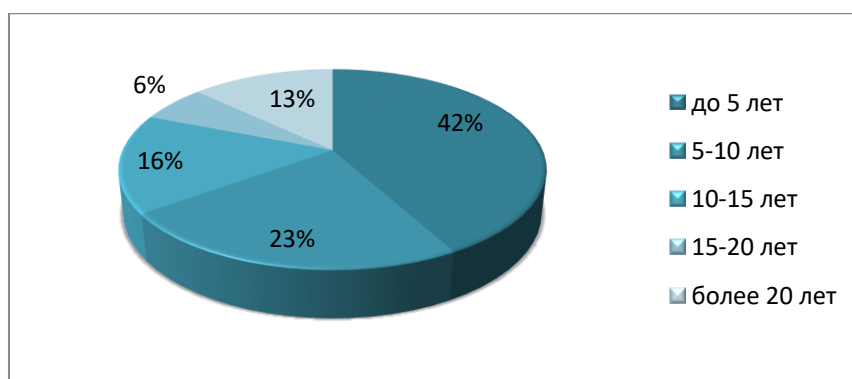


Рис.2.1. Стаж работы на предприятии

Организационная структура предприятия является элементом системы управления персоналом. От грамотности ее построения зависит эффективность управления предприятием. На предприятии в настоящее время действует линейно-функциональная организационная структура. В линейно-

функциональных структурах управления помимо линейного управления добавляется еще и функциональное, связанное с дальнейшей специализацией управленческого труда.

Генеральному директору предприятия непосредственно подчиняются 11 менеджеров высшего звена:

- технический директор;
- заместитель генерального директора по развитию;
- заместитель генерального директора по производству;
- заместитель генерального директора по коммерческим вопросам;
- заместитель генерального директора по экономике;
- главный инженер;
- заместитель генерального директора по социальным вопросам;
- директор по маркетингу;
- главный бухгалтер;
- начальник службы информационных технологий;
- помощник генерального директора - референт.

Под их руководством функционирует более 40 цехов, отделов и производств. Кроме того, в непосредственном подчинении генерального директора находятся отдел кадров, юридический отдел, канцелярия и т.д.

Документооборот обеспечивает функционирование всего предприятия, а также системы управления персоналом. Делопроизводство в компании основано на собственной ERP-системе «Платон» (на платформе «1С:Предприятие v.8.2»), которая разрабатывается в данный момент. Она объединяет все другие специализированные информационные системы с целью охвата всего жизненного цикла изделий. Кадровое делопроизводство также базируется на данной системе. На ее основе проводится кадровый учет и расчет зарплаты, создается архив личных дел сотрудников и т.д.

Следует рассмотреть особенности проведения основных процессов системы управления персоналом в организации: формирование кадрового резерва, прием

новых работников, их адаптация, обучение и аттестация, мотивирование, а также корпоративная культура.

Подбор персонала осуществляется с помощью:

- создания банка данных о кандидатах на должность, профессию;
- сотрудничества с учреждениями НПО и ВУЗами;
- участия в ярмарках вакансий, проводимых центром занятости;
- размещения информации о вакансиях в средствах массовой информации;
- свободного ежедневного приёма граждан по вопросам трудоустройства;
- внутренних источников: использование на производстве высвобождаемых работников при реорганизации производства, освоение работниками смежных профессий.

Прием сотрудников на работу осуществляется по заявкам руководителей подразделений организации в соответствии с общей политикой компании. Первоначальное собеседование проводится начальником отдела кадров. Данная процедура включает оценку соответствия кандидатов основным требованиям. Далее проводится беседа непосредственно с руководителем подразделения, в которое требуется работник. Начальник отдела (цеха) выявляет наличие у кандидата необходимых специальных знаний и навыков для конкретной работы. При приеме на работу оформляется форма допуска к государственной тайне (в связи с видом деятельности предприятия), а также сотрудник в обязательном порядке проходит медицинский осмотр. Процедура оформления, как правило, занимает не менее 1 месяца.

Важным направлением решения кадровых проблем организации является задача формирования руководящего резерва. Основой для формирования резерва кадров на руководящие должности является прогноз предполагаемых изменений в составе руководящих кадров и потребности в них на ближайшие 3 - 5 лет.

При составлении прогноза учитываются:

- возмещение естественного убытия руководящих работников (уход на пенсию, по состоянию здоровья и др.);
- замена руководящих работников, планируемых к перемещению на другие должности;
- сроки действия трудовых договоров (пребывания в должности) начальников соответствующих подразделений;
- замена руководящих работников, уровень образования или специальность по образованию которых не соответствуют требованиям, предъявляемым к занимаемой должности;
- введение новых руководящих должностей в связи с развитием или реконструкцией организации, изменениями в структуре управления и др.

Прогноз составляется отделом кадров совместно с высшим руководством организации и начальниками подразделений, в которых предполагаются изменения.

После утверждения перечня должностей отделом кадров проводится сбор представлений (характеристик) на кандидатуры в резерв кадров на основании предложений членов комиссии по работе с резервом и руководителей структурных подразделений, рекомендаций аттестационных комиссий, а также анкет-резюме выдвижения на должность (самовыдвижение) в том случае, если сотрудник организации считает, что подходит на данную должность и сможет эффективно выполнять обязанности.

Каждому резервисту назначается руководитель-наставник из числа руководителей подразделений или высшего руководства, в зависимости от должностной позиции, на которую он претендует.

Анализ результатов подготовки резервистов проводится один раз в год комиссией по работе с резервом, которая рассматривает результаты подготовки, динамику развития компетенций и дает заключение о готовности резервиста к назначению на должность или о корректировке программы его подготовки.

Одной из наиболее важной составляющей системы управления персоналом является подготовка кадров, развитие кадрового потенциала сотрудников, повышение квалификации персонала.

В АО «ПО Электроприбор» ведется значительная работа по обучению кадров смежным профессиям. Руководители подразделений ежемесячно представляют в отдел кадров заявки на обучение своих работников смежным профессиям, повышение квалификации, присвоение очередного профессионального разряда или очередной аттестации. Обучение персонала на предприятии проводится по трем направлениям (рис.2.2).

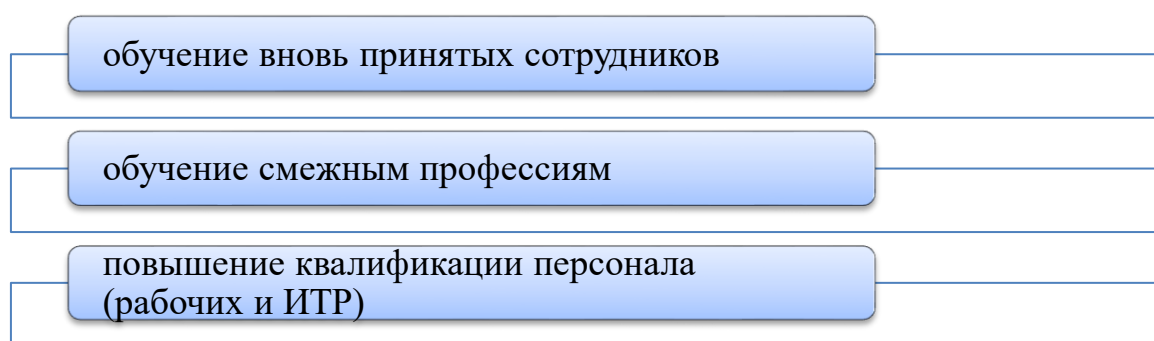


Рис.2.2. Направления обучения персонала на предприятии

Для наиболее быстрой и комфортной адаптации молодежи на предприятии разработано и введено в действие Положение о наставничестве, в котором предусмотрены права, обязанности и условия индивидуальной подготовки специалиста к самостоятельной работе в качестве рабочего или инженера.

С 2007г. на предприятии функционирует учебный центр для подготовки рабочих дефицитных профессий: токарей, фрезеровщиков, наладчиков станков с программным управлением на базе механосборочного производства. Для этой цели было установлено необходимое современное оборудование.

Обучение смежным профессиям проводится с целью получения дополнительных квалификаций работника и расширения опыта приобретения новых навыков. Такой метод обучения позволяет обеспечить взаимозаменяемость работников и избежать ситуаций, связанных с болезнью и внезапным увольнением.

Для эффективного управления персоналом на предприятии постоянно проводится изучение потенциальных возможностей работающих, оценка деятельности руководителей, специалистов и рабочих.

Комплексная оценка персонала включает в себя:

- аттестацию руководителей и специалистов;
- экспертную оценку;
- тестирование.

Аттестация работников проводится на повышение квалификационной категории и компетентность. Ежегодно на предприятии составляется график аттестации, определяются категории руководителей и специалистов, подлежащих периодической аттестации на компетентность (один раз в пять лет).

С целью выявления личностного потенциала работника, его организаторских способностей, ответственности, работоспособности и других деловых качеств, проводится тестирование. Ежегодно тестирование проходят молодые специалисты, проработавшие на предприятии в течение года, а также кандидаты из состава резерва руководящих кадров.

Руководство предприятия поддерживает компетентность своих специалистов на высоком уровне, для этого ведущие работники различных служб периодически посещают курсы повышения квалификации, семинары, конференции в Москве, Санкт-Петербурге, Пензе и других городах, с целью внедрения новых технологий и методов управления предприятием.

В АО «ПО «Электроприбор» с 2010 года работает корпоративный сайт «Электроприборец», где можно не только получить полную и подробную информацию об организации, но и ознакомиться с новациями в законодательстве РФ, с положениями Коллективного договора, внутренними документами, а также посмотреть фотоотчеты с различных мероприятий, проводимых в организации. Кроме этого, с помощью сайта проводятся опросы, анкетирование, обсуждение различных аспектов деятельности организации. Работники организации имеют возможность обратиться к руководству организации, задать интересующий их

вопрос, внести собственные предложения по своей деятельности, получить развернутый ответ.

Таким образом, была рассмотрена система управления персоналом на предприятии, а также было выявлено, что средний возраст сотрудников предприятия равен 37 годам у женщин, 42 – у мужчин. Большинство сотрудников находится в возрасте от 30 до 39 лет, далее следуют сотрудники предпенсионного и молодого возраста. Доля управленческого персонала в общей численности составляет около 13% (325 человек). Были рассмотрены основные элементы системы управления персоналом, такие, как: подбор кадров, формирование резерва, обучение и развитие персонала, а также кадровое делопроизводство и информационное обеспечение.

2.2. Оценка влияния политических и экономических факторов на систему управления персоналом

Анализ влияния факторов внешней макросреды на систему управления персоналом основывается на проведенном анкетировании сотрудников предприятия. Так в исследовании приняли участие 52 специалиста отдела кадров, бюро по федеральным целевым программам и инвестициям и др. подразделений. Каждый из опрошенных сотрудников имеет высшее профессиональное образование экономической или технической направленности. Большинство респондентов находится в возрастной группе от 30 до 40 лет. Следует также отметить стаж опрошенных специалистов (рис.2.3.): все сотрудники работают в данной организации более года, к тому же значительная их часть (38%) более 5 лет. 47% респондентов имеют общий стаж работы свыше 10 лет. Данные факты свидетельствуют о достаточно большом опыте работы, как в целом, так и в данной компании, что дает основание считать их мнение профессиональным относительно процессов, протекающих на предприятии.

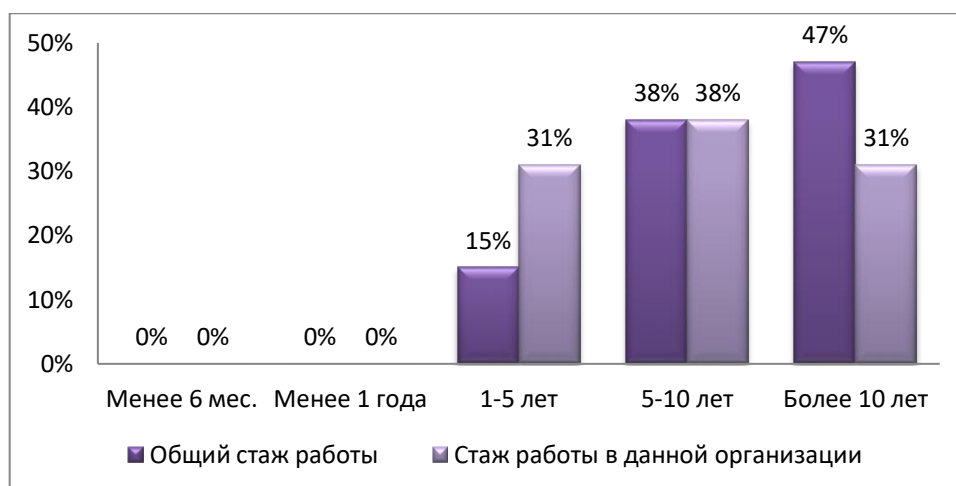


Рис.2.3. Стаж работы опрошенных сотрудников

В ходе проведения исследования была выявлена степень влияния факторов внешней макросреды на деятельность компании в целом (рис.2.4.). Так, по мнению специалистов, наибольшее воздействие из них оказывают (почти в равной мере) экономические (35%), социальные (27%) и политические (23%) факторы. Меньшее же влияние оказывают технологические факторы (15%).

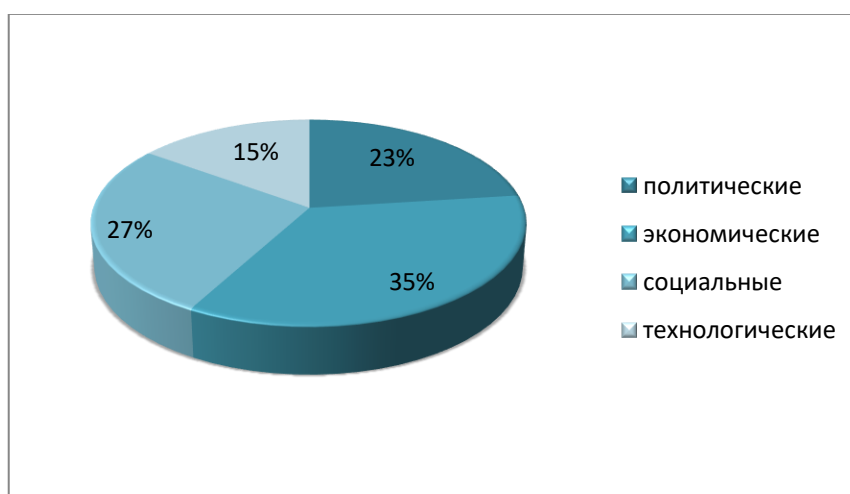


Рис.2.4. Степень влияния факторов внешней макросреды на деятельность компании

Нами проанализировано влияние различных факторов внутри каждой из данных групп факторов. Перейдем к анализу группы политических факторов. Разработанная анкета позволила определить, какое влияние политическая ситуация в стране (регионе, городе) имеет на деятельность компании. Было выявлено, что политическая ситуация в значительной степени влияет на функционирование предприятия (61%), при этом в большей мере - положительно

(53%). Это может быть обусловлено тем, что компания большинство продукции производит по госзаказу. Однако часть респондентов (24%) полагает, что ситуация на политической арене негативно сказывается на деятельности предприятия.

Вопросы данного блока анкеты дали возможность также выявить, влияют ли международные отношения стран на функционирование предприятия (табл. 2.2.) . Более 2/3 респондентов считают, что международные отношения оказывают значительное влияние на деятельность АО «ПО «Электроприбор». 31% специалистов при этом полагают, что данное влияние не столь сильное, однако существование данного влияния не отрицает не один опрошенный сотрудник. Но также этот фактор нельзя назвать и доминирующим среди остальных.

Таблица 2.2

Влияние международных отношений стран на функционирование компании

№	Варианты ответа	Количество респондентов, %
1	нет, взаимоотношения с другими странами мира никак не воздействуют на деятельность нашего предприятия	0
2	да, влияет незначительно	31
3	да, оказывает значительное влияние на деятельность компании	69
4	имеет доминирующее воздействие среди всех внешних факторов	0
Итого:		100

Исследование также затронуло вопрос о воздействии законодательных изменений на предприятие. Подавляющее большинство респондентов (77%) уверены, что законодательство коренным образом изменяет деятельность предприятия по ключевым вопросам: технологии, поставки, реализация продукции и т.д. Это также в большей степени может быть связано с основным направлением деятельности компании - производство продукции специального назначения, поставляемой в интересах силовых структур РФ. К тому же, законодательство не может не касаться основных процессов, осуществляемых на любом предприятии, работающего в рамках российского законодательства.

Разработанная анкета направлена на изучение влияния факторов внешней макросреды на систему управления персоналом предприятия. Рассмотрим воздействие политических факторов на данную систему (рис.2.5). Наиболее сильное влияние на нее оказывают изменения в законодательстве, как и на деятельность предприятия в целом. Так считают 76% респондентов. Немаловажным фактором специалисты отмечают также и политическую стабильность в стране. Это является обязательным условием успешного функционирования любого предприятия, особенно это касается анализируемого нами, так как основным заказчиком предприятия является Министерство обороны РФ.

Так, система управления персоналом оказалась под воздействием изменений в законодательстве в результате принятия Федерального закона «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам назначения и выплаты пенсий» 03.10.2018 г., согласно которому, пенсионный возраст с 2019 г. ежегодно будет повышаться на 1 год до 2023 г. Это, безусловно, сказывается на процессах высвобождения персонала и кадрового планирования.

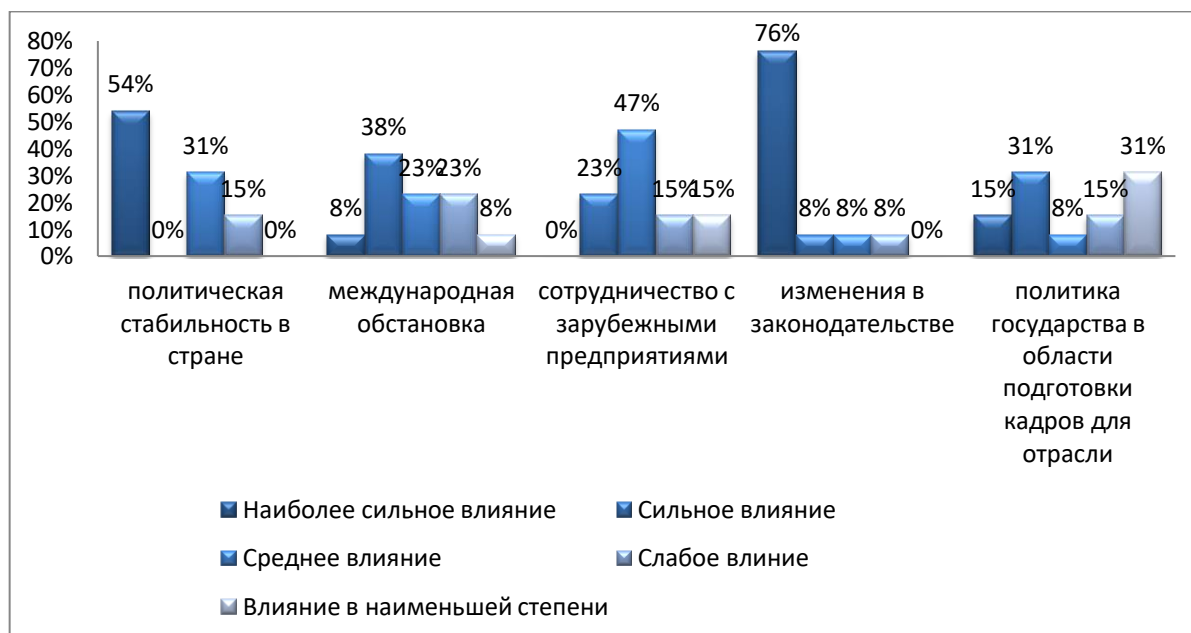


Рис. 2.5. Степень влияния политических факторов на управление персоналом предприятия

Наиболее незаметное влияние на систему управления персоналом среди политических факторов макросреды, по мнению опрошенных специалистов, оказывает политика государства в области подготовки кадров для отрасли (46%), а также международная обстановка (31%) и сотрудничество с зарубежными странами (30%). Однако отрицать их воздействие абсолютно нельзя.

Не менее значимым является и влияние экономических факторов на деятельность предприятия, в частности и на систему управления персоналом. Абсолютно все опрошенные сотрудники АО «ПО «Электроприбор» полагают, что состояние экономики страны и отдельного региона имеет влияние на деятельность предприятия и касается всех сторон его деятельности. Однако по поводу направленности данного влияния мнения респондентов разошлись (табл.2.3). При этом большинство из них (69%) рассматривают экономическую ситуацию в стране и регионе на данный момент как препятствующую успешному развитию организации. Специалисты видят в ней множество препятствий, которые не позволяют предприятию беспрепятственно развивать свою деятельность.

Таблица 2.3

Благоприятность экономической ситуации в стране/регионе для функционирования и развития предприятия

№	Варианты ответа	Количество респондентов, %
1	экономическая ситуация благоприятно сказывается на предприятии	0
2	экономическая ситуация в целом благоприятна, однако существуют определенные барьеры для развития предприятия	31
3	экономическая ситуация препятствует успешному развитию организации	69
Итого:		100

Однако около 1/3 респондентов уверены, что экономическая ситуация в целом благоприятна, однако существуют определенные барьеры для развития предприятия. Они не видят в сложившейся экономической ситуации коренных проблем.

Далее следует рассмотреть воздействие экономических факторов на систему управления персоналом предприятия (рис.2.6).

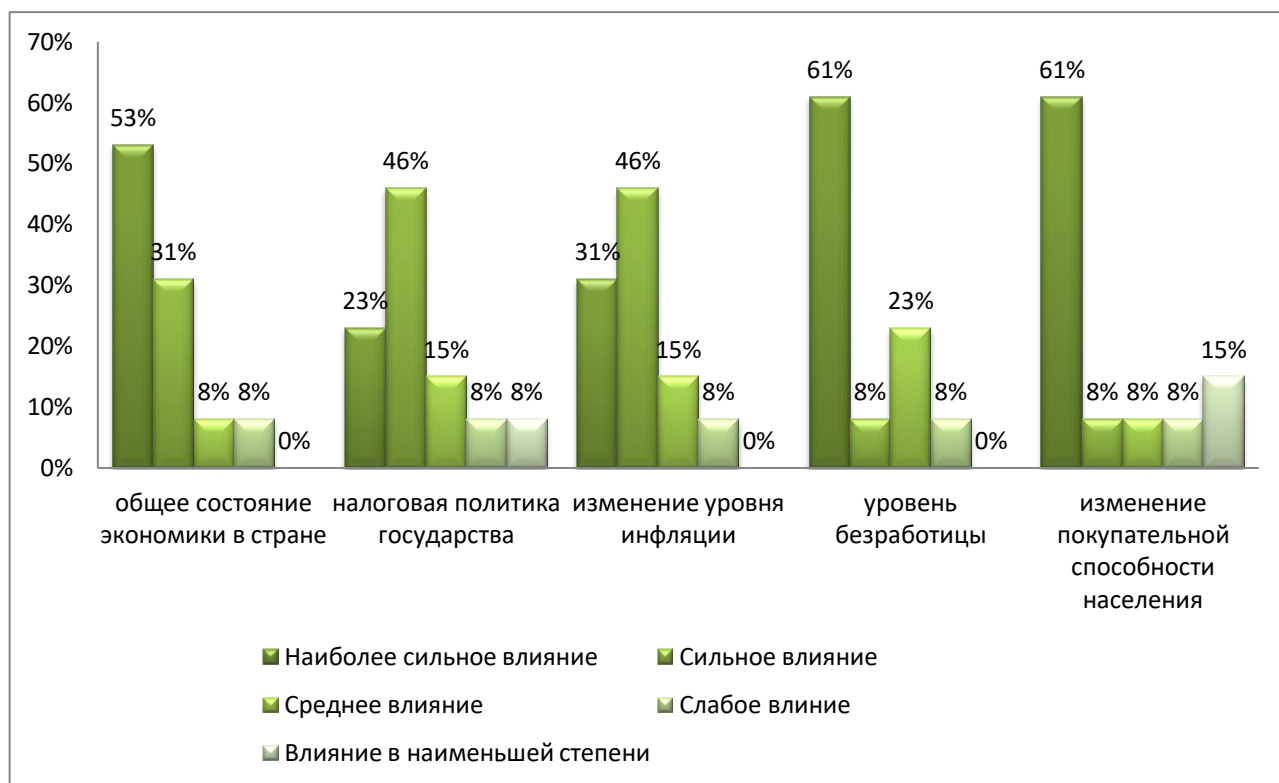


Рис.2.6. Степень влияния экономических факторов на управление персоналом предприятия

Респонденты полагают, что данная группа факторов также сильно влияет на управление персоналом на предприятии, как и на всю его деятельность в целом. Сильнейшее воздействие на данную систему оказывают общее состояние экономики в стране (84%), уровень безработицы и изменение покупательной способности населения (69%). Это основные факторы, влияющие на деятельность предприятия в целом, что и влечет за собой воздействие на систему управления персоналом. Налоговая политика и изменение уровня инфляции в меньшей мере воздействует на систему управления персоналом АО «ПО «Электроприбор». Однако в целом можно отметить сильное влияние всех анализируемых факторов.

Неблагоприятные изменения, связанные с системными рисками в мировой финансовой системе, например, со снижением цен на нефть и газ, могут привести к замедлению темпов роста или рецессии экономики Российской Федерации (прогнозируемой в 2020-2025 гг.), неблагоприятным образом сказаться на

доступности и стоимости капитала для организации, а также на ее финансовых результатах, финансовой стабильности и перспективах развития. Такое вероятное развитие событий может негативно отразиться и на управлении персоналом - привести к сокращению расходов на адаптацию, обучение, мотивацию, а также вызвать необходимость сокращения численности работников.

Для анализа влияния факторов внешней макросреды на систему управления персоналом важную роль играет не только степень данного воздействия, но и элементы системы управления персоналом, которые ему подвержены (рис.2.7).

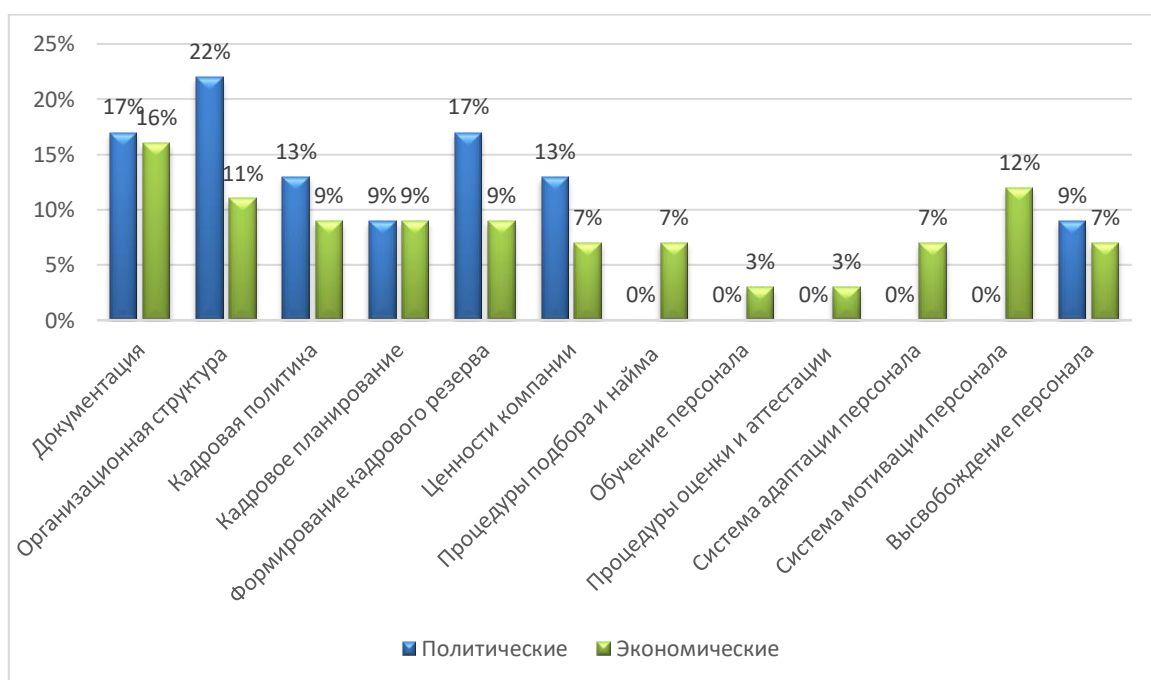


Рис.2.7. Влияние политических и экономических факторов на элементы системы управления персоналом предприятия

Исходя из диаграммы, следует отметить, что политические факторы в первую очередь ведут за собой изменения в организационной структуре (22%), в документации компании (17%), а также в формировании кадрового резерва (17%) и ценностях компании (13%). Опрошенные сотрудники полагают, что процедуры подбора и найма, обучения персонала, оценки и аттестации, система адаптации и мотивации персонала не зависит от изменений в политической среде. Экономические факторы, по мнению респондентов, влияют на все элементы системы управления персоналом. Изменения в экономике, как правило, влекут за

собой изменения в документации, в системе мотивации персонала. Почти одинаково подвержены влиянию данных групп факторов кадровая политика и кадровое планирование, а также высвобождение персонала.

Таким образом, было оценено влияние экономических и политических факторов на систему управления персоналом. В целом, специалистами было отмечено сильное воздействие факторов данных групп. Среди политических выделяют такие, как: изменение в законодательстве и политическая стабильность в стране. Изменения в данной сфере отражаются, как правило, на организационной структуре, делопроизводстве, а также на формировании кадрового резерва. Экономические факторы имеют сильное воздействие на всю систему персоналом в целом, особо подвержены их воздействию кадровая политика и планирование, а также высвобождение персонала.

2.3. Изучение технологических и социальных факторов, влияющих на систему управления персоналом

Следующей группой анализируемых факторов внешней макросреды являются технологические факторы. Значимость технологий для любого производственного предприятия не вызывает сомнения, тем более для наукоемкого производства. Совершенствование технологий является неотъемлемым элементом такого предприятия, это позволяет АО «ПО «Электроприбор» бесперебойно выполнять госзаказы, а также усилить свои позиции на рынке гражданской продукции.

В ходе проведенного исследования было выявлено мнение сотрудников компании относительно уровня научно-технического развития страны и отрасли (в области автоматизации, информатизации, цифровизации и т.д.). Большинство из них (61%) считает уровень научно-технического развития достаточно высоким, однако они уверены, что он значительно ниже, чем в других, более развитых странах. В определенной степени это может быть связано с особенностями организации и проблемами финансирования НИОКР в России. Около ¼

респондентов полагают, что уровень НТР в стране и промышленной отрасли очень высокий, и разработанные технологии дают возможность развития предприятию.

Все опрошенные специалисты подтверждают значимость влияния достижений в науке и технике на развитие исследуемого предприятия. Около 3/5 респондентов считают данный фактор одним из важных аспектов развития компании. Остальные полагают, что достижения в науке и технике имеют первостепенное значение для всего предприятия в целом. Это не вызывает сомнения, ведь достижения в данной сфере касаются не только непосредственно производства, но и всех поддерживающих систем, в том числе и управления персоналом. Это подтверждают и результаты исследования. Было определено влияние производства высокотехнологичной, наукоемкой продукции на изменения в системе и организации работы с персоналом (табл.2.4).

Таблица 2.4

**Влияние производства высокотехнологичной, наукоемкой продукции
на изменения в системе и организации работы с персоналом**

№	Варианты ответа	Количество респондентов, %
1	это не влияет на работу с персоналом	5
2	производство такой продукции оказывает незначительное влияние на систему управления персоналом	0
3	производство такой продукции влияет на кадровую политику	24
4	производство такой продукции влияет на процедуры подбора и найма персонала	29
5	производство такой продукции влияет на обучение персонала	33
6	производство такой продукции влияет на процедуры оценки и аттестации персонала	9
Итого:		100

5% респондентов считают, что производство продукции такого типа никак не влияет на работу с персоналом. Однако подавляющее большинство (95%) отмечают данное влияние на различные элементы системы управления персоналом. Примерно в равной степени производство высокотехнологичной продукции влияет на кадровую политику, процедуры подбора и найма персонала, а также на обучение персонала.

Необходимо рассмотреть, в какой степени влияют технологические факторы на систему управления персоналом (рис.2.8). Опрошенные специалисты считают, что факторы данной группы в наименьшей степени влияют на систему управления персоналом.



Рис.2.8. Степень влияния технологических факторов на управление персоналом предприятия

По их мнению, наиболее сильное воздействие на нее имеют требования к научно-техническому уровню предприятия (39%). При этом уровень НТР страны (55%), технологическое развитие отрасли (40%), разработка и внедрение инноваций на предприятии (46%), по мнению большинства, не играют особой роли в управлении персоналом. При этом некоторые специалисты все же видят в них значимость для системы управления персоналом. Цифровизация процессов все же имеет определенное влияние на элементы управления персоналом, так как в современном мире широко распространена данная тенденция.

В ходе исследования было также оценено влияние социальных факторов на управление персоналом предприятия (табл.2.5). ¼ опрошенных специалистов полагают, что социальные факторы внешней макросреды не имеют воздействия на управление персоналом в АО «ПО «Электроприбор». Однако большинство из них уверены, что данная группа факторов оказывает влияние на отдельные процессы управления персоналом (25%), на деятельность руководителей высшего

звена и руководителей подразделений, на методы управления кадрами или же на всю систему в целом.

Таблица 2.5

Влияние социальных факторов на управление персоналом предприятия

№	Варианты ответа	Количество респондентов, %
1	не влияют	25
2	влияют на методы управления персоналом	9
3	влияют на отдельные процессы управления персоналом (кадровое планирование, кадровую политику, адаптацию персонала, мотивацию и т.д.)	25
4	влияют на деятельность руководителей высшего звена	12
5	влияют на деятельность отдела кадров	5
6	влияют на деятельность руководителей подразделений	12
7	влияют на систему управления персоналом в целом	12
Итого:		100

Следует оценить, в какой мере влияет каждый из социальных факторов на систему управления персоналом предприятия (рис.2.9).



Рис.2.9. Степень влияния социальных факторов на управление персоналом предприятия

Было выявлено, что факторы, относящиеся к данной группе, почти не имеют никакого влияния на управление кадрами на исследуемом предприятии. Большая часть опрошенных сотрудников считает, что демографическая ситуация в регионе, половозрастная структура населения, культура и моральные ценности

воздействуют на данную систему в наименьшей степени. Уровень образования рассматривается как самый значимый в данной группе, так полагают 38% респондентов. Отношение населения региона/страны к предприятию оценивается как фактор средней значимости.

Элементы системы управления персоналом, которых касаются изменения в технологической и социальной среде, представлены на рисунке 2.10.

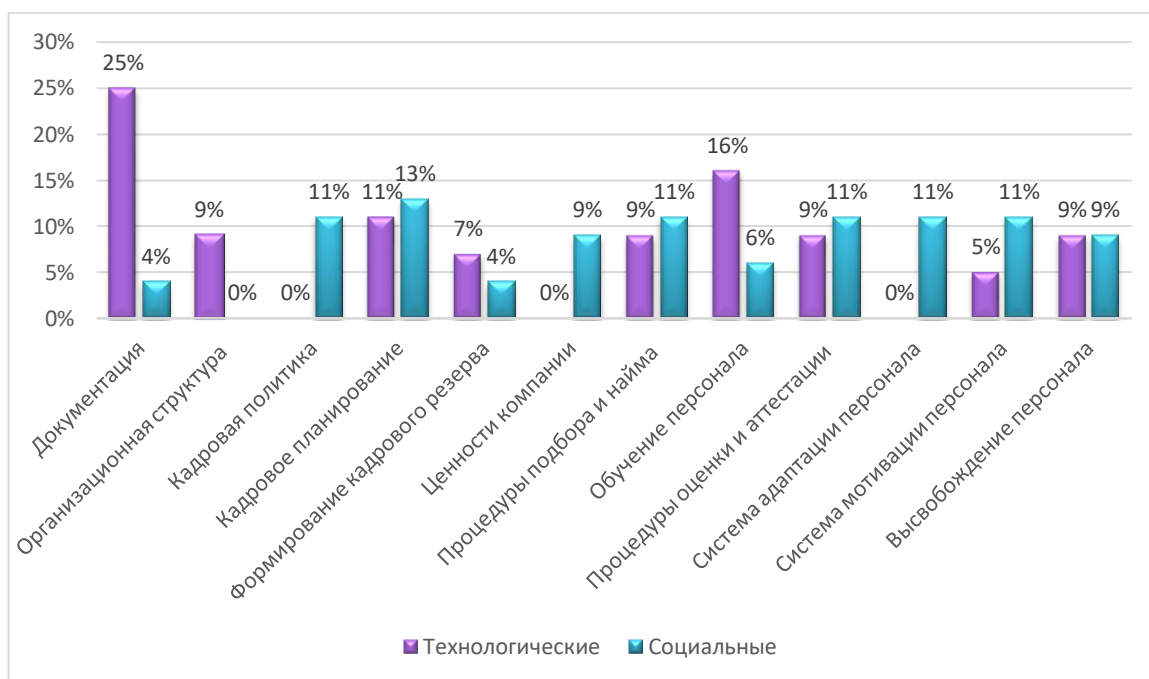


Рис.2.10. Влияние технологических и социальных факторов на элементы системы управления персоналом предприятия

Опрошенные специалисты считают, что чаще всего изменения в технологической среде влекут за собой изменения в документации предприятия (25%). Также они сказываются на обучении персонала, кадровом планировании. Выявлено, что данная группа факторов не влияет на кадровую политику, ценности компании, а также на систему адаптации персонала. Социальные факторы, как было сказано прежде, оказывают самое слабое влияние на систему управления персоналом. Однако некоторое воздействие все же отмечается на кадровую политику, кадровое планирование, ценности компании, процедуры подбора и найма, оценки и аттестации, систему адаптации и мотивации, а также на высвобождение кадров. Социальные факторы, по мнению респондентов, не имеют отношения к изменениям в организационной структуре.

На основе проведенного анкетирования и анализа его результатов был проведен PEST-анализ, который позволил структурировать факторы внешней макросреды, влияющие на управление персоналом АО «ПО «Электроприбор» (табл. 2.6).

Таблица 2.6

PEST-анализ

Политические	Экономические
Изменения в законодательстве	Уровень безработицы
Политическая стабильность в стране	Изменение покупательной способности населения
Международная обстановка	Общее состояние экономики в стране
Технологические	Социальные
Цифровизация процессов на предприятии	Уровень образования
Разработка и внедрение инноваций на предприятии	Отношение населения региона/страны к предприятию
Требования к научно-технологическому уровню предприятия	Демографическая ситуация в регионе

По мнению опрошенных сотрудников, наиболее значимыми политическими факторами, влияющими на систему управления персоналом, являются изменения в законодательстве, политическая стабильность в стране и международная обстановка. Это определяется, во-первых, важностью данных факторов для всех функционирующих в РФ организаций, а во-вторых, особенностями производимой продукции в АО «ПО «Электроприбор».

Среди экономических факторов наиболее значимыми являются уровень безработицы, изменение покупательной способности населения, а также общее состояние экономики в стране. Последний фактор определяет существование компании на рынке, а также в определенной мере влияет на возможность развиваться. Уровень безработицы также напрямую связан с управлением персоналом и оказывает влияние на кадровое планирование, а также на формирование кадрового резерва.

Наиболее сильное влияние среди технологических факторов на систему управления персоналом оказывает цифровизация процессов на предприятии. Это обусловлено научно-техническим развитием страны и всего мира, а также

развитием цифровой экономики. Данный фактор сказывается на функционировании всего предприятия, затрагивает процессы самого производства и непосредственно связан с делопроизводством, в том числе и в управлении кадрами. Инновационная деятельность на предприятии также отражается на управлении персоналом. Разработка и внедрение инноваций требует от сотрудников определенных знаний, навыков и качеств, что сказывается на подборе персонала, его обучении и системе мотивации.

Рассматривая влияние социальных факторов, первостепенное значение отдается уровню образования. Он воздействует на многие процессы в управлении персоналом, такие, как кадровое планирование, процедуры подбора и найма, обучение и повышение квалификации кадров и т.д. От того, каков уровень образования населения в регионе, потенциальных и фактических работников зависит и кадровый потенциал организации. Отношение населения к предприятию, как правило, во многом влияет на репутацию компании, в том числе и на репутацию как работодателя. Поэтому система управления персоналом должна быть построена таким образом, чтобы способствовать созданию и поддержанию положительной репутации предприятия. Демографическая ситуация в регионе также сказывается, в первую очередь, на кадровом планировании.

В ходе исследования был проведен экспертный опрос, в котором приняли участие 6 руководителей подразделений: начальник технологического отдела и его заместитель, начальник отдела перспективного развития, начальник бюро по федеральным целевым программам и инвестициям, начальник бюро планировок, мощностей, аренды, начальник бюро торгов. На основе полученных данных был построен профиль внешней макросреды АО «ПО «Электроприбор» (рис.2.11). Это позволило количественно оценить степень важности каждого из фактора, по мнению руководителей.

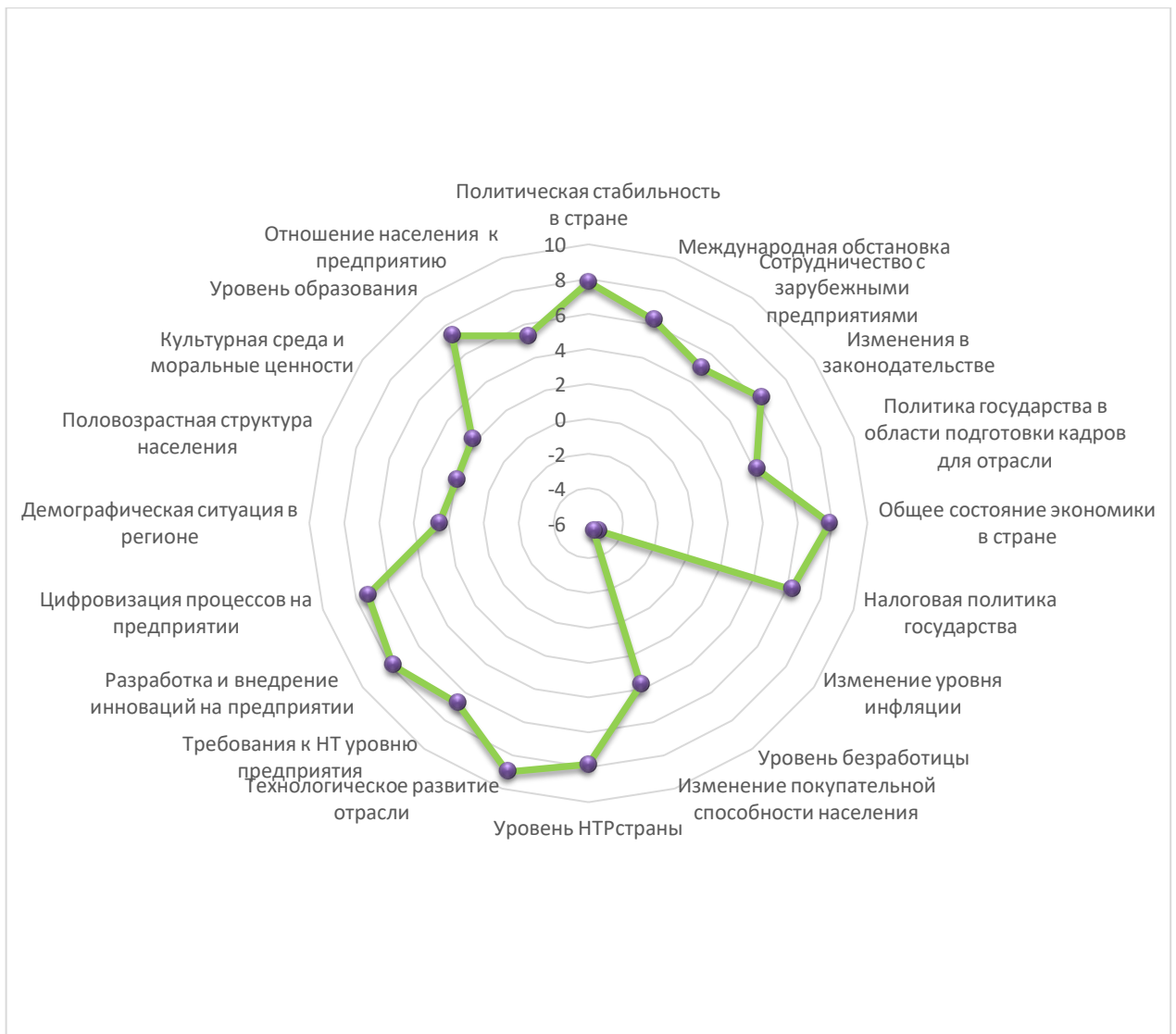


Рис.2.11. Профиль внешней макросреды АО «ПО «Электроприбор»

На графике можно увидеть направленность влияния и степень важности факторов внешней макросреды компании относительно системы управления персоналом. Значимость социальных факторов руководителями (как и сотрудниками) отмечается как невысокая. Однако при этом они больше положительно влияют на систему управления персоналом, нежели отрицательно.

Высокая степень значимости отмечена руководителями для факторов технологической группы. Так, самым важным, по их мнению, является технологическое развитие отрасли. В этом их мнение расходится с результатами анкетирования сотрудников. Руководители рассматривают это более обширно: технологическое развитие отрасли предьявляет определенные требования к

научно-техническому уровню предприятия, что непосредственно оказывает влияние на все элементы системы управления персоналом.

Высокую значимость экономических факторов также отметили руководители, при этом полагая, что изменение уровня инфляции и уровня безработицы, как правило, имеет негативное воздействие на управление персоналом. Рост инфляции чаще всего отрицательно сказывается на всей экономике, что не может не затрагивать оплату труда персонала, систему мотивации, а также все затраты, которые направляются на подбор, найм, обучение и повышение квалификации и т.д. Повышение уровня безработицы также имеет негативные последствия для компании и создает определенные трудности для системы управления персоналом.

Группа политических факторов также имеет довольно высокую степень значимости, по мнению опрошенных руководителей. Как и для абсолютно любого предприятия политическая стабильность, международные отношения, изменения в законодательстве и т.д. являются важными внешними факторами, так они имеют определенное воздействие на систему управления персоналом. Изменения в законодательстве, как правило, влекут за собой изменения в делопроизводстве и могут касаться любого из элементов системы управления персоналом как напрямую, так и косвенно.

Таким образом, было изучено влияние технологических и социальных факторов на систему управления персоналом предприятия. Среди технологических факторов заметное влияние имеют требования к научно-техническому уровню предприятия, а также цифровизация всех процессов. Также следует отметить воздействие особенностей выпускаемой продукции на кадровую политику, процедуры подбора и найма, а также на развитие персонала. Среди социальных факторов следует отметить уровень образования, а также отношение населения к предприятию. Данная группа оказывает наименее заметное воздействие, но все же косвенно влияет на кадровую политику, кадровое планирование, ценности компании, процедуры подбора и найма, оценки и аттестации, систему адаптации и мотивации, а также на высвобождение кадров.

Мнение опрошенных руководителей немного расходится с мнением специалистов: по степени значимости для системы управления персоналом технологические факторы занимают первые позиции. Изменения в политической и экономической сферах заметно отражаются на анализируемой системе, при этом не всегда положительно. Изменение уровня инфляции и уровень безработицы в настоящее время препятствует успешному развитию системы управления персоналом. Социальные факторы рассматриваются как менее значимые.

Таким образом, по результатам проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

1. Была рассмотрена система управления персоналом на предприятии, а также было выявлено, что средний возраст сотрудников предприятия равен 37 годам у женщин, 42 – у мужчин. Большинство сотрудников находится в возрасте от 30 до 39 лет, далее следуют сотрудники предпенсионного и молодого возраста. Доля управленческого персонала в общей численности составляет около 13% (325 человек). Были рассмотрены основные элементы системы управления персоналом, такие, как: подбор кадров, формирование резерва, обучение и развитие персонала, а также кадровое делопроизводство и информационное обеспечение.

2. Было оценено влияние экономических и политических факторов на систему управления персоналом. В целом, специалистами было отмечено сильное воздействие факторов данных групп. Среди политических выделяют такие, как: изменение в законодательстве и политическая стабильность в стране. Изменения в данной сфере отражаются, как правило, на организационной структуре, делопроизводстве, а также на формировании кадрового резерва. Экономические факторы имеют сильное воздействие на всю систему персоналом в целом, особо подвержены их воздействию кадровая политика и планирование, а также высвобождение персонала.

3. Было изучено влияние технологических и социальных факторов на систему управления персоналом предприятия. Среди технологических факторов

заметное влияние имеют требования к научно-техническому уровню предприятия, а также цифровизация всех процессов. Также следует отметить воздействие особенностей выпускаемой продукции на кадровую политику, процедуры подбора и найма, а также на развитие персонала. Среди социальных факторов следует отметить уровень образования, а также отношение населения к предприятию. Данная группа оказывает наименее заметное воздействие, но все же косвенно влияет на кадровую политику, кадровое планирование, ценности компании, процедуры подбора и найма, оценки и аттестации, систему адаптации и мотивации, а также на высвобождение кадров.

3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ АО «ПО «ЭЛЕКТРОПРИБОР» С УЧЕТОМ ВОЗДЕЙСТВИЯ ФАКТОРОВ ВНЕШНЕЙ МАКРОСРЕДЫ

3.1. Направления развития системы управления персоналом промышленного предприятия с учетом факторов внешней макросреды

Проанализировав влияние групп факторов внешней макросреды на систему управления персоналом, следует рассмотреть возможные направления развития данной системы. Учитывая конкретные проявления внешних факторов, можно предложить, каким образом сократить их негативное влияние и как повысить эффективность системы с учетом их позитивного воздействия.

Рассмотрим влияние факторов внешней макросреды на систему управления персоналом в целом. Здесь особую роль играет группа экономических факторов - тенденции в современной экономике. Являясь частью экономики страны, анализируемое предприятие АО «ПО «Электроприбор» подвержено воздействию данных факторов достаточно сильно. Поэтому представляется важным рассмотреть основные тенденции в экономике и риски для предприятия, связанные с ними, которые могут отразиться и на системе управления персоналом.

Инфляционный риск – риск обесценивания реальной стоимости капитала, а также стоимости будущих доходов акционерного общества. Для экономики России по-прежнему характерен относительно высокий уровень инфляции. В 2017 г. данный уровень находился на отметке 2,5%, в 2018 г. - 4,3%. По мнению Центрального банка РФ, в 2019 г. инфляция составит 4,7-5,2%. Таким образом, в России сохраняется инфляционный риск на достаточно высоком уровне, что связано в основном с государственным регулированием денежной массы и уровня цен и тарифов. Инфляционный риск также отрицательно сказаться на рентабельности продукции организации в связи с длительным процессом

пересмотра цен на продукцию и несоответствию реальных цен утвержденной калькуляции.

Таким образом, очевидно влияние инфляции на предприятие негативным образом. Уменьшение стоимости доходов компании отрицательно скажется и на системе управления персоналом. Это вызовет и сокращение средств на развитие данной системы. Финансирование программ обучения и переподготовки персонала, адаптации новых сотрудников, система мотивации персонала и, конечно, система оплаты труда будут испытывать определенные трудности.

Негативные последствия могут наступить и после увеличения налога на добавленную стоимость с 18% до 20% в соответствии с Федеральным законом, вступившим в силу 01.01.2019 г. Данное изменение в налоговом законодательстве Российской Федерации повлечет за собой те же проблемы - сокращение финансирования программ развития системы управления персоналом. Учитывая данные отрицательные тенденции в российской экономике, следует пересмотреть финансирование программ по развитию системы управления персоналом.

Рассмотренные выше факторы оказывают воздействие на систему управления персоналом в целом, они могут вызвать изменения во всех ее элементах. Далее следует перейти к некоторым подсистемам управления персоналом, которые могут оказаться под влиянием других факторов внешней макросреды.

Кадровое планирование - элемент системы управления персоналом, который довольно сильно зависит от изменений во внешней среде. Тенденции во многих сферах отражаются на кадровой стратегии компании в целом, следовательно, и на планировании персонала. В связи с вероятным изменением объема выпускаемой продукции вследствие повышения внимания к оборонной промышленности необходимо создание резерва кадров определенной квалификации. Руководству необходимо учитывать возможные изменения, и в соответствии с прогнозом повышения объема производства планировать, каких сотрудников, в каком количестве и какой квалификации необходимо подготовить.

Данная подсистема управления персоналом также зависит от особенностей выпускаемой продукции. Производство продукции специального назначения предъявляет требования к численности и квалификации персонала. На это также влияет автоматизация процессов - из-за полностью автоматизированных производственных линий возможно сокращение численности персонала, что важно учитывать при определении потребности в персонале.

В связи с вероятным изменением объема выпускаемой продукции вследствие повышения внимания к оборонной промышленности важным является переподготовка кадров в целях обеспечения производственного процесса кадров необходимой квалификации. При этом необходимым моментом является разработка программ переподготовки и обучения персонала. В рамках данного направления возможно заключение договоров с образовательными организациями для переподготовки кадров, а также целевая подготовка молодых специалистов.

Наиболее заметная тенденция - цифровизация всех процессов - не может не коснуться управления персоналом. Данный процесс влечет за собой изменения в системе коммуникаций. С 2010 г. в компании существует корпоративный сайт «Электроприборец», который призван служить средством коммуникаций внутри предприятия. Однако в полной мере ресурсы данного инструмента не исчерпываются. Необходимо обеспечить эффективное использование сайта для упрощения системы коммуникаций и ускорения передачи информации.

Цифровизация также повлияла и на кадровое делопроизводство. Данный процесс может упростить систему делопроизводства и сократить документооборот в бумажной форме. В настоящий момент компанией разрабатывается ERP-система «Платон» (на платформе «1С:Предприятие v.8.2»). Однако делопроизводство в бумажной форме все же остается преобладающим.

Подсистема высвобождения персонала подвергается влиянию принятого 03.10.2018 г. Федерального закона «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам назначения и выплаты пенсий», согласно которому, пенсионный возраст с 2019 г. ежегодно будет повышаться на 1 год до 2023 г. Принятие данного закона противоречит политике

омоложения персонала предприятия, осуществляемой в настоящее время. С целью разрешения данного противоречия необходима разработка методов работы с персоналом предпенсионного возраста. Одним из вариантов является проведение мероприятий по сохранению пожилых сотрудников в качестве наставников, напрямую не участвующих в процессе производства.

Следует отметить влияние социальных факторов в разрезе корпоративной социальной ответственности (КСО) предприятия. Одной из ключевых компетенций для компаний на сегодняшний день является высокий уровень корпоративной социальной ответственности. Основные функции социальной отчетности:

- рекламно-информационная (формирование привлекательного облика компании в обществе);
- планово-аналитическая (отчетность является инструментом анализа и планирования деятельности компании в области КСО).

Оптимальное содержание социального отчета включает данные о: экономической результативности, экологической результативности, социальной результативности. При подготовке социальных отчетов компании принимают следующие решения:

- какие темы раскрывать в отчете,
- использовать или нет имеющиеся стандарты отчетности,
- публиковать ли бумажную или только электронную версию отчета,
- где и как ее размещать.

В отношении данной работы особую актуальность представляют такие преимущества социальной отчетности, как привлечение высококвалифицированных кадров и создание общественного благоприятного имиджа. Однако все вышеперечисленные преимущества тем или иным образом могут позитивно повлиять на систему управления персоналом.

В качестве одной из рекомендаций возможно создание команды по учету и снижению рисков от влияния внешних и внутренних факторов, состоящей из заместителя генерального директора по развитию, руководителя отдела кадров,

начальника службы информационных технологий, руководителя отдела маркетинга, руководителя юридического отдела и председателя профкома сотрудников. Наделение их обязанностью отслеживать изменения в среде организации на систему управления персоналом позволит вносить корректировки в ее подсистемы, сокращая негативное влияние факторов и повышая позитивное.



Рис.3.1. Направления развития системы управления персоналом с учетом влияния факторов внешней среды

Таким образом, были рассмотрены основные направления развития системы управления персоналом с учетом влияния факторов внешней среды. Так, возможен пересмотр финансирования программ по развитию системы управления персоналом, что могло бы сократить негативное влияние экономических факторов. Также возможен учет повышения внимания к оборонной

промышленности и особенностей производимой продукции, которые могут повлиять на кадровое планирование. Функции учета внешних факторов возможно возложить на команду по учету и снижению рисков от влияния внешних и внутренних факторов. Цифровизация процессов позволяет перейти на электронную систему информирования персонала, а также на электронный документооборот. Данное направление позволит повысить эффективность системы коммуникаций и кадрового делопроизводства за счет использования корпоративного сайта и EPR-системы. В целях улучшения отношения населения к предприятию, а также для привлечения высококвалифицированных кадров предлагается разработка и публикация социальной отчетности.

3.2. Мероприятия по оптимизации системы управления персоналом предприятия

Рассмотрение направлений развития системы управления персоналом с учетом воздействия факторов внешней среды позволяет разработать конкретные мероприятия в каждом из них для АО «ПО Электроприбор».

Из-за влияния экономических факторов, таких, как рост НДС и повышение уровня инфляции, прогнозируется сокращение финансирования программ по развитию системы управления персоналом.

Работа с кадровым резервом позволяет полнее раскрывать потенциал работников и быстро закрывать возникающие вакансии. В практике чаще всего применяется кадровый резерв для руководящих должностей. На предприятии необходимо создать резерв кадров для замещения всех освободившихся должностей независимо от ранга должности.

Этапы формирования кадрового резерва⁴⁴:

— Анализ потребности в резерве. На данном этапе необходимо спрогнозировать изменения структуры персонала; определить должности,

⁴⁴ Рогоженко А.А., Филатова Л.С. Совершенствование системы управления персоналом на предприятии ОАО «325 авиационный ремонтный завод» [Текст] // *Juvenis scientia*. 2016. №1.

которые занимают сотрудники, чей возраст наиболее близок к пенсионному; выявить должности, для которых необходимо максимально оперативное замещение, то есть выделить должности, незанятость которых приведет к большему сокращению производительности труда.

— Разработка необходимой документации. На этом этапе формирования кадрового резерва нужно разработать Положение о формировании кадрового резерва, в котором будут отражены: порядок формирования кадрового резерва; принципы формирования кадрового резерва; лица, ответственные за формирование кадрового резерва и их должностные обязанности; порядок отбора резервистов; порядок пополнения кадрового резерва; сроки предоставления отчетности для ответственных должностных лиц. Так же необходимо разработать и утвердить формы отчетности о работе кадрового резерва, определить периодичность сдачи отчетов и назначить ответственных лиц за составление и сдачу отчетности. На этом же этапе следует составить план обучения резервистов, их профессиональной подготовки и повышения квалификации.

— Формирование списка резервов. Для этого необходимо создать список кандидатов в резерв, а также создать резерв для конкретных должностей. В процессе формирования резерва следует определить, кого можно включить в список резерва, кто из кандидатов в резерв должен пройти обучение, какие методы подготовки применить к каждому кандидату с учетом его индивидуальных особенностей и перспективы использования на руководящей должности. Кандидаты в резерв должны удовлетворять следующим требованиям: возраст не больше 45 лет, схожая с резервируемой должностью специальность, способность быстрой адаптации на новом месте.

— Подготовка кандидатов. На этапе подготовки кандидатов для кадрового резерва следует использовать профессиональную и социально-психологическую подготовку. При профессиональной подготовки следует использовать общую, специальную и индивидуальную программы. Общая программа включает в себя обучение кандидатов специальным дисциплинам, повышение уровня образования. Специальная программа предусматривает

разделение всего резерва по специальностям. Программа, сочетающая теорию и практику, осуществляется по следующим направлениям: деловые игры по общетехническим и специальным проблемам; решение конкретных производственных задач по специальностям. Индивидуальная программа включает конкретные задачи по повышению уровня знаний, навыков и умений для каждого специалиста.

Рекомендуется создать резерв кадров, состоящий из 47 специалистов. В каждом цехе следует назначить наставника резервистам из списка руководителей отдела. Так же необходимо назначить специалиста по кадрам, ответственного за формирование и ведение кадрового резерва.

Следующий элемент системы управления персоналом - обучение и переподготовка. Подход к структуре обучения 70:20:10⁴⁵ – это, прежде всего проводник перемен, позволяющий расширить восприятие обучения, выйдя за рамки учебной аудитории и прочих структурированных развивающих мероприятий, построенных на конкретных событиях. Суть подхода проста:

— 70 % времени занимает обучение за счет решения реальных задач на своем рабочем месте. То есть обучение на практике – это самая эффективная и наименее затратная форма обучения и развития была персонала. Единственный риск – степень критичности допускаемых сотрудниками ошибок в процессе такого обучения;

— 20 % времени занимает обучение на рабочем месте с более опытным сотрудником: наставничество, коучинг, менторинг, тьюторство и т. д. Эта форма обучения может отнять много времени у опытного наставника, но здесь уже возникает вопрос о планировании и согласованности применения таких методов с руководителем;

— 10 % времени занимает обучение в учебных классах либо саморазвитие: лекции, семинары, тренинги, чтение литературы, участие в вебинарах и т. д.

⁴⁵ Минченко Л.В., Подвалкина Е.В., Журавлева М.Н. Совершенствование системы управления и развития персонала на предприятии // Экономика и экологический менеджмент. 2018. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-sistemy-upravleniya-i-razvitiya-personala-na-predpriyatii>

На предприятии также может быть создана «Виртуальная школа»⁴⁶ — внутренний портал в организации, благодаря которому любой сотрудник сможет в режиме онлайн знакомиться с лекциями специалистов в изучаемой области, учиться по дистанционным программам западных бизнес-школ (например, Coursera), участвовать в дистанционных деловых играх и вебинарах. Такой формат обучения может быть достаточно эффективным при меньших затратах денежных и временных ресурсов.

Подсистемы информационного обеспечения и кадрового документооборота тесно связаны между собой и находятся в настоящее время под влиянием цифровизации. Так, предлагается переход на электронную форму делопроизводства, основанную на ERP-системе. ERP-система⁴⁷ — это интегрированная система на базе ИТ для управления внутренними и внешними ресурсами предприятия (значимые физические активы, финансовые, материально-технические и человеческие ресурсы). Цель системы — содействие потокам информации между всеми хозяйственными подразделениями (бизнес-функциями) внутри предприятия и информационная поддержка связей с другими предприятиями. Построенная, как правило, на централизованной базе данных, ERP-система формирует стандартизованное единое информационное пространство предприятия. В настоящее время на предприятии разрабатывается собственная ERP-система «Платон», которая сможет обеспечить переход на электронный документооборот. Функциональность такой системы позволяет:

- управлять количественным и качественным составом персонала - прием, высвобождение сотрудников, ведение кадрового резерва, расстановка кадров и т.п.

- производить оценку трудовой мотивации и эффективности деятельности персонала использовать различные системы оплаты труда,

⁴⁶ Долженко Р.А. Инновации в системе управления персоналом организации // Вестник АГАУ. 2013. №1 (99). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsii-v-sisteme-upravleniya-personalom-organizatsii>

⁴⁷ Иванова М.М., Родинова Н.П. Возможности ERP-систем для целей автоматизированного управления персоналом // Вестник КГУ. 2014. №2.

материального стимулирования управлять производительностью труда, процессами вознаграждения и рабочим временем;

- использовать различные системы оплаты труда, материального стимулирования;

- управлять производительностью труда, процессами вознаграждения и рабочим временем;

- формировать документы экономико-правового регулирования, стандартные отчетные формы, любые произвольные отчеты и отчетность для Пенсионного фонда и Государственной налоговой инспекции.

Для совершенствования системы коммуникации на предприятии может также использоваться уже созданный ресурс - корпоративный сайт «Электроприборец». Данная система может использоваться как для работы с документами, передачи распоряжений, информирования о каких-либо собраниях, мероприятиях и т.д., а также служить элементом корпоративной культуры. Предлагается также использование такого ресурса, как социальные сети. Данный элемент системы коммуникаций может послужить инструментом, который, с одной стороны, может способствовать сплочению коллективов, молодых специалистов компании, а также привлечению новых кадров.

В целях преодоления последствий принятия нового ФЗ о назначении и выплате пенсий предлагается сохранение сотрудников предпенсионного возраста в форме наставников, так как с повышением пенсионного возраста количество таких сотрудников возрастет. Это послужит налаживанию действенной кооперации между поколением 20-30 летних сотрудников (у которых много активности, но мало опыта и знаний) с поколением 50-60 летних сотрудников (у которых много опыта и знаний, но активность уже снижается). Эффективность такого механизма будет обусловлена снижением затрат на адаптацию обучение персонала (обучение на местах своими силами), а также сокращением затрат на оплату труда наставникам, заработная плата которых ниже, чем основных сотрудников.

Для повышения имиджа предприятия, что станет опорой привлечения новых высококвалифицированных кадров и улучшения отношения со стороны местного сообщества, возможно ведение социальной отчетности (табл.3.1).

Таблица 3.1

Примерный план подготовки социального отчета⁴⁸

Этапы подготовки отчета	Предпринимаемые действия
Планирование процесса составления отчета	<ul style="list-style-type: none"> — Формирование рабочей группы; — Разработка предварительной концепции отчета (перечень основных тем и состав основных стейкхолдеров); — Утверждение плана-графика работы;
Корректировка содержания отчета на основании взаимодействия со стейкхолдерами	<ul style="list-style-type: none"> — Обсуждение с представителями ключевых стейкхолдеров (переписка, телефонные переговоры, личные встречи, анкетирование и т.д.); — Анализ обратной связи и внесение изменений;
Сбор информации и подготовка предварительной версии отчета	<ul style="list-style-type: none"> — Подготовка информационных запросов в структурные подразделения компании; — Сбор и анализ информации, подготовка предварительной версии отчета;
Сбор и анализ замечаний, подготовка финальной версии отчета	<ul style="list-style-type: none"> — Согласование предварительной версии отчета со структурными подразделениями компании; — Обсуждение проекта отчета со стейкхолдерами (если необходимо); — Анализ всех предложений стейкхолдеров — Подготовка итоговой версии отчета;
Подготовка отчета к публикации	<ul style="list-style-type: none"> — Разработка дизайн-концепции отчета, редактурa и верстка; — Проверка отчета службой внутреннего контроля; — Внешнее заверение отчета (если необходимо); — Утверждение отчета высшим руководством;
Публикация и распространение отчета	<ul style="list-style-type: none"> — Размещение отчета в электронном виде на сайте компании, подготовка печатной версии; — Информирование стейкхолдеров о выходе отчета (рассылка пресс-релиза, презентация отчета, распространение отчета на тематических мероприятиях, отраслевых выставках, целевая рассылка отчета и т.д.).

Таким образом, для оптимизации системы управления персоналом АО «ПО «Электроприбор» были разработаны следующие мероприятия: формирование кадрового резерва на должности специалистов каждого из подразделений,

⁴⁸ Корпоративная социальная ответственность. Новая философия бизнеса: учеб. пособие. – М.: Внешэкономбанк Москва, 2011. – С.28-29

введение подхода к обучению 70:20:10, который основан на обучении за счет решения реальных задач на своем рабочем месте, на втором месте находится обучение под руководством наставника, далее - лекции, семинары, тренинги, онлайн-занятия и т.д. Обучение в последнем формате возможно в «Виртуальной школе», позволяющей проходить обучение онлайн, участь у ведущих специалистов с помощью видеолекций, участвуя в вебинарах и т.д. Также предлагается сохранение сотрудников предпенсионного возраста в качестве наставников, что обеспечит снижение затрат на адаптацию обучение персонала, а также сокращение затрат на оплату труда наставникам. Одним из важных мероприятий также является переход на электронный документооборот и электронную систему коммуникаций. Первое возможно осуществить на основе ERP-системы «Платон», которая разрабатывается компанией на данный момент. Второе - путем использования существующего ресурса - корпоративного сайта «Электроприборец». Важным элементом развития системы управления персоналом также является разработка и публикация социального отчета компании.

3.3. Обоснование экономической и социальной эффективности предлагаемых мероприятий

Важным этапом при разработке рекомендаций является оценка их эффективности, т.е. целесообразности их применения на практике. При этом сначала следует оценить затраты на реализацию предлагаемых мероприятий.

При формировании кадрового резерва планируются следующие затраты:

— Затраты на обучение: проведение тренингов, семинаров, обучение на курсах повышения квалификации (если необходимо). Предполагается, что каждый из резервистов пройдет обучение на курсах, стоимость которых равна 3 000 рублей.

— Премии наставникам в размере 6 000 руб. за 1 месяц: в каждом подразделении необходимо назначить одного наставника, который будет обучать резервистов новым должностным обязанностям.

— Доплата в размере 2 000 руб. ежемесячно специалисту отдела кадров, занимающегося формированием и ведением кадрового резерва.

Таблица 3.2

Затраты на формирование кадрового резерва (за год), руб.

Обучение резервистов	3000*47=141 000
Доплата специалисту по кадрам	2000*12=24 000
Премии наставникам (за 1 месяц)	6000*47=282 000
Итого	447 000

Эффективно функционирующая система формирования и ведения кадрового резерва предоставляет предприятию следующие возможности:

— Снижение затрат на привлечение персонала. При наличии кадрового резерва для замещения должностей на предприятии сокращаются как материальные затраты на поиск и подбор персонала, так и временные затраты при открытых вакантных позициях по должностям, которые так же направлены на поиск и подбор необходимых кадров.

— Сокращение периода адаптации новых кадров. Внутренние кадры в отличие от привлеченных уже знакомы с основной деятельностью компании, ее структурой, корпоративной культурой, следовательно, их срок адаптации в новой должности существенно сокращается.

— Устойчивость предприятия перед различными организационными изменениями. При формировании кадрового резерва с учетом прогнозов будущего организационного развития разрабатывается система развития и обучения сотрудников.

— Сокращение потерь производительности труда. При отсутствии возможности замещения освободившейся должности сотрудниками из кадрового резерва происходят потери производительности труда в размере 100% дневной выработки за период открытия вакантных позиций по должностям. А также 30%

выработки нового сотрудника теряется при: знакомстве с деятельностью предприятия и коллективом; адаптации на новом месте работы; изучении своих должностных обязанностей.

Важным мероприятием в данной работе является разработка и публикация социального отчета компании. Рассмотрим затраты на основные мероприятия в рамках данной рекомендации (табл.3.3).

Таблица 3.3

Затраты на разработку социального отчета, руб.

Премии специалисту и начальнику отдела кадров	10 000
Разработка дизайн-концепции	15 000
Верстка отчета	15 000
Печать 100 экземпляров	100 000
Услуги по рассылке и размещению пресс-релиза	9 000
Итого	149 000

Предполагается, что время, за которое предполагается составить социальный отчет, составляет примерно 3 месяца, поэтому общая сумма премии выплачивается в конце проделанной работы. Таким образом, общая сумма по оплате премии рабочей группе составит 10 000 руб. за 3 месяца.

Каждая компания, вставшая на путь устойчивого развития, сталкивается с необходимостью распространения пресс-релизов о своей деятельности. Публикация пресс-релизов социального отчета увеличит позитивный имидж предприятия, а также, в случае наличия ссылок, повысит позиции сайта в поисковых системах⁴⁹. Услуги по рассылке и размещению пресс-релиза варьируются в районе 8 000-10 000 рублей. Возьмем среднее значение суммы затрат, равное 9 000 руб.

По мнению генерального директора Московской Международной Бизнес-Ассоциации А. Борисова⁵⁰, в российских условиях регулярная социальная отчетность компаний может стать эффективным инструментом:

- Роста рыночной привлекательности предприятия;

⁴⁹ Официальный сайт Бюро стратегических коммуникаций Perfect Raise. [Электронный ресурс]. - URL: <http://www.perfect-raise.ru/>

⁵⁰ Лучшие корпоративные социальные проекты 2006-2007 / Под ред. Р.Н. Абрамова – М.: ИД Richard Cash Publishers, 2008. – 64 с.

- Притока высокопрофессиональных кадров;
- Усиления прозрачности;
- Привлечения потенциальных инвесторов;
- Создания общественного благоприятного имиджа в глазах государства и общества.

Необходимо также рассмотреть затраты на создание команды по учету и снижению рисков от влияния внешних и внутренних факторов, состоящей из шести руководителей высшего и среднего звеньев. Предусматривается ежемесячная доплата к основному окладу в размере 2000 руб. Так, общие затраты по этому направлению составляют 144 000 руб. в год. Создание такой команды позволит компании вести систематический учет изменений внешних и внутренних факторов, оценивая при этом их влияние. На основе этого возможно проведение мероприятий, позволяющих сократить негативное воздействие и воспользоваться преимуществами позитивного воздействия всех факторов на систему управления персоналом. Кроме того, это позволит прогнозировать риски, что даст возможность всей компании в целом гибко реагировать на изменения в среде организации.

Результатом от внедрения мероприятий, предложенных в рамках выпускной квалификационной работы, прогнозируется рост выручки на 5%, что составляет 203 123 150 руб. Таким образом, выручка составит 4 265 586 150 руб. Чистая прибыль предприятия в общем объеме выручки занимает приблизительно 1,5%. Следовательно, реализация рекомендаций позволит достичь чистой прибыли в размере 63 983 792 руб., т.е. прирост прибыли составит 2 401 792 руб.

Таким образом, было дано обоснование экономической и социальной эффективности предлагаемых мероприятий. Затраты на реализацию разработанных рекомендаций составили 740 000 руб. Прирост чистой прибыли за счет внедрения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом, разработанных в рамках выпускной квалификационной работы, по прогнозу составляет 2 401 792 руб. Кроме этого, может повыситься устойчивость предприятия перед различными организационными изменениями и сократятся

потери производительности труда за счет формирования резерва кадров, а также улучшится отношение общества к предприятию за счет ведения социальной отчетности.

Таким образом, по результатам рекомендательной части можно сделать следующие выводы:

1. Были рассмотрены основные направления развития системы управления персоналом с учетом влияния факторов внешней среды. Так, возможен пересмотр финансирования программ по развитию системы управления персоналом, что могло бы сократить негативное влияние экономических факторов. Также возможен учет повышения внимания к оборонной промышленности и особенностей производимой продукции, которые могут повлиять на кадровое планирование. Функции учета внешних факторов возможно возложить на команду по учету и снижению рисков от влияния внешних и внутренних факторов. Цифровизация процессов позволяет перейти на электронную систему информирования персонала, а также на электронный документооборот. Данное направление позволит повысить эффективность системы коммуникаций и кадрового делопроизводства за счет использования корпоративного сайта и EPR-системы. В целях улучшения отношения населения к предприятию, а также для привлечения высококвалифицированных кадров предлагается разработка и публикация социальной отчетности.

2. Были разработаны следующие мероприятия для оптимизации системы управления персоналом АО «ПО «Электроприбор»: формирование кадрового резерва на должности специалистов каждого из подразделений, введение подхода к обучению 70:20:10, который основан на обучении за счет решения реальных задач на своем рабочем месте, на втором месте находится обучение под руководством наставника, далее - лекции, семинары, тренинги, онлайн-занятия и т.д. Обучение в последнем формате возможно в «Виртуальной школе», позволяющей проходить обучение онлайн, учась у ведущих специалистов с помощью видеолекций, участвуя в вебинарах и т.д. Также предлагается сохранение сотрудников предпенсионного возраста в качестве наставников, что

обеспечит снижение затрат на адаптацию обучение персонала, на оплату труда наставникам. Одним из важных мероприятий также является переход на электронный документооборот и электронную систему коммуникаций. Важным элементом развития системы управления персоналом также является разработка и публикация социального отчета компании.

3. Было дано обоснование экономической и социальной эффективности предлагаемых мероприятий. Затраты на реализацию разработанных рекомендаций составили 740 000 руб. Прирост чистой прибыли за счет внедрения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом, разработанных в рамках выпускной квалификационной работы, по прогнозу составляет 2 401 792 руб. Кроме этого, может повыситься устойчивость предприятия перед различными организационными изменениями и сократятся потери производительности труда за счет формирования резерва кадров, а также улучшится отношение общества к предприятию за счет ведения социальной отчетности.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Таким образом, в результате проведенного исследования в рамках выпускной квалификационной работы можно сделать следующие выводы:

1. Изучено понятие системы управления персоналом, под которым подразумевается совокупность методов и приемов, которые позволяют эффективно организовать производственные и управленческие процессы в организации. Данную систему следует рассматривать как цикл взаимосвязанных процессов, включающий в себя планирование потребности в персонале, подбор и наем работников, маркетинг персонала, их адаптацию, ротацию кадров, обучение персонала, мотивацию персонала, оценку трудовой деятельности, ее нормирование, а также высвобождение персонала.

2. Рассмотрены принципы управления персоналом, к ним относятся целенаправленность, дисциплина, принцип ответственности, компетентности, стимулирования, иерархичности. Они служат связующим элементом для всех процессов управления персоналом и обеспечивают их целостность.

3. Рассмотрены факторы внешней макросреды, влияющие на деятельность организации. К ним относится большое число факторов, однако их можно сгруппировать и выделить четыре основных направления воздействия: политическое, экономическое, технологическое, социальное.

4. Выявлено, что внешняя среда косвенного воздействия обладает такими характеристиками, как взаимосвязанность факторов, сложность, подвижность, неопределенность. Из этого следует необходимость учета влияния внешних факторов в оперативном и, в первую очередь, в стратегическом управлении.

5. Отмечено, что воздействие внешних факторов охватывает все аспекты деятельности компании - производственный, финансовый, закупочный, маркетинговый и другие виды деятельности. Система управления персоналом также находится под этим влиянием. Это вызывает необходимость создавать гибкую систему управления персоналом на предприятии, чтобы обеспечить

возможность преодоления угроз со стороны внешней среды и использования преимуществ, создаваемых ею.

6. Разработан комплекс методических подходов, основанный на таких методах исследования, как: анкетирование, изучение документации и анализ статистических данных, PEST-анализ, составление профиля среды.

7. Изучена система управления персоналом на предприятии, а также было выявлено, что средний возраст сотрудников предприятия равен 37 годам у женщин, 42 – у мужчин. Большинство сотрудников находится в возрасте от 30 до 39 лет, далее следуют сотрудники предпенсионного и молодого возраста. Доля управленческого персонала в общей численности составляет около 13% (325 человек).

8. Рассмотрены основные элементы системы управления персоналом, такие, как: подбор кадров, формирование резерва на руководящие должности, обучение и развитие персонала, а также кадровое делопроизводство и информационное обеспечение.

9. Проведена оценка влияния экономических и политических факторов на систему управления персоналом. В целом, специалистами было отмечено сильное воздействие факторов данных групп. Среди политических выделяют такие факторы, как: изменение в законодательстве и политическая стабильность в стране. Изменения в данной сфере отражаются, как правило, на организационной структуре, делопроизводстве, а также на формировании кадрового резерва. Экономические факторы имеют сильное воздействие на всю систему персоналом в целом, особо подвержены их воздействию кадровая политика и планирование, а также высвобождение персонала.

10. Изучено влияние технологических и социальных факторов на систему управления персоналом предприятия. Среди технологических факторов заметное влияние имеют требования к научно-техническому уровню предприятия, а также цифровизация всех процессов. Также следует отметить воздействие особенностей выпускаемой продукции на кадровую политику, процедуры подбора и найма, а также на развитие персонала. Среди социальных факторов следует отметить

уровень образования, а также отношение населения к предприятию. Данная группа оказывает наименее заметное воздействие, но все же косвенно влияет на кадровую политику, кадровое планирование, ценности компании, процедуры подбора и найма, оценки и аттестации, систему адаптации и мотивации, а также на высвобождение кадров.

11. Выявлено, что мнение опрошенных руководителей немного расходится с мнением специалистов: по степени значимости для системы управления персоналом технологические факторы занимают первые позиции. Изменения в политической и экономической сферах заметно отражаются на анализируемой системе, при этом не всегда положительно. Изменение уровня инфляции и уровень безработицы в настоящее время препятствует успешному развитию системы управления персоналом. Социальные факторы рассматриваются как менее значимые.

12. Рассмотрены основные направления развития системы управления персоналом с учетом влияния факторов внешней среды. Так, возможен пересмотр финансирования программ по развитию системы управления персоналом, что могло бы сократить негативное влияние экономических факторов. Также возможен учет повышения внимания к оборонной промышленности и особенностей производимой продукции, которые могут повлиять на кадровое планирование. Функции учета внешних факторов возможно возложить на команду по учету и снижению рисков от влияния внешних и внутренних факторов. Цифровизация процессов позволяет перейти на электронную систему информирования персонала, а также на электронный документооборот. Данное направление позволит повысить эффективность системы коммуникаций и кадрового делопроизводства за счет использования корпоративного сайта и ERP-системы. В целях улучшения отношения населения к предприятию, а также для привлечения высококвалифицированных кадров предлагается разработка и публикация социальной отчетности.

13. Разработаны следующие мероприятия для оптимизации системы управления персоналом АО «ПО «Электроприбор»: формирование кадрового

резерва на должности специалистов каждого из подразделений, введение подхода к обучению 70:20:10, который основан на обучении за счет решения реальных задач на своем рабочем месте, на втором месте находится обучение под руководством наставника, далее - лекции, семинары, тренинги, онлайн-занятия и т.д. Обучение в последнем формате возможно в «Виртуальной школе», позволяющей проходить обучение онлайн, учась у ведущих специалистов с помощью видеолекций, участвуя в вебинарах и т.д. Также предлагается сохранение сотрудников предпенсионного возраста в качестве наставников, что обеспечит снижение затрат на адаптацию обучение персонала, а также сокращение затрат на оплату труда наставникам. Одним из важных мероприятий также является переход на электронный документооборот и электронную систему коммуникаций. Первое возможно осуществить на основе ERP-системы «Платон», которая разрабатывается компанией на данный момент. Второе - путем использования существующего ресурса - корпоративного сайта «Электроприборец». Важным элементом развития системы управления персоналом также является разработка и публикация социального отчета компании.

14. Дано обоснование экономической и социальной эффективности предлагаемых мероприятий. Затраты на реализацию разработанных рекомендаций составили 740 000 руб. Прирост чистой прибыли за счет внедрения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом, разработанных в рамках выпускной квалификационной работы, по прогнозу составляет 2 401 792 руб. Кроме этого, может повыситься устойчивость предприятия перед различными организационными изменениями и сократятся потери производительности труда за счет формирования резерва кадров, а также улучшится отношение общества к предприятию за счет ведения социальной отчетности.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Ассессоров П.С., Картушина Е.Н. Формирование кадрового резерва компании как стратегическая задача [Электронный ресурс] // Социально-экономические явления и процессы. - 2013. - №5 (051). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-kadrovogo-rezerva-kompanii-kak-strategicheskaya-zadacha>
2. Балдынюк А.И. Совершенствование систем управления персоналом предприятия научно-технического профиля [Текст] // Вестник Института экономических исследований. 2016. №4 (4).
3. Вдовина О.А. Факторы формирования имиджа организации на рынке труда [Текст] // Друкерровский вестник. – 2018. - №2. – С. 140-148
4. Вдовина О.А., Киреева Е.В. Повышение конкурентоспособности промышленного предприятия [Текст] // Вектор экономики. 2018. № 7
5. Вдовина О.А., Киреева Е. Теоретические подходы к изучению внешней среды организации [Текст] // Вектор экономики. - 2017. - №6(12). – С. 51
6. Вдовина О.А., Киреева Е. Теоретические подходы к управлению персоналом организации с учетом влияния факторов внешней макросреды [Текст] // Менеджмент: развитие потенциала организации: материалы Всероссийской студенческой экономической научно-практической конференции / под ред. С.Д. Резника. – Пенза: ПГУАС, 2019. – С.15-21
7. Галкин А. А., Бородкина Т. А. Макроэкономические факторы внешней среды российских организаций, определяющие особенности их стратегического менеджмента [Текст] // Вестник НГИЭИ. - 2017. - № 7 (74). С. 65–72.
8. Гримашевич О.Н., Скасырский Н.С. Методы стратегического анализа в условиях неопределенности внешней среды [Электронный ресурс] // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. - 2016.

- №4 (63). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-strategicheskogo-analiza-v-usloviyah-neopredelennosti-vneshney-sredy>

9. Джон Уитмор Внутренняя сила лидера [Электронный ресурс] : коучинг как метод управления персоналом / Уитмор Джон. — М. : Альпина Паблишер, 2017. — 310 с.— URL: <http://www.iprbookshop.ru/68038.html>

10. Джон Шоул Реальные полномочия [Электронный ресурс] : самостоятельность сотрудников как ключ к успеху / Шоул Джон. — М. : Альпина Паблишер, 2016. — 183 с.— URL: <http://www.iprbookshop.ru/48457.html>

11. Дикусарова М. Ю., Маслова С. Ю. Управление профессиональной карьерой как способ повышения эффективности деятельности организации [Электронный ресурс] // Экономика, управление, финансы: материалы II Междунар. науч. конф. — Пермь: Меркурий, 2012. — С. 1-2. — URL <https://moluch.ru/conf/econ/archive/57/3097/>

12. Долженко Р.А. Инновации в системе управления персоналом организации [Электронный ресурс] // Вестник АГАУ. 2013. №1 (99). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsii-v-sisteme-upravleniya-personalom-organizatsii>

13. Жариков В.Д., Кирсанова Д.А. Формирование системы управления персоналом на промышленном предприятии [Электронный ресурс] // Социально-экономические явления и процессы. - 2016. - №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-sistemy-upravleniya-personalom-na-promyshlennom-predpriyatii>

14. Жарков А.А. Система электронного документооборота [Текст] // Наука, техника и образование. 2014. №3 (3).

15. Зайнетдинова И.Ф. Оценка деятельности работников организации [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие / И.Ф. Зайнетдинова. — Екатеринбург: Уральский федеральный университет, ЭБС АСВ, 2016. — 120 с. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/68274.html>

16. Иванова М.М., Родинова Н.П. Возможности ERP-систем для целей автоматизированного управления персоналом [Текст] // Вестник КГУ. 2014. №2.

17. Иванов Ю.О., Стеклова О.Е. Кадровый резерв - основа кадрового потенциала организации [Текст] // Вестник УлГТУ. 2017. №4 (80).
18. Инжиева Д.М. Управление персоналом [Электронный ресурс] : учебное пособие (курс лекций) / Д.М. Инжиева. — Симферополь: Университет экономики и управления, 2016. — 268 с. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/73272.html>
19. Карташова А.А., Камалиев Б.И. Модель компетенций наставника на предприятии как основа построения корпоративной системы наставничества [Текст] // Вестник КемГУ. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2018. №4.
20. Колычев В.Д., Беляева Т.В., Бронникова Ю.А. Опыт формирования кадрового резерва [Текст] // Высшее образование в России. 2017. №6.
21. Коптева К. В., Афанасьева Л. А. Эффективная система обучения как основа развития кадрового потенциала предприятия [Текст] // Auditorium. 2014. №3 (3).
22. Корзенко Н.И., Тимакова Т.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом [Электронный ресурс] // Вестник ЧелГУ. - 2015. - №1 (356). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-i-stimulirovanie-trudovoy-deyatelnosti-v-upravlenii-personalom-1>
23. Корпоративная социальная ответственность. Новая философия бизнеса: учеб. пособие. [Текст] – М.: Внешэкономбанк Москва, 2011. – 56 с.
24. Кузьмицкая, А.А. Бизнес–планирование и прогнозирование предприятий и организаций [Текст]: курс лекций / А.А. Кузьмицкая. - Брянск: Брянский ГАУ, 2015. - 141 с.
25. Курс MBA по стратегическому менеджменту [Электронный ресурс] / Айзенштат Расселл [и др.]. — М. : Альпина Паблишер, Альпина Бизнес Букс, 2016. — 586 с.— URL: <http://www.iprbookshop.ru/43678.html>
26. Левушкина С.В., Семко И.А. Особенности влияния компонентов внешней и внутренней среды на деловую активность организации [Электронный ресурс] // Научный журнал КубГАУ - Scientific Journal of KubSAU. - 2014. - №102.

URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-vliyaniya-komponentov-vneshney-i-vnutrenney-sredy-na-delovuyu-aktivnost-organizatsii>

27. Луценко Е.В., Ермоленко В.В., Ермоленко Д.В. Инновационные заделы интеллектуального обеспечения управленческих решений в корпорации на будущее [Электронный ресурс] // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета (Научный журнал КубГАУ). - 2012. – № 76. - URL: <http://ej.kubagro.ru/2012/02/pdf/66.pdf>

28. Лучшие корпоративные социальные проекты 2006-2007 / Под ред. Р.Н. Абрамова – М.: ИД Richard Cash Publishers, 2008. – 64 с.

29. Люшина Э.Ю. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебное пособие / Э.Ю. Люшина, Е.Г. Моисеева, Е.О. Тихонова. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 235 с. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/68733.html>

30. Мазилкина, Е. Адаптация в коллективе [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Е.И. Мазилкина, Г.Г. Паничкина. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2012.— 176 с.— URL: <http://www.iprbookshop.ru/770>

31. Менеджмент: опыт, проблемы, перспективы: монография [Текст] /Под ред.. С.Д. Резника. – Пенза: ПГУАС, 2016

32. Минченко Л.В., Подавалкина Е.В., Журавлева М.Н. Совершенствование системы управления и развития персонала на предприятии [Электронный ресурс] // Экономика и экологический менеджмент. 2018. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-sistemy-upravleniya-i-razvitiya-personala-na-predpriyatie>

33. Официальный сайт АО «ПО «Электроприбор» [Электронный ресурс]. — URL: <https://electropribor-penza.ru>

34. Официальный сайт Бюро стратегических коммуникаций Perfect Raise. [Электронный ресурс].- URL: <http://www.perfect-raise.ru/>

35. Официальный сайт Некоммерческой Глобальной организации Conference Board [Электронный ресурс] .- URL: <https://www.conference-board.org/>

36. Панов А.И. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению (080100) «Экономика и управление» / А.И. Панов, И.О. Коробейников, В.А. Панов. — 3-е изд. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 304 с. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/71059.html>
37. Петрова Ю.А. 10 критериев оценки персонала [Электронный ресурс] / Ю.А. Петрова, Е.Б. Спиридонова. — Ростов-на-Дону: Феникс, 2013. — 105 с. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/19211.html>
38. Полутова М.А. Теоретико-методологические подходы к организации как открытой системе: внутренняя и внешняя среда организации [Текст] // Вестник ЗабГУ. - 2014. - №3.
39. Попович А.М. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / А.М. Попович.— Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2016. — 320 с. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/59657.html>
40. Прытков Р.М. Управление человеческими ресурсами [Текст]: учебное пособие / Р.М. Прытков. — Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2015. — 196 с.
41. Развитие потенциала сотрудников [Электронный ресурс] : профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / С. Иванова [и др.]. — М. : Альпина Паблишер, 2017. — 288 с.— URL: <http://www.iprbookshop.ru/68009.html>
42. Развитие человеческого потенциала и человеческого капитала: теоретические и практические аспекты : монография [Электронный ресурс] / под общ. ред. Ю. Н. Царегородцева. – М. : Изд-во Моск. гуманит. ун-та, 2014 с. — 180 с. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/39701.html>
43. Рогоженко А.А., Филатова Л.С. Совершенствование системы управления персоналом на предприятии ОАО «325 авиационный ремонтный завод» [Текст] // Juvenis scientia. 2016. №1.

44. Родин Д.В. Стратегический маркетинг персонала организации [Электронный ресурс] // Вестник ВУиТ. - 2015. - №1 (33). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskiy-marketing-personala-organizatsii>
45. Романенко М.А. Управление человеческими ресурсами проектов и управление персоналом предприятия: положение и взаимосвязи в системной среде [Текст] // Вестн. Ом. ун-та. Сер. «Экономика». - 2016. - № 3. С. 131–138.
46. Рыбалкина З.М. Документационное обеспечение управления персоналом. Учебное пособие. [Текст] - Пенза: ПГУАС, 2018. – 72 с.
47. Сазыкина О.А., Буровкина М.М. Кадровая политика и кадровая стратегия современной организации [Текст] // Друкеровский вестник. – 2018. - №2. – С. 104-110
48. Саранчук С.Ю. Гибкие режимы работы как антикризисная технология управления персоналом промышленного предприятия [Электронный ресурс] // Вопросы управления. - 2016. - №3 (21). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gibkie-rezhimy-raboty-kak-antikrizisnaya-tehnologiya-upravleniya-personalom-promyshlennogo-predpriyatiya>
49. Стратегический менеджмент [Текст]: учеб. пособие / О.А. Сазыкина. – Пенза: ПГУАС, 2015. – 180 с.
50. Тебекин А.В., Мантусов В.Б. Управление организацией [Текст]: Монография / Тебекин А.В., Мантусов В.Б. М.: РИО Российской таможенной академии, 2016. - 312 с.
51. Ультан С.И. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / С.И. Ультан. — Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2016. — 412 с. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/59616.html>
52. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / П.Э. Шлендер [и др.]. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 319 с. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/71073.html>
53. Управление персоналом: портфель надежных технологий [Электронный ресурс]: Учебно-практическое пособие / Ю. Е. Мелихов, П. А.

Малуев. — 2-е изд. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. — 344 с. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/57162.html>

54. Управление человеческими ресурсами организации: теория, процессы, технологии [Электронный ресурс]: монография / Е.В. Михалкина [и др.]. — Ростов-на-Дону: Южный федеральный университет, 2013. — 428 с. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/47165.html>

55. Хуат Тхи Фыонг Зунг. Повышение адаптивности компании к изменениям внешней среды [Текст]: диссертация кандидата экономических наук - Москва, 2016.- 142 с.

56. Человеческий капитал: теория и практика управления в социально-экономических системах [Текст]. Под ред. С.Д. Резника. М.: ИНФРА-М, 2015. 290 с.

57. Человеческие ресурсы в инновационной экономике. Ретроспектива и перспектива развития [Электронный ресурс] : коллективная монография / под ред. Степанова А.А., Савиной М.В. [и др.]. — 2-е изд. — М. : Научный консультант, 2018. — 240 с. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/75491.html>

58. Чемезов И.С., Мурсаева В.Х. Управление организацией на основе реализации принципов социальной ответственности [Текст] – Пенза: ПГУАС, 2018. 120 с.

59. Яксанов Д.С. Роль конкурентоспособности в развитии промышленных предприятий [Текст] // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2013. №4 (48).

60. Яськов Е.Ф. Теория организации [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации», «Государственное и муниципальное управление» / Е.Ф. Яськов. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 273 с. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/71065.html>

61. Яшкова Е.В., Синева Н.Л., Плесовских Г.А., Шипулло М.С. Исследование системы наставничества на предприятии в новых экономических

условиях [Текст] // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2018. №1 (27)

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Анкета по изучению влияния факторов внешней макросреды на управление персоналом

Приглашаем Вас принять участие в исследовании на тему «Анализ системы управления персоналом в АО «ПО «Электроприбор» и влияющих на нее факторов внешней макросреды» и ответить на вопросы предлагаемой анкеты. Внимательно прочитайте вопросы и отметьте варианты, которые соответствуют вашему мнению.

Заранее благодарим за участие!

1. Какие из факторов внешней среды, по Вашему мнению, оказывают наибольшее влияние на деятельность Вашей организации?
 - политические
 - экономические
 - социальные
 - технологические
2. Как, по Вашему мнению, политическая ситуация в стране (регионе, городе) влияет на Вашу организацию?
 - не влияет
 - оказывает незначительное положительное влияние
 - оказывает незначительное отрицательное влияние
 - влияет в значительной степени положительно
 - влияет в значительной степени отрицательно
3. Влияют ли, по Вашему мнению, международные отношения стран на функционировании Вашей организации?
 - нет, взаимоотношения с другими странами мира никак не воздействуют на деятельность нашего предприятия
 - да, влияет незначительно
 - да, оказывает значительное влияние на деятельность компании
 - имеет доминирующее воздействие среди всех внешних факторов

4. В какой степени на деятельность Вашего предприятия влияют изменения в законодательстве?

- изменения в законодательстве не касаются предприятия
- изменения в законодательстве касаются лишь формальных вопросов (например, происходят изменения в документации)
- законодательство коренным образом изменяет деятельность предприятия по ключевым вопросам: технологии, поставки, реализация продукции

5. Оцените степень влияния политических факторов на управление персоналом Вашего предприятия (в каждой строке выберите 1 значение: от 1 - самое высокое влияние до 5 - самое низкое влияние).

Политические факторы	1	2	3	4	5
Политическая стабильность в стране					
Международная обстановка					
Сотрудничество с зарубежными предприятиями					
Изменения в законодательстве					
Политика государства в области подготовки кадров для отрасли					

6. Влияет ли, по Вашему мнению, на деятельность Вашей организации состояние экономики страны/региона?

- не влияет
- оказывает влияние на финансово-хозяйственную деятельность предприятия
- влияет на деятельность всего предприятия в целом

7. Благоприятна ли на данный момент экономическая ситуация в стране/регионе для функционирования и развития Вашего предприятия?

- да, экономическая ситуация благоприятно сказывается на предприятии
- экономическая ситуация в целом благоприятна, однако существуют определенные барьеры для развития предприятия
- нет, экономическая ситуация препятствует успешному развитию организации

8. Оцените степень влияния экономических факторов на систему управления персоналом Вашего предприятия (в каждой строке выберите 1 значение: от 1 - самое высокое влияние до 5 - самое низкое влияние).

Экономические факторы	1	2	3	4	5
Общее состояние экономики в стране					
Налоговая политика государства					
Изменение уровня инфляции					
Уровень безработицы					
Изменение покупательной способности населения					

9. Насколько, по Вашему мнению, высок уровень научно-технического развития страны и отрасли (в области автоматизации, информатизации и т.д.)?

- уровень научно-технического развития очень высокий, разработанные технологии дают возможность развития нашему предприятию
- уровень научно-технического развития достаточно высок, однако он значительно ниже, чем в других странах
- уровень научно-технического развития высокий, однако многие разработки недоступны к использованию нашему предприятию
- уровень научно-технического развития невысокий

10. Как, по Вашему мнению, влияют достижения в науке и технике на развитие Вашего предприятия?

- не влияют
- влияют косвенным образом
- влияют только на производственные процессы
- являются одним из важных аспектов развития компании
- имеют первостепенное значение для всего предприятия в целом

11. Влечет ли за собой производство высокотехнологичной, наукоемкой продукции изменение в системе и организации работы с персоналом?

- нет, это не влияет на работу с персоналом
- да, однако производство такой продукции оказывает незначительное влияние на систему управления персоналом
- да, производство такой продукции влияет на кадровую политику
- да, производство такой продукции влияет на процедуры подбора и найма персонала

- да, производство такой продукции влияет на обучение персонала
- да, производство такой продукции влияет на процедуры оценки и аттестации персонала

12. Оцените степень влияния технологических факторов на систему управления персоналом Вашего предприятия (в каждой строке выберите 1 значение: от 1 - самое высокое влияние до 5 - самое низкое влияние).

Технологические факторы	1	2	3	4	5
Уровень научно-технического развития страны					
Технологическое развитие отрасли					
Требования к научно-технологическому уровню предприятия					
Разработка и внедрение инноваций на предприятии					
Цифровизация процессов на предприятии					

13. Оцените степень влияния социальных факторов на систему управления персоналом Вашего предприятия (в каждой строке выберите 1 значение: от 1 - самое высокое влияние до 5 - самое низкое влияние).

Социальные факторы	1	2	3	4	5
Демографическая ситуация в регионе					
Половозрастная структура населения					
Культурная среда и моральные ценности, религия					
Уровень образования					
Отношение населения региона/страны к предприятию					

14. Как, по Вашему мнению, влияют социальные факторы на управление персоналом в Вашей компании?

- не влияют
- влияют на методы управления персоналом
- влияют на отдельные процессы управления персоналом (кадровое планирование, кадровую политику, адаптацию персонала, мотивацию и т.д.)
- влияют на деятельность руководителей высшего звена
- влияют на деятельность отдела кадров

- влияют на деятельность руководителей подразделений
- влияют на систему управления персоналом в целом

15. Отметьте, на какие элементы системы управления персоналом, по Вашему мнению, влияют факторы внешней макросреды? (поставьте «+» на пересечении)

	Политические изменения	Экономические изменения	Технологические изменения	Социальные изменения
Происходят изменения в документации				
Изменяется организационная структура предприятия				
Изменяется кадровая политика				
Изменения касаются кадрового планирования				
Изменения отражаются на формировании кадрового резерва				
Изменяются ценности компании				
Изменяются процедуры подбора и найма персонала				
Изменения касаются обучения персонала				
Изменяются процедуры оценки и аттестации персонала				
Изменения отражаются на системе адаптации персонала				
Изменения касаются системы мотивации персонала				
Изменения отражаются на высвобождении персонала				

Личные данные

1. Ваш пол

- мужской
- женский

2. Ваш возраст

- 18-25
- 25-30
- 30-40
- 40-50
- Более 50

3. Ваш уровень образования, специальность

4. Ваша должность, подразделение

5. Ваш общий профессиональный стаж

- Менее 6 месяцев
- Менее 1 года
- 1-5 лет
- 5-10 лет
- Более 10 лет

6. Ваш стаж работы в данной организации

- Менее 6 месяцев
- Менее 1 года
- 1-5 лет
- 5-10 лет
- Более 10 лет

Сводные данные по анкетированию

Таблица 1

Степень влияния факторов внешней макросреды на деятельность компании

№	Варианты ответа	Процентное соотношение
1	политические	23
2	экономические	35
3	социальные	27
4	технологические	15
Итого:		100

Таблица 2

Влияние политической ситуации в стране (регионе, городе) на деятельность компании

№	Варианты ответа	Процентное соотношение
1	не влияет	0
2	оказывает незначительное положительное влияние	23
3	оказывает незначительное отрицательное влияние	16
4	влияет в значительной степени положительно	53
5	влияет в значительной степени отрицательно	8
Итого:		100

Таблица 3

Влияние международных отношений стран на функционирование компании

№	Варианты ответа	Процентное соотношение
1	нет, взаимоотношения с другими странами мира никак не воздействуют на деятельность нашего предприятия	0
2	да, влияет незначительно	31
3	да, оказывает значительное влияние на деятельность компании	69
4	имеет доминирующее воздействие среди всех внешних факторов	0
Итого:		100

Таблица 4

Влияние изменений в законодательстве на деятельность компании

№	Варианты ответа	Процентное соотношение
1	изменения в законодательстве не касаются предприятия	0
2	изменения в законодательстве касаются лишь формальных вопросов (например, происходят изменения в документации)	23
3	законодательство коренным образом изменяет деятельность предприятия по ключевым вопросам: технологии, поставки, реализация продукции	77
Итого:		100

Таблица 5.1

Степень влияния политических факторов на управление персоналом
(политическая стабильность в стране)

№	Варианты ответа	Процентное соотношение
1	Наиболее сильное влияние	54
2	Сильное влияние	0
3	Среднее влияние	31
4	Слабое влияние	15
5	Влияние в наименьшей степени	0
Итого:		100

Таблица 5.2

Степень влияния политических факторов на управление персоналом предприятия
(международная обстановка)

№	Варианты ответа	Процентное соотношение
1	Наиболее сильное влияние	8
2	Сильное влияние	38
3	Среднее влияние	23
4	Слабое влияние	23
5	Влияние в наименьшей степени	8
Итого:		

Таблица 5.3

Степень влияния политических факторов на управление персоналом предприятия
(сотрудничество с зарубежными предприятиями)

№	Варианты ответа	Процентное соотношение
1	Наиболее сильное влияние	0
2	Сильное влияние	23
3	Среднее влияние	47
4	Слабое влияние	15
5	Влияние в наименьшей степени	15
Итого:		100

Таблица 5.4

Степень влияния политических факторов на управление персоналом предприятия
(изменения в законодательстве)

№	Варианты ответа	Процентное соотношение
1	Наиболее сильное влияние	76
2	Сильное влияние	8
3	Среднее влияние	8
4	Слабое влияние	8
5	Влияние в наименьшей степени	0
Итого:		100

Таблица 5.5

Степень влияния политических факторов на управление персоналом предприятия
(политика государства в области подготовки кадров для отрасли)

№	Варианты ответа	Процентное соотношение
1	Наиболее сильное влияние	15
2	Сильное влияние	31
3	Среднее влияние	8
4	Слабое влияние	15
5	Влияние в наименьшей степени	31
Итого:		100

Таблица 6

Влияние состояния экономики страны/региона на деятельность компании

№	Варианты ответа	Процентное соотношение
1	не влияет	0
2	оказывает влияние на финансово-хозяйственную деятельность предприятия	0
3	влияет на деятельность всего предприятия в целом	100
Итого:		100

Таблица 7

Благоприятность экономической ситуации в стране/регионе для
функционирования и развития предприятия

№	Варианты ответа	Процентное соотношение
1	экономическая ситуация благоприятно сказывается на предприятии	0
2	экономическая ситуация в целом благоприятна, однако существуют определенные барьеры для развития предприятия	31
3	экономическая ситуация препятствует успешному развитию организации	69
Итого:		100

Таблица 8.1

Степень влияния экономических факторов на управление персоналом
предприятия (общее состояние экономики в стране)

№	Варианты ответа	Процентное соотношение
1	Наиболее сильное влияние	53
2	Сильное влияние	31
3	Среднее влияние	8
4	Слабое влияние	8
5	Влияние в наименьшей степени	0
Итого:		100

Таблица 8.2

Степень влияния экономических факторов на управление персоналом
предприятия (налоговая политика государства)

№	Варианты ответа	Процентное соотношение
1	Наиболее сильное влияние	23
2	Сильное влияние	46
3	Среднее влияние	15
4	Слабое влияние	8
5	Влияние в наименьшей степени	8
Итого:		100

Таблица 8.3

Степень влияния экономических факторов на управление персоналом
предприятия (изменение уровня инфляции)

№	Варианты ответа	Процентное соотношение
1	Наиболее сильное влияние	31
2	Сильное влияние	46
3	Среднее влияние	15
4	Слабое влияние	8
5	Влияние в наименьшей степени	0
Итого:		100

Таблица 8.4

Степень влияния экономических факторов на управление персоналом
предприятия (уровень безработицы)

№	Варианты ответа	Процентное соотношение
1	Наиболее сильное влияние	61
2	Сильное влияние	8
3	Среднее влияние	23
4	Слабое влияние	8
5	Влияние в наименьшей степени	0
Итого:		100

Таблица 8.5

Степень влияния экономических факторов на управление персоналом
предприятия (изменение покупательной способности населения)

№	Варианты ответа	Процентное соотношение
1	Наиболее сильное влияние	61
2	Сильное влияние	8
3	Среднее влияние	8
4	Слабое влияние	8
5	Влияние в наименьшей степени	15
Итого:		100

Таблица 9

Уровень научно-технического развития страны и отрасли (в области автоматизации, информатизации, цифровизации и т.д.)

№	Варианты ответа	Процентное соотношение
1	уровень научно-технического развития очень высокий, разработанные технологии дают возможность развития предприятию	23
2	уровень научно-технического развития достаточно высок, однако он значительно ниже, чем в других странах	61
3	уровень научно-технического развития высокий, однако многие разработки недоступны к использованию предприятию	8
4	уровень научно-технического развития невысокий	8
Итого:		100

Таблица 10

Влияние достижений в науке и технике на развитие предприятия

№	Варианты ответа	Процентное соотношение
1	не влияют	0
2	влияют косвенным образом	0
3	влияют только на производственные процессы	0
4	являются одним из важных аспектов развития компании	61
5	имеют первостепенное значение для всего предприятия в целом	39
Итого:		100

Таблица 11

Влияние производства высокотехнологичной, наукоемкой продукции на изменения в системе и организации работы с персоналом

№	Варианты ответа	Процентное соотношение
1	это не влияет на работу с персоналом	5
2	производство такой продукции оказывает незначительное влияние на систему управления персоналом	0
3	производство такой продукции влияет на кадровую политику	24
4	производство такой продукции влияет на процедуры подбора и найма персонала	29
5	производство такой продукции влияет на обучение персонала	33
6	производство такой продукции влияет на процедуры оценки и аттестации персонала	9
Итого:		100

Таблица 12.1

Степень влияния технологических факторов на управление персоналом предприятия (уровень научно-технического развития страны)

№	Варианты ответа	Процентное соотношение
1	Наиболее сильное влияние	15
2	Сильное влияние	15
3	Среднее влияние	15
4	Слабое влияние	0
5	Влияние в наименьшей степени	55
Итого:		100

Таблица 12.2

Степень влияния технологических факторов на управление персоналом предприятия (технологическое развитие отрасли)

№	Варианты ответа	Процентное соотношение
1	Наиболее сильное влияние	15
2	Сильное влияние	15
3	Среднее влияние	15
4	Слабое влияние	15
5	Влияние в наименьшей степени	40
Итого:		100

Таблица 12.3

Степень влияния технологических факторов на управление персоналом предприятия (требования к научно-технологическому уровню предприятия)

№	Варианты ответа	Процентное соотношение
1	Наиболее сильное влияние	8
2	Сильное влияние	31
3	Среднее влияние	23
4	Слабое влияние	0
5	Влияние в наименьшей степени	38
Итого:		100

Таблица 12.4

Степень влияния технологических факторов на управление персоналом предприятия (разработка и внедрение инноваций на предприятии)

№	Варианты ответа	Процентное соотношение
1	Наиболее сильное влияние	23
2	Сильное влияние	15
3	Среднее влияние	8
4	Слабое влияние	8
5	Влияние в наименьшей степени	46
Итого:		100

Таблица 12.5

Степень влияния технологических факторов на управление персоналом предприятия (цифровизация процессов на предприятии)

№	Варианты ответа	Процентное соотношение
1	Наиболее сильное влияние	15
2	Сильное влияние	31
3	Среднее влияние	23
4	Слабое влияние	0
5	Влияние в наименьшей степени	31
Итого:		100

Таблица 13.1

Степень влияния социальных факторов на управление персоналом предприятия (демографическая ситуация в регионе)

№	Варианты ответа	Процентное соотношение
1	Наиболее сильное влияние	0
2	Сильное влияние	8
3	Среднее влияние	31
4	Слабое влияние	0
5	Влияние в наименьшей степени	61
Итого:		100

Таблица 13.2

Степень влияния социальных факторов на управление персоналом предприятия (половозрастная структура населения)

№	Варианты ответа	Процентное соотношение
1	Наиболее сильное влияние	0
2	Сильное влияние	0
3	Среднее влияние	39
4	Слабое влияние	0
5	Влияние в наименьшей степени	61
Итого:		100

Таблица 13.3

Степень влияния социальных факторов на управление персоналом предприятия (культурная среда и моральные ценности, религия)

№	Варианты ответа	Процентное соотношение
1	Наиболее сильное влияние	0
2	Сильное влияние	8
3	Среднее влияние	23
4	Слабое влияние	15
5	Влияние в наименьшей степени	54
Итого:		100

Таблица 13.4

Степень влияния социальных факторов на управление персоналом предприятия
(уровень образования)

№	Варианты ответа	Процентное соотношение
1	Наиболее сильное влияние	38
2	Сильное влияние	8
3	Среднее влияние	8
4	Слабое влияние	8
5	Влияние в наименьшей степени	38
Итого:		100

Таблица 13.5

Степень влияния социальных факторов на управление персоналом предприятия
(отношение населения региона/страны к предприятию)

№	Варианты ответа	Процентное соотношение
1	Наиболее сильное влияние	0
2	Сильное влияние	8
3	Среднее влияние	46
4	Слабое влияние	8
5	Влияние в наименьшей степени	38
Итого:		100

Таблица 14

Влияние социальных факторов на управление персоналом предприятия

№	Варианты ответа	Процентное соотношение
1	не влияют	25
2	влияют на методы управления персоналом	9
3	влияют на отдельные процессы управления персоналом (кадровое планирование, кадровую политику, адаптацию персонала, мотивацию и т.д.)	25
4	влияют на деятельность руководителей высшего звена	12
5	влияют на деятельность отдела кадров	5
6	влияют на деятельность руководителей подразделений	12
7	влияют на систему управления персоналом в целом	12
Итого:		100

Таблица 15.1

Влияние политических факторов внешней макросреды на элементы системы управления персоналом предприятия

№	Варианты ответа	Процентное соотношение
1	Происходят изменения в документации	17
2	Изменяется организационная структура предприятия	22
3	Изменяется кадровая политика	13
4	Изменения касаются кадрового планирования	9
5	Изменения отражаются на формировании кадрового резерва	17
6	Изменяются ценности компании	13
7	Изменяются процедуры подбора и найма персонала	0
8	Изменения касаются обучения персонала	0
9	Изменяются процедуры оценки и аттестации персонала	0
10	Изменения отражаются на системе адаптации персонала	0
11	Изменения касаются системы мотивации персонала	0
12	Изменения отражаются на высвобождении персонала	9
Итого:		100

Таблица 15.2

Влияние экономических факторов внешней макросреды на элементы системы управления персоналом предприятия

№	Варианты ответа	Процентное соотношение
1	Происходят изменения в документации	16
2	Изменяется организационная структура предприятия	11
3	Изменяется кадровая политика	9
4	Изменения касаются кадрового планирования	9
5	Изменения отражаются на формировании кадрового резерва	9
6	Изменяются ценности компании	7
7	Изменяются процедуры подбора и найма персонала	7
8	Изменения касаются обучения персонала	3
9	Изменяются процедуры оценки и аттестации персонала	3
10	Изменения отражаются на системе адаптации персонала	7
11	Изменения касаются системы мотивации персонала	12
12	Изменения отражаются на высвобождении персонала	7
Итого:		100

Таблица 15.3

Влияние технологических факторов внешней макросреды на элементы системы управления персоналом предприятия

№	Варианты ответа	Процентное соотношение
1	Происходят изменения в документации	25
2	Изменяется организационная структура предприятия	9
3	Изменяется кадровая политика	0
4	Изменения касаются кадрового планирования	11
5	Изменения отражаются на формировании кадрового резерва	7
6	Изменяются ценности компании	0
7	Изменяются процедуры подбора и найма персонала	9
8	Изменения касаются обучения персонала	16
9	Изменяются процедуры оценки и аттестации персонала	9
10	Изменения отражаются на системе адаптации персонала	0
11	Изменения касаются системы мотивации персонала	5
12	Изменения отражаются на высвобождении персонала	9
Итого:		100

Таблица 15.4

Влияние социальных факторов внешней макросреды на элементы системы управления персоналом предприятия

№	Варианты ответа	Процентное соотношение
1	Происходят изменения в документации	4
2	Изменяется организационная структура предприятия	0
3	Изменяется кадровая политика	11
4	Изменения касаются кадрового планирования	13
5	Изменения отражаются на формировании кадрового резерва	4
6	Изменяются ценности компании	9
7	Изменяются процедуры подбора и найма персонала	11
8	Изменения касаются обучения персонала	6
9	Изменяются процедуры оценки и аттестации персонала	11
10	Изменения отражаются на системе адаптации персонала	11
11	Изменения касаются системы мотивации персонала	11
12	Изменения отражаются на высвобождении персонала	9
Итого:		100

Личные данные

Таблица 16

Пол респондентов

№	Варианты ответа	Процентное соотношение
1	мужской	0
2	женский	100
Итого:		100

Таблица 17

Возрастные показатели

№	Варианты ответа	Процентное соотношение
1	18-25	8
2	25-30	8
3	30-40	61
4	40-50	15
5	Более 50	8
Итого:		100

Таблица 18

Уровень образования, специальность

№	Варианты ответа	Процентное соотношение
1	Высшее, инженер-технолог	31
2	Высшее, менеджмент организации	8
3	Высшее, экономическое	38
4	Высшее, инженер	23
Итого:		100

Таблица 19

Занимаемая должность, подразделение

№	Варианты ответа	Процентное соотношение
1	Начальник бюро	8
2	Инженер-технолог	38
3	Инженер	15
4	Инженер-конструктор	8
5	Инспектор по кадрам	31
Итого:		100

Таблица 20

Общий профессиональный стаж

№	Варианты ответа	Процентное соотношение
1	Менее 6 мес.	0
2	Менее 1 года	0
3	1-5 лет	15
4	5-10 лет	38
5	Более 10 лет	47
Итого:		100

Таблица 18

Стаж работы в данной организации

№	Варианты ответа	Процентное соотношение
1	Менее 6 мес.	0
2	Менее 1 года	0
3	1-5 лет	31
4	5-10 лет	38
5	Более 10 лет	31
Итого:		100

Опросный лист для руководителей

Факторы среды	Важность для отрасли (оцените по трехбалльной шкале (1 балл — фактор для отрасли не представляет какой-либо важности, 2 — важен и 3 — очень важен))	Влияние на организацию (оцените по шкале (0 — отсутствует влияние, 1 — слабое влияние, 2 — умеренное и 3 — сильное))	Направленность влияния (оцените по двухточечной шкале (+1 — позитивное влияние, -1 — негативное))
Политическая стабильность в стране			
Международная обстановка			
Сотрудничество с зарубежными предприятиями			
Изменения в законодательстве			
Политика государства в области подготовки кадров для отрасли			
Общее состояние экономики в стране			
Налоговая политика государства			
Изменение уровня инфляции			
Уровень безработицы			
Изменение покупательной способности населения			
Уровень научно-технического развития страны			
Технологическое развитие отрасли			
Требования к научно-технологическому уровню предприятия			
Разработка и внедрение инноваций на предприятии			
Компьютеризация процессов на предприятии			
Демографическая ситуация в регионе			
Половозрастная структура населения			
Культурная среда и моральные ценности, религия			
Уровень образования			
Отношение населения региона/страны к предприятию			

