

Совершенствование кадровой политики организации и повышение её эффективности посредством формирования навыков и компетенций персонала

Янковская Вероника Владимировна

Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова, доцент кафедры теории менеджмента и бизнес-технологий, кандидат экономических наук, доцент, Россия

Аннотация. В статье представлены результаты диагностики проблем в кадровой политике локальной организации. Выполнен анализ навыков и компетенций, процедур и методов осуществления кадровой политики; разработана и апробирована методика оценки эффективности управления персоналом. Выработаны и рекомендованы мероприятия по повышению эффективности кадровой политики организации.

Ключевые слова: кадровая политика, навыки, компетенции, эффективность кадровой политики.

Введение

Кадры всегда относились к важнейшим факторам, обеспечивающим эффективность работы организации. Реализация потенциальных возможностей любой организации зависит от знаний, компетенций, квалификации, дисциплины, умения работать в группе, как следствие – межличностных отношений, мотивации, способности решать проблемы, восприимчивости к обучению работающего персонала и руководящего состава. Поэтому кадровая политика является составной частью всей управленческой деятельности организации и направлена на эффективный отбор персонала, его адаптацию, обучение и переобучение в соответствии с потребностями организации. Конечной целью кадровой политики является создание сплоченной, ответственной, высокопроизводительной команды, способной решать любые задачи, соответствующие миссии и стратегии организации.

Цель исследования: на основе анализа кадровой политики показать возможность повышения результативности бизнеса через изменение отношения управляющих к своим внутренним резервам, влияющим на производительность труда и эффективность рабочего процесса. Руководствуясь поставленной целью, задачами в ходе исследования являются:

- выполнить анализ действующей кадровой политики;
- выявить ее насущные проблемы и предложить их пошаговое решение;
- оценить результаты деятельности организации и выполнить анализ соответствия кадровой политики действующей на данный момент времени, общеэкономической стратегии организации;
- выполнить аудит кадровой работы, с целью определения проблем и количественно-качественной оценки кадрового потенциала;

- определить направления решения выявленных проблем, посредством конкретных рекомендаций.

Исследование проводилось на основе изучения современных теорий и практик в области кадровой политики, маркетинга, отечественного и зарубежного опыта, по материалам периодических изданий и научной литературы. В основу проведенного исследования положен системный подход и эмпирические наблюдения. Информационную базу статьи составили фактические материалы о реальной организации в сфере фитнес-услуг.

Теоретическим и практическим аспектам кадровой политики уделено значительное внимание как отечественными, так и зарубежными учеными. Особый вклад в формирование основ кадровой политики внесли такие авторы, как Ф. У. Тейлор, Т. Ю. Базаров, Н. А. Чижова, В. С. Половинко и др.

По мнению Н. А. Чижова, кадровая политика организации – это комплекс организационных и содержательных мер, направленных на эффективное использование способностей и профессиональных навыков каждого отдельного работника в реализации конечных целей организации, предприятия, фирмы. По мнению В. С. Половинко кадровая политика традиционно ассоциируется с различными областями управления персоналом: политикой подбора и расстановки кадров, оплаты труда и вознаграждений, обучения персонала, коммуникативной политикой и т. д. Это отражает и приоритеты управления персоналом, и идеологию, и методологические подходы к решению проблем управления персоналом [2, с. 234].

В экономической литературе приводится большое количество проработанных практических примеров формирования кадровой политики предприятия, что помогает приобрести нужные навыки вычисления разных показателей, оценки экономических ситуаций, а также сформулировать аналитические выводы для принятия правильных управленческих решений. Многие авторы, такие как Т. Г. Строителева, Г. В. Щекин, Р. Капелюшников, О. В. Пелих, О. В. Романцов, М. В. Хачатурян считают, что следует научить экономиста не только производить соответствующие вычисления и использовать определённые подходы, но и оценивать полученные результаты и принимать адекватные управленческие решения, исходя из имеющейся информации.

Результаты исследования

Сегодня, в условиях рыночной экономики, основным фактором эффективности и востребованности организации, с точки зрения потребителя, является обеспечение высокого уровня подготовки кадрового потенциала. Самой первой задачей кадровой политики является работа с персоналом. Кадровая политика – это составная часть стратегически ориентированной политики организации, целью которой является обеспечение своевременного обновления и, в тоже время, обучения и сохранении качественного и количественного состава кадров в соответствии 1) с навыками и компетенциями,

предписанными каждой должности; 2) с учетом потребностей самой организации, состоянием рынка труда и требованиями действующего законодательства.

Навыки менеджмента и повышения своей личной эффективности становятся крайне важными для современных руководителей и специалистов. Практика показывает, что за счет эффективного управления личными ресурсами можно отказаться от ненужных затрат как денежных, так и затрат психологических. Можно отказаться от затрат – энергии, здоровья и высвободить при этом большой резерв времени, который можно потратить на первичные цели организации: стратегическое развитие, выполнение текущих проектов, оптимизация, усовершенствование действующих бизнес-процессов, разработка новых продуктов, выход на новые рынки, и т.д.

Основной акцент статьи делается на том, какие аспекты первостепенного значения, в организации, требуют активного контроля и учета, чтобы повысить свою личную эффективность и сформировать «правильные» навыки успешного человека. Необходимо иметь в виду, что работа с персоналом не начинается с вакансии и не заканчивается приемом на работу. Процесс работы с персоналом должен быть построен так, чтобы кратчайшим путем приходиться к желаемому результату в отношении любого вопроса или проблемы в кадровой сфере. Необходимо добиваться согласования, следующих аспектов, в ходе формирования кадровой политики:

- определение приоритетов целей кадровой политики;
- стратегия развития персонала – обеспечение программы развития, а именно: профессиональная подготовка и повышение квалификации, профориентация и адаптация сотрудников, формирование команды и планирование индивидуального продвижения;
- обеспечение эффективной системы стимулирования труда, а, следовательно, дееспособной финансовой политики, формулирование принципов распределения средств;
- оценка результатов деятельности – анализ соответствия текущей кадровой политики общеэкономической стратегии организации, регулярный аудит в кадровой работе с целью выявления проблем и количественно-качественная оценка кадрового потенциала.

Рассмотрим как происходило совершенствование кадровой политики в одной бизнес-единице крупнейшей сети фитнес-услуг «Онегинъ». Первоначально, для того, чтобы понять каковы проблемы в данной организации и предложить мероприятия по совершенствованию кадровой политики организации, а именно с этой просьбой и обратился в наш консалтинг её управляющий, мы рекомендовали провести следующие мероприятия.

1 шаг. Аттестация персонала. Это официальная и систематическая кадровая процедура оценки работников, осуществляемая в установленной и унифицированной форме через определенные промежутки времени, призванная оценить уровень труда, качеств и потенциала личности.

Сущность предложения по аттестации заключалась в следующем: в фитнес-центре аттестацию своего персонала должен провести управляющий фитнес-клубом. После проведения аттестации управляющий предоставит отчет об уровне подготовки, знаниях и практических навыках у сотрудников организации, организация по необходимости отправит сотрудников на обучение. Так как раньше проведение аттестации не входило в обязанности управляющего, а аттестация будет проходить 1 раз в год, то управляющему после проведения аттестации будет выплачиваться премия в размере 30% к окладу, т.е. 12 тыс. руб. Таково было предложение и оно было одобрено, поскольку иметь дополнительные затраты на узкого специалиста, управляющий сразу же отказался.

В анализируемой бизнес-единице «Онегинъ», достаточно выгодное месторасположение – у метро Полянка. На сегодняшний момент, там работает 19 сотрудников, которые и обеспечивают деятельность всей организации. Аттестацию проводили только для менеджеров-администраторов и старшего менеджера, т.е. для 7 сотрудников. Рассмотрим затраты на аттестацию одного сотрудника. Для их расчета использовалась формула приблизительных затрат на процесс аттестации (1):

$$\Sigma t_i \times z_i + \Sigma t_j \times (z_j + \Sigma z_{jk}) + D_{\text{орг}} + D_{\text{нп}} + K, \quad (1)$$

где t_i – время, затраченное i – м работником на подготовку к аттестации;

z_i – зарплата i – го сотрудника в час;

t_j – время на аттестацию i – го сотрудника;

z_j – зарплата j – го сотрудника в час;

z_{jk} – зарплата k – го сотрудника в час, участвующего в аттестации j -го сотрудника;

$D_{\text{орг}}$ – затраты на организационные расходы;

$D_{\text{нп}}$ – недополученная прибыль;

K – расходы на привлечение консультантов и приобретение литературы [8, с. 105].

Расчеты показали, что затраты на аттестацию одного сотрудника примерно составят 3,92 тыс. руб., а на 7 человек – 27,44 тыс. руб.

Аттестацию было предложено проводить раз в год, для выявления у сотрудников «слабых» мест. Ожидаемый результат, повышение результативности работников в 2 раза. Предполагаемый эффект от предложения составляет 100 тыс. руб. в год. Ожидаемая экономическая эффективность от предложений дала результат $\Xi_{\text{эф}} = 3,64$ (раза). Срок окупаемости предложения составил 3 месяца.

2 шаг. Создание системы повышения квалификации сотрудников. После аттестации сотрудников организации, менеджеру по управлению персоналом было предложено осуществить подбор организаций, осуществляющих обучение сотрудников. Организации после проведенных мероприятий по

обучению сотрудников должны обеспечить каждого обучаемого сертификатом или дипломом об окончании курсов, тренингов, семинаров. Данные затрат на обучение менеджеров-администраторов и старшего менеджера в организации указаны в табл. 1.

Таблица 1 – Расчет затрат на обучение в эксперименте

Число сотрудников	Стоимость обучения, тыс. руб.	Количество дней обучения	Транспортные расходы, тыс. руб.	Расходы на питание, тыс. руб.	Расходы на проживание, тыс. руб.	Всего затрат, тыс. руб.
7	$7,5 \cdot 7 = 52,5$	7	$0,5 \cdot 7 \cdot 7 = 24,5$	$0,5 \cdot 7 \cdot 7 = 24,5$	$1,0 \cdot 7 \cdot 7 = 49,0$	150,5

Таким образом, обучение составило 150,5 тыс. руб. Ожидаемый результат, повышение результативности работников в 2 раза. Предполагаемый эффект от предложения составляет 200 тыс. руб. в год. Ожидаемая экономическая эффективность от предложений составила: $\mathcal{E}_{\text{эф}} = 1,32$ (раза) Срок окупаемости предложения составил: $O_{\text{п}} = 7,5$ месяцев.

3 шаг. Система штрафов. Качество управления кадрами, на момент анализа, имело ряд проблем. Для его повышения и укрепления трудовой дисциплины, в совокупности с повышением уровня трудовой мотивации персонала и обеспечения контроля за результативностью и качеством труда и было предложено разработать и ввести систему штрафов сотрудников (табл. 2).

Таблица 2 – Предложенная система штрафов сотрудников в «Онегинъ»

Нарушения	Сумма вычета, руб.
Опоздание на работу 15 мин.	100
более 15 мин.	500
Прогоул рабочего дня	1000
Некорректное отношение к клиентам (невнимательность, грубость, нетактичность)	300-500
Несанкционированное отсутствие на рабочем месте (более 15 мин.)	100
Небрежный внешний вид	200
Использование рабочего времени в личных целях	100-500
Нанесение материального ущерба клубу	100-500

В организации, на момент аудита, действовала система поощрений от выработки, но результат был плачевный. Предложенная система штрафов простимулирует сотрудников к должному выполнению своих обязанностей, повысит результативность и качество труда, укрепит дисциплину, повысит уровень трудовой мотивации персонала, а также приведет к положительному экономическому эффекту в виде повышения интенсивности труда, что благоприятно скажется на деятельности всей бизнес-единицы. Четвертым шагом в решении проблем кадровой политики было предложено материальное стимулирование, но несколько в иной форме – теперь по результатам плановых показателей и с учетом системы премирования.

4 шаг. Материальное стимулирование – несомненным условием адекватной мотивации является прямая зависимость от экономических результатов – достижения плановых и сверхплановых показателей, завершения этапов работы. Для достижения высокой мотивации персонала необходимо разработать и ввести систему премирования по результату работы (табл. 3).

Таблица 3 – Предложенная система премирования по результатам работы в «Онегинъ»

Результат работы	Сумма
1 год работы в фитнес-центре	Единовременная выплата сотруднику премии в размере 30% от оклада
2 года работы в фитнес-центре	Единовременная выплата сотруднику премии в размере 50% от оклада
3 года работы в фитнес-центре и более	Ежемесячная выплата сотруднику премии в размере 15% от оклада

Данная система премирования повысит трудовую мотивацию персонала в долгосрочной перспективе, вследствие чего снизится текучесть кадров, что благоприятно отразится на деятельности фитнес-центра.

5 шаг. Нематериальное стимулирование. Помимо финансового поощрения, в виде регулярных выплат, руководство уделяет значительное внимание нематериальной мотивации лучших специалистов. Основная задача управленца, добиться эффективного труда от подчиненных, различными методами и способами побуждения. Эти побуждения жестко завязаны с личными целями каждого сотрудника и являются основой психологической составляющей, ведущей к удовлетворению своей деятельностью и жизнью в целом. Именно эту степень удовлетворенности и следует учитывать и анализировать, своевременно определяя ее уровень. Технологии такого анализа общеизвестны и доступны персоналу по кадрам [6, с. 104].

Значительную роль, в формировании лояльности персонала, к своей организации, имеет единение команды, поддержка каждого в ней, неподдельное участие и искренность в отношениях межличностных. Профессиональные специалисты должны чувствовать свою значимость для организации и поддержку руководителя. Атмосфера уважения и доверия имеют больший вес, в данном случае, нежели просто финансовое поощрение персонала. Они включают в себя открытые опросы и скрытые методики: получение информации о намерениях сменить работу, недовольство отдельными проблемами в своей деятельности или организацией в целом [6, с. 104]. Участие в жизни и деятельности сотрудника, должно подкрепляться и конкретными действиями руководства. В конце года, предложено, подвести статистику лучших работников и определить лучшего сотрудника года. Данное мероприятие имеет большое значение для каждого сотрудника. Это стимулирует сотрудников и повышает их производительность. Необходимо акцентировать внимание сотрудников на том, что их личные достижения

имеют первостепенное значение для организации. Немаловажно, своевременное оповещение персонала о внешних семинарах и творческих конкурсах. Информация должна быть доступной для всех. Работая на принципах взаимовыручки и помощи, вы тем самым добиваетесь в организации, общеизвестного подхода в управлении, «семейной» атмосферы. Всё это способствует удержанию профессионалов в организации. [1]

6 шаг. Формирование навыков и планирование карьеры работников. Эффективность профессиональной деятельности тесно связана с успехом человека в профессии, с его карьерой. Система ценностей, трудового и личного опыта, интересов, формируются и видоизменяются у человека, на протяжении всей его жизни. Зависит это от множества внешних и внутренних факторов, которые окружают личность, на протяжении всей ее жизни. Соответственно, карьера и ее планирование протекает сугубо индивидуально. Но в тоже время, необходимость сотрудника, совмещать свои интеллектуальные возможности и способности с конкретным местом работы, с должностными обязанностями, заставляет подразделения управления персоналом, принимать во внимание и заниматься управлением карьерными процессами. Управление профессиональной карьерой – целенаправленная деятельность службы управления персоналом по развитию профессиональных способностей человека, накоплению им профессионального опыта и его рациональному использованию в интересах как сотрудника, так и организации [7, с. 51].

Сочетание интересов отдельного работника и организации обеспечивает, именно, планирование личной карьеры, формирование организационной структуры управления, где расписаны все должностные обязанности по каждому рабочему месту и учтены должностные продвижения, дает возможность сочетать личные интересы персонала и организации в целом. Очень важно, чтобы каждый сотрудник имел четкое понимание перспектив служебного роста, возможностей повышения квалификации, а также условий, необходимых для перехода на более высокую должность, что позволяет сохранить высокую мотивацию к продуктивности и повышению квалификации. Поэтому для эффективной деятельности «Онегинъ» была предложена карьерограмма сотрудников (рис. 1).

Карьерограмма – инструмент управления карьерой – это потенциальный путь развития специалиста в организации; путь, на протяжении которого сотрудник, совершенствуясь в своей деятельности, получает дополнительные знания и навыки на конкретном месте [4, с. 148].

Уровни карьерной лестницы сокращаются по мере накопления сотрудником знаний и формирования новых навыков. Данный метод карьерограмм мотивирует работников на достижение результата, мотивирует к личностному и профессиональному росту, перекладывая ответственность за развитие и обучение с организации на сотрудника и обеспечивает прозрачность, понятность и справедливость системы.

Высшая ступень	Управляющий	После 2 лет работы в организации, профессионального обучения в области управления организацией – прохождения специальных курсов и тренингов, развитие профессиональных навыков и личностных качеств	40 тыс. руб.
4 ступень	Старший менеджер	После 1 года работы в организации, профессионального обучения в области управления персоналом – прохождения специального курса лекций, развитие профессиональных навыков и личностных качеств	30 тыс. руб.
3 ступень	Менеджер-администратор	После 6 месяцев работы в организации, профессионального обучения в области маркетинга – прохождения специального курса лекций, развитие профессиональных навыков и личностных качеств	15-20 тыс. руб.
2 ступень	Администратор	После 3 месяцев работы в организации, прохождения курсов повышения квалификации, развитие профессиональных навыков и личностных качеств	10-15 тыс. руб.
1 ступень	Стажер	3 месяца стажировки в организации; требуемые профессиональные навыки: высшее образование, 1 год опыта работы, опытный пользователь ПК, возраст от 18 до 40 лет; требуемые личностные качества: коммуникабельность, трудолюбие, стрессоустойчивость, обучаемость, креативность	9 тыс. руб.

Рисунок 1 – Карьерограмма в бизнес-единице «Онегинъ»

Цели управления профессиональной карьерой со стороны бизнес-единицы:

- эффективное использование личностных и профессиональных способностей сотрудников для достижения целей организации;
- своевременный набор и обновление необходимого персонала с соответствующими навыками, специализацией и профессиональным опытом;
- формирование эффективных инструментов мотивирования и стимулирования персонала. Обеспечение профессионального роста персонала;

Цели управления профессиональной карьерой, с точки зрения сотрудников:

- продвижение по карьерной лестнице, с целью, роста должностного статуса в организации, позволяющего сотруднику получить увеличение вознаграждения за труд;
- получение работы, которая соответствует профессиональным интересам сотрудника;
- повышение квалификации и/или переобучение, с целью роста профессиональных способностей, за счет организации и др.

Учитывая специфику анализируемой организации, была разработана методика оценки эффективности управления персоналом.

Значительных финансовых и временных затрат, данная методика не несет для организации. В этом ее преимущество, к тому же ей свойственна простота выполнения (табл. 4).

Таблица 4 – Методика оценки эффективности управления персоналом

Критерий	Изменение	Оценка		
		эталон	до	после
<i>Уровень обеспеченности квалифицированным персоналом</i>				
Средний тарифный разряд рабочих	рост	+1		
	снижение	1	+1	+1
<i>Доля работников по критерию – стаж работы:</i>				
до 1 года	рост	+1		
	снижение	1	1	1
от 1 до 3 лет	рост	+1		
	снижение	1	+1	+1
от 3 до 5 лет	рост	+1		
	снижение	1	+1	+1
<i>Состав работников по возрастному критерию:</i>				
- от 19 до 27	рост	+1		
	снижение	1	1	1
- от 29 до 37	рост	+1	+1	+1
	снижение	1	1	1
- от 39 до 47	рост	+1		
	снижение	1		
- 48 лет и старше	рост	-1		
	снижение	+1	-1	-1
<i>Движение трудовых ресурсов</i>				
Коэффициент текучести кадров	рост	-1	-1	
	снижение	+1		-1
<i>Удовлетворенность сотрудников</i>				
Доля работников, испытывающих неудовлетворение результатами работы руководства	рост	-1		
	снижение	+1	-1	-1
<i>Эффективность использования персонала</i>				
Выработка, шт.	рост	+1		
	снижение	1	1	+1
Темп роста выработки	рост	+1		
	снижение	1	1	+1
<i>Оптимальная структура аппарата управления</i>				
Доля работников по управлению персоналом в общей численности	рост	-1		
	снижение	+1	-1	+1
<i>Система стимулирования персонала</i>				
Материальное вознаграждение	присутствует, но не меняется	0		
	Значительный рост	+1		
	Значительное снижение	1	0	+1
<i>Замещение вакантных должностей</i>				
Без привлечения из внешних источников		+1	+1	+1
С привлечением из внешних источников		-1		
		0	-3	+4

Положительное значение баллов, после обработки результатов, говорит о положительной работе организации и наоборот. Нулевой результат будем оценивать как отрицательный, поскольку он говорит о том, что организация не стремится улучшить свои результаты. Другими словами. Кадровая политика – недееспособна. Если оценку эффективности управления персоналом, выполнять хотя бы время от времени, то это позволит значительно сократить затраты времени и финансовых ресурсов по устранению недостатков в данной области управления [5, с. 212].

Результаты оценки эффективности управления персоналом в бизнес-единице «Онегинъ» по предложенной методике до и после рекомендаций выглядят следующим образом (рис. 2).

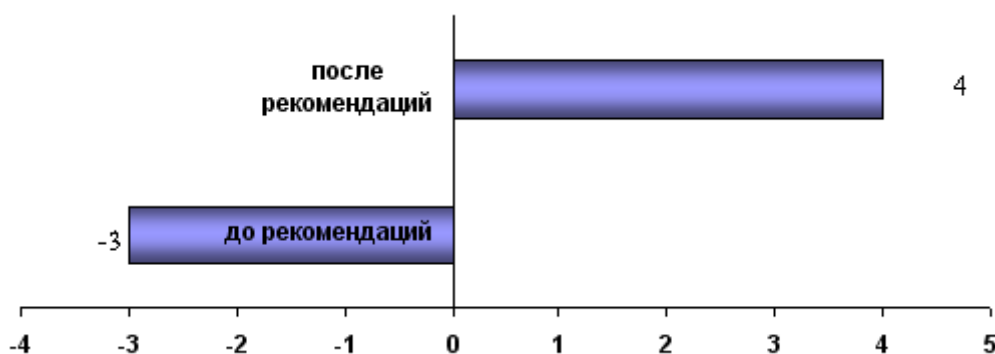


Рисунок 2 – Результаты оценки эффективности управления персоналом

До внедрения предлагаемых рекомендаций эффективность управления персоналом можно оценить отрицательно с оценкой «минус три балла». В случае выполнения предложенных рекомендаций – положительно с оценкой «плюс четыре балла».

Рейтинг было предложено оценивать по следующей шкале [5]:

- от 0 до -2 баллов – неудовлетворительная работа;
- от -2 до -6 баллов – крайне удовлетворительная работа;
- от -6 и более баллов – опасная ситуация;
- от 0 до +2 баллов – удовлетворительная работа;
- от +2 до +6 баллов – хорошая работа;
- от +6 и более баллов – отличная работа.

Данное мероприятие позволило получить социальный эффект, необходимый для успешной кадровой политики организации.

Следующим моментом реорганизации в системы управления персоналом в бизнес-единице "Онегинъ" стало переукомплектование коллектива с учетом компетенций и навыков. По результатам психодиагностики сложившихся отношений в коллективе фитнес-клуба был сделан вывод о необходимости переукомплектования сотрудников. При ротации в качестве основного диагностического средства мы использовали социометрию, позволяющую изучить межличностные оценки, симпатии и антипатии членов группы, возникших в результате совместной деятельности и общения.

Исходная матрица №1 имеет вид:

Матрица № 1

№	Фамилия	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Пономарева	*	2	1	-2	-2	2	1	1	1	2	2	2
2	Петрыкина	2	*	2	1	-2	0	1	2	2	1	-1	-1
3	Козелков	2	2	*	2	-2	1	1	2	2	2	2	2
4	Сазонов	0	-1	1	*	2	2	1	2	2	1	-2	1
5	Гурец	1	-2	0	1	*	2	2	1	2	1	1	1
6	Гаркин	2	2	1	-2	-2	*	1	2	-1	1	2	2
7	Сидорова	1	2	2	1	1	1	*	2	2	2	0	1
8	Зарыкина	2	2	1	0	-2	0	0	*	2	2	0	1
9	Суркова	1	2	-1	1	0	-2	1	2	*	1	1	2
10	Кобзева	2	2	2	1	1	2	2	2	2	*	2	2
11	Сумкова	2	2	2	0	2	2	1	1	2	2	*	2
12	Коркин	1	2	1	-2	-2	-2	1	1	2	2	2	*

Преобразуем прямоугольную матрицу № 1 в треугольную матрицу №2.

Матрица № 2

№	Фамилия	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Пономарева	*	4	3	-2	-1	4	2	3	2	4	4	3
2	Петрыкина		*	4	0	-4	2	3	4	4	3	1	1
3	Козелков			*	3	-2	2	3	3	1	4	4	3
4	Сазонов				*	3	0	2	2	3	2	-2	-1
5	Гурец					*	0	3	-1	2	2	3	-1
6	Гаркин						*	2	2	-3	3	4	0
7	Сидорова							*	2	3	4	1	2
8	Зарыкина								*	4	4	1	2
9	Суркова									*	3	3	4
10	Кобзева										*	4	4
11	Сумкова											*	4
12	Коркин												*

Старшие групп представлены под номерами 2, 5, 10 и 12. Составим для них матрицу №3, элементы которой берутся из треугольной матрицы №2.

Матрица №3

Старшие (i)	Подчиненные (j)							
	1	3	4	6	7	8	9	11
2	4	4	0	2	3	4	4	1
5	-1	-2	3	0	3	-1	2	3
10	4	4	2	3	4	4	3	4
12	3	3	-1	-1	2	2	4	4

Для каждой строки матрицы №3, то есть для каждого старшего группы выбирался только один элемент, так чтобы: сумма выбранных элементов была максимальной; из одного столбца был выбран только один элемент.

Для этого определялись максимальные элементы в каждой строке:

В первой строке – 1-й, 3-й, 8-й и 9-й.

Во второй строке – 4-й, 7-й и 11-й.

В третьей строке – 1-й, 3-й, 7-й, 8-й, 11-й.

В четвертой строке – 9-й и 11-й.

Если максимальных элементов несколько, то подбор подчиненного к старшему проводился по правилу суммы оставшихся элементов выбранного столбца.

Для старшего №2:

$$C(5.1)+C(10.1)+C(12.1)=-1+4+3=6;$$

$$C(5.3)+C(10.3)+C(12.3)=-2+4+3=5;$$

$$C(5.8)+C(10.8)+C(12.8)=-1+4+2=5;$$

$$C(5.9)+C(10.9)+C(12.9)=2+3+4=9;$$

Психологическая связь с другими старшими групп минимальна у элемента 3. Таким образом, сформирована первая группа 2 и 3. Для старшего №5: $C(2.4)+C(10.4)+C(12.4)=0+2-1=1;$ $C(2.7)+C(10.7)+C(12.7)=3+4+2=9;$
 $C(2.11)+C(10.11)+C(12.11)=1+4+4=9;$

Вторая группа 5 и 4. Для старшего №10:

$$C(2.1)+C(5.1)+C(12.1)=4-1+3=6;$$

$$C(2.7)+C(5.7)+C(12.7)=3+3+2=8;$$

$$C(2.8)+C(5.8)+C(12.8)=4-1+2=5;$$

$$C(2.11)+C(5.11)+C(12.11)=1+3+4=8;$$

Третья группа 10 и 8. Для старшего №12:

$$C(2.9)+C(5.9)+C(10.9)=4+2+3=9;$$

$$C(2.11)+C(5.11)+C(10.11)=1+3+4=8;$$

Четвертая группа 12 и 11.

Для эффективной работы отдела продаж была сформирована группа из трех человек. Для этого за основу взяли матрицу №3. Из нее исключили столбцы 3, 4, 8 и 11, то есть подчиненных, уже вошедших в группы. Вычислили взаимную психологическую связь выбранных пар с оставшимися членами группы под № 1, 6, 7 и 9 и сформировали матрицу №4. При этом использовались элементы матрицы №2.

Матрица №4

Группы (пары)	Оставшиеся члены группы			
	1	6	7	9
2-3	11	8	10	9
5-4	0	3	8	8
10-8	11	9	10	11
12-11	11	8	7	11

$$C(2.1)+C(3.1)+C(2.3)=4+3+4=11;$$

$$C(10.8)+C(10.1)+C(8.1)=4+4+3=11;$$

$$C(2.3)+C(2.6)+C(3.6)=4+2+2=8;$$

$$C(10.8)+C(10.6)+C(8.6)=4+3+2=9;$$

$$C(2.3)+C(2.7)+C(3.7)=4+3+3=10;$$

$$C(10.8)+C(10.7)+C(8.7)=4+4+2=10;$$

$$C(2.3)+C(2.9)+C(3.9)=4+4+1=9;$$

$$C(10.8)+C(10.9)+C(8.9)=4+3+4=11;$$

$$C(5.4)+C(5.1)+C(4.1)=3-1-2=0;$$

$$C(12.11)+C(12.1)+C(11.1)=4+3+4=11;$$

$$C(5.4)+C(5.6)+C(4.6)=3+0+0=3;$$

$$C(12.11)+C(12.6)+C(11.6)=4+0+4=8;$$

$$C(5.4)+C(5.7)+C(4.7)=3+3+2=8;$$

$$C(12.11)+C(12.7)+C(11.7)=4+2+1=7;$$

$$C(5.4)+C(5.9)+C(4.9)=3+2+3=8;$$

$$C(12.11)+C(12.9)+C(11.9)=4+4+3=11;$$

Процедура формирования троек:

1. Определяли позиции максимальных и близких к ним элементов в каждой строке.
2. Строкам, имеющим единственный максимальный элемент, меньший по сравнению с максимальными элементами других строк, отдавалось предпочтение;
3. Остальные тройки образовались с учетом правила минимальной суммы оставшихся элементов выбранного столбца.

Таким образом, сформированы следующие тройки: 2, 3, и 1; 5, 4 и 7; 10, 8 и 9; 12, 11 и 6.

Переукомплектование коллектива положительно повлияет на деятельность организации. Людям в сформированных группах будет комфортнее работать, вследствие чего, увеличится производительность труда, снизится показатель текучести кадров. Данное мероприятие обеспечивает социальный эффект, необходимый для успешной кадровой политики организации. Проведенные мероприятия привлекут большее количество клиентов в фитнес-центр, продажи будут расти, что положительно скажется на деятельности организации.

Выводы

Как показали исследования, определяющим фактором, влияющим на конкурентоспособность, экономический рост и эффективность труда, является наличие в организации человеческих ресурсов, способных профессионально решать поставленные организационные задачи.

При анализе процедур и методов осуществления кадровой политики в бизнес-единице «Онегинъ» было выявлено несколько существенных проблем:

1. В организации высокий коэффициент текучести кадров, что отрицательно сказывается на эффективности ее работы.
2. Неэффективное использование персонала, в свою очередь и отсутствие какой-либо кадровой работы в организации, приводит к формированию неблагоприятного психологического климата в коллективе.
3. Кадровая политика не способствует раскрытию потенциала всех сотрудников, снижая тем самым эффективность их работы и качество обслуживания клиентов.
4. В организации существует проблема межличностной совместимости персонала при выполнении групповых задач, что сильно сказывается на конечном результате, в частности, на эффективности деятельности клуба.

Из вышеперечисленных проблем можно сделать вывод, что механизм осуществления кадровой политики в «Онегин» нуждался в совершенствовании. Были предложены следующие мероприятия-рекомендации по повышению эффективности кадровой политики организации:

1. Введение аттестации персонала для повышения компетентности сотрудников.
2. Предложено создание системы повышения квалификации сотрудников путем их обучения.
3. Введение системы штрафов для укрепления трудовой дисциплины
4. Введение системы премирования по результату работы для повышения трудовой мотивации персонала в долгосрочной перспективе.
5. Нематериальное стимулирование работников.
6. Планирование карьеры работников для обеспечения высокой мотивации к продуктивности и повышению квалификации.
7. Введение новой методики оценки эффективности кадровой политики «Онегинь», которая позволит без значительных затрат времени и усилий определить состояние дел организации, в области управления персоналом;
8. Проведение ротации коллектива, которая положительно повлияет на деятельность организации, так как людям в сформированных группах будет комфортнее работать, вследствие чего, увеличится производительность, снизится показатель текучести кадров.

Основопологающим принципом кадровой политики, в организациях, подобных «Онегинь», сегодня, всё чаще направленность идет на обеспечение профессионализма работников, достижение ими стабильно высоких результатов работы. Ориентация, всё чаще, идет на развитие, а это уже необходимое условие повышения их материального уровня и продвижения по службе, своего рода индикатор полезности этих сотрудников, своей же организации. И если, ранее, еще совсем недавно, малый бизнес, не брал на себя, заботы о повышении квалификации и переобучении собственного персонала, не закладывал амортизационных подушек на развитие коллектива. То сегодня, ситуация кардинально меняется. Вектор перемен взял направление человеческого фактора. Эти проблемы и их решение, характерны и возможны, все чаще повторяются в малом бизнесе, особенно в сфере услуг. Приоритет разумнее отдать на конкурсной основе – внутренним кандидатам. Это расширит возможности развития карьеры работников, позволит сформироваться высокопрофессиональному коллективу и благоприятному организационному климату. От чего любая организация лишь выиграет.

Кадровая политика, все чаще занимает умы психологов и экономистов, управленцев и кадровиков. Это важная сфера деятельности любой организации, и ее разработке необходимо уделять достаточно немалое количество финансов и времени. Для организации важно понять и правильно оценить направления своей кадровой политики. Именно этот момент определяет все возрастающую роль стратегического подхода к управлению персоналом, на основе навыков и компетенций. Реализация мероприятий, предложенных «Онегинь», в ходе анализа и выработанных решений, обеспечит соответствие квалификации персонала решению текущих задач, стоящих перед организацией, развитие у персонала компетенций и навыков, которые будут востребованы субъектом в перспективе.

Перечень использованных источников

1. Половинко В. С. Управление персоналом: системный подход и его реализация : монография / В. С. Половинко ; под науч. ред. Ю. Г. Одегова. – Москва : Информ-Знание, 2002. – 483 с.
2. Блинов А. О. Искусство управления персоналом : учеб. пособие / А. О. Блинов, О. В. Василевская. – Москва : Гелан, 2015. – 411 с.
3. Кибанов Л. Л. Управление персоналом организации. Отбор и оценка при найме, аттестации / Л. Л. Кибанов, И. Б. Дуракова. – Москва : ИНФРА-М, 2008. – 342 с.
4. Максимова Л. В. Управление персоналом: основы теории и деловой практикум : учеб. пособие / Л. В. Максимова. – Москва : ИНФРА-М : Альфа-М, 2009. – 256 с.
5. Пугачев В. П. Руководство персоналом организации : учебник / В. П. Пугачев. – Москва : Аспект Пресс, 2008. – 279 с.
6. Саубанова Л. В. Организация управления человеческими ресурсами на предприятии / Л. В. Саубанова // Управление персоналом. - 2009. - № 1. - С. 51-52.
7. Институт независимой оценки [Электронный ресурс] : сайт консалтинговой организации. – Режим доступа: <http://www.irprou.ru>. – По состоянию на 01.03.2016. – Загл. с экрана.
8. Сорокина Л. А. Влияние глобализации на рынок труда в современных экономических системах / Л. А. Сорокина, М. В. Хачатурян // Образование. Наука. Научные кадры. – 2011. - №2. - С. 87-89.

© В. В. Янковская

Improving the personnel policy of organization and increasing its efficiency by forming skills and competencies of staff

Yankovskaya Veronika

Plekhanov Russian University of Economics, Associated Professor of Department of Management Theory and Business Technologies, PhD in Economics, Associated Professor, Russia

Abstract. The article presents the results of the diagnostic of problems in the personnel policy of the local organization. The analysis of the skills and competencies, procedures and methods of implementation of human resources policy is done; methods of evaluating the effectiveness of human resource management are developed and tested. Measures to improve the efficiency of human resources policy of the organization are deliberated and recommended.

Keywords: HR policy, skills, competence, efficiency of HR policy.

© V. Yankovskaya