

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2019.92.10.006

Отечественный и зарубежный опыт управления персоналом на природоохозяйственного предприятия

Назарова Зинаида Михайловна

Доктор экономических наук, профессор,
завкафедрой производственного и финансового менеджмента,
Российский государственный геологоразведочный университет,
117485, Российская Федерация, Москва, ул. Миклухо-Маклая, 23;
e-mail: nazarovazm@mgri-rggru.ru

Корякина Наталия Аркадьевна

Кандидат экономических наук,
доцент кафедры производственного и финансового менеджмента,
Российский государственный геологоразведочный университет,
117485, Российская Федерация, Москва, ул. Миклухо-Маклая, 23;
e-mail: koryakinana@mgri-rggru.ru

Забайкин Юрий Васильевич

Кандидат экономических наук, доцент,
Российский государственный геологоразведочный университет,
117485, Российская Федерация, Москва, ул. Миклухо-Маклая, 23;
e-mail: 89264154444@yandex.ru

Аннотация

Организационная структура логистической информационной системы может быть укрупненно сформирована из четырех подсистем: управления процедурами заказов, научных исследований и связи, поддержки логистических решений и генерирования выходных форм и отчетов

Научные исследования в этом направлении и их связь с современными направлениями контроллинга отражают влияние внешней и внутренней среды фирмы на процесс логистического менеджмента и осуществляет взаимодействие между звеньями логистической системы предприятия с функциями управления и контроллинга за счет: интеграции логистического планирования с корпоративным планированием; взаимодействия логистического менеджмента с другими корпоративными функциями; стратегических установок для организационной структуры логистической системы и персонала; интеграции информационных технологий; подготовки или покупки технологических решений и использования посредников; адаптации к условиям фирмы форм логистических цепей; каналов и сетей, а также функций управления.

Для цитирования в научных исследованиях

Назарова З.М., Корякина Н.А., Забайкин Ю.В. Отечественный и зарубежный опыт управления персоналом на природоохозяйственного предприятия // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Том 9. № 11В. С. 506-519. DOI: 10.34670/AR.2019.92.10.006

Ключевые слова

Структура, информация, система, управление, процедура, подсистемы.

Введение

Для оптимизации результатов оценивания влияния факторов внешней и внутренней среды фирмы на поведение логистической системы логистический менеджер должен использовать ключевые информационные источники в процессе мониторинга, учитывая два аспекта.

Во-первых, использование информации персоналом фирмы для оценки эффективности своих логистических решений. Например, бухгалтерская информация или сведения о ценах на готовую продукцию конкурентов могут дать исчерпывающий ответ об эффективности менеджмента; информация о размерах грузовых отправок может быть использована транспортными подразделениями фирмы и т. д.

Во-вторых, логистические партнеры фирмы, такие, как поставщики материальных ресурсов, торговые посредники, перевозчики и потребители готовой продукции также могут использовать информацию подсистемы для улучшения координации и снижения собственных затрат. Важное место в данной подсистеме принадлежит прогнозированию, в частности, таким его аспектам, как сбор исходной информации, оценка точности, достоверности, использование наиболее эффективных методов прогнозирования.

Основное содержание

Значимым компонентом логистической информационной системы является подсистема поддержки логистических решений, которая представляет собой интерактивную компьютерную информационную систему, включающую базы данных и аналитические модели, реализующие, как правило, оптимизационные задачи, возникающие в процессе логистического менеджмента. Подсистема формирует, обновляет и поддерживает различно структурированные, централизованные и распределенные базы данных для четырех основных типов файлов:

- базисных файлов, содержащих внешнюю и внутреннюю информацию, необходимую для принятия логистических решений;
- критических факторов, определяющих главные действия, цели и ограничения при принятии решений;
- политики / параметров, содержащих основные логистические операционные процедуры для ключевых областей;
- файлов решений, хранящих информацию о предыдущих (периодических) решениях для различных логистических функций.

В информационной подсистеме используется большое число экономико - математических моделей и методов (в частности, прогнозирования, для поддержки решений, принимаемых логистическим менеджментом). В частности, для различных логистических функций можно

указать следующие задачи:

- оптимальная диспетчеризация в производстве, транспортировке, грузопереработке;
- оптимальное размещение объектов в производстве, распределении, складировании;
- построение оптимальных логистических цепей, каналов, сетей;
- построение оптимальной организационной структуры логистической системы;
- оптимальная маршрутизация;
- определение оптимальной длительности составляющих логистических циклов;
- оптимизация процедур сбора, обработки и выполнения заказов;
- оптимизация параметров систем управления запасами;
- оптимальный выбор перевозчика, экспедитора, поставщика и т. д.

Четвертый элемент организационной структуры логистической информационной системы - подсистема генерирования выходных форм и отчетов.

Информационная система, необходимая для адекватного выполнения функций логистики, должна отвечать следующим требованиям:

- информационные потоки должны быть совместимыми в информационном отношении;
- внутренние взаимосвязи и взаимозависимости информационных потоков должны носить причинно-следственный характер;
- иерархическая соподчиненность информационных потоков должна быть четкой;
- информационной системе должна быть присуща интегрированность.

Процесс реализации логистического контроллинга необходимо построить таким образом, чтобы минимизировать рутинные действия человека, уменьшить количество ошибок и, соответственно, повысить эффективность функционирования логистического контроллинга.

Процесс организации работы логистического контроллинга связан с установкой двух основных блоков реализации логистического контроллинга. Во-первых - это учет данных, во-вторых - анализ данных.

Сущность логистического управления структурируется по стратегическим и оперативным сферам. Задачи и основы стратегического логистического управления в аспекте интегрированного управления предприятием связаны с такими процессами:

- включением логистики в структуру стратегического планирования предприятия, возникает прежде всего по роли логистики как развитого инструмента анализа цепи доставки стоимостей;
- формулировкой стратегии логистики и ее места в общей стратегии предприятия, а затем разработкой стратегии логистики в структуру общей стратегии предприятия, имеющей также существенное значение для логистического управления, формируя из него системную детерминанту эффективности;
- конкретизацией стратегических положений в сфере стратегических целей и стратегических проектов их реализации, как и стратегического контроля логистического планирования, что делает возможным соответствующее реагирование логистического управления в пользу последовательной трансформации стратегии и долгосрочного, результативного управления на предприятии;
- определением адекватной стратегии организации логистики на предприятии, которая охватывает, прежде всего, формирование адекватной стратегии организационной структуры логистики, с учетом критериев, опирающихся на структуру логистических функций и процессов, а также формирования логистики как процесса развития организации предприятия.

Процесс контроля на предприятии должно носить комплексный характер, охватывая все

возможные элементы управленческой деятельности. Он не может быть прерогативой только контроллинга-менеджера и его помощников; каждый руководитель предприятия, независимо от своего ранга, осуществляет контроль как часть должностных обязанностей. В связи с этим ни планирования, ни формирование организационных структур, ни мотивацию и т. д. не рассматриваются в отрыве от процесса контроля.

Функциональная подсистема состоит из совокупности решаемых задач, сгруппированных общей целью.

Обеспечительная подсистема включает следующие элементы:

- техническое обеспечение, т. е. совокупность технических средств, обеспечивающих обработку и передачу информационных потоков;
- информационное обеспечение, которое включает в себя различные справочники, классификаторы, кодификаторы, средства формализованного описания данных;
- математическое обеспечение, т. е. комплекс программ и совокупность средств программирования, обеспечивающих решение задач управления материальными потоками, обработку текстов, получение справочных данных и функционирование технических средств.

Информационная инфраструктура и информационное обеспечение не имеют четкого разграничения, поскольку информация и информационные технологии не могут существовать отдельно без информационного обеспечения. При отсутствии информационного обеспечения информация становится доступной для всех и перестает быть уникальным и дорогим ресурсом.

Типовая структура логистической информационной системы предприятия может быть представлена следующим образом, как показано на рисунке 1:



Рисунок 1 – Схема структуризации логистической информационной системы предприятия

Следовательно, логистический контроллинг в рамках предприятия призван заблаговременно выявлять проблемы и корректировать деятельность предприятия для того, чтобы эти проблемы не переросли в кризисные ситуации. Одна из важнейших причин осуществления логистического контроллинга заключается в том, что любое предприятие должно обладать способностью вовремя фиксировать ошибки своей деятельности и исправлять их до того, как они повредят достижению целей компании.

Управление персоналом является одним из важнейших направлений в стратегии современного предприятия, поскольку в условиях развития высокотехнологичного производства роль человеческих ресурсов растет и их способностей, уровня знаний и квалификации предъявляются все более высокие требования. Переход на рыночные отношения, усложнение экономических связей, научно-технический прогресс, интенсивно развивает производительные силы, приводят к глубоким изменениям методов труда, что в свою очередь требует более четкой и отлаженной структуры управленческих органов, гибких методов, направленных на повышение эффективности использования кадрового потенциала.

Система эффективного управления персоналом на предприятии становится частью системы корпоративного управления эффективностью. Особенно актуальными методология и практический инструментарий метода проявляется в сферах, где сложно определить результаты работы в натуральном выражении, как это возможно, например, в сфере финансов или при оценке результатов работы рабочих-сдельщиков в сфере материального производства. Оценка результатов и управления многими категориями персонала требует особого подхода и учета особенностей целей, задач и определенных характеристик персонала, сложно измеряемых традиционными измерителями в привычных системах.

Сложность построения системы управления персоналом заключается в том, что она должна совпадать с основными целями компании, улучшая процессы адаптации и мотивации сотрудников, а также соответствовать организационной структуре предприятия.

Сложность решаемых задач, разветвленность критериев и особенности методологии оценивания, которая возлагается на экспертные суждения, требует применения специального программного обеспечения для учета, интерпретации результатов и управления на основе полученной информации.

Оценка эффективности управления персоналом - это систематический, четко формализованный процесс, направленный на измерение издержек и выгод, связанных с программами кадровой деятельности и для соотнесения их результатов с итогами деятельности предприятия в прошлом, с итогами других предприятий и с целями предприятия. Чтобы определить эффективность системы управления персоналом, нужно определить показатели, позволяющие произвести такую оценку.

В современной системе менеджмента существует несколько основных систем управления эффективностью, которые успешно используются многими отечественными и зарубежными компаниями.

Ведущими методиками управления эффективностью по версии консалтинговой группы «BI TO BE» на сегодняшний день являются:

- Business Performance Management (BPM) - управление эффективностью бизнеса и ее главная составляющая - система сбалансированных показателей (ССП);
- Economic Value Add (EVA) - экономическая добавленная стоимость;
- Value Based Management (ВБМ) - стоимостно-ориентированное управление;
- European Foundation for Quality Management (EFQM) - европейский фонд управления

качеством);

- Excellence Model (EM) - модель совершенства;
- Total Quality Model (TQM) - полная модель качества;
- Malcolm Baldrige Quality Award (MBQA) - награда за качество Малькольма и Болдриджа;
- Management by Objectives (MBO) - управление по целям П. Друкера.

Наиболее эффективной в настоящее время является методика Business Performance Management (управление эффективностью бизнеса), главным и основным элементом которой является Balanced Scorecard (Система сбалансированных показателей (ССП)).

Оценка эффективности управления персоналом на предприятии требует систематического опыта, измерения затрат и выгод общей программы управления персоналом и сравнения ее эффективности с эффективностью работы предприятия в целом за тот же период. Эффективность функционирования системы управления персоналом на предприятии определяется ее вкладом в достижение организационных целей. Управление персоналом эффективно настолько, насколько успешно персонал предприятия использует свой интеллектуальный потенциал для реализации стоящих перед ней целей. Эффективность управления персоналом определяется исходя из объема, полноты, качества, своевременности выполнения закрепленных за ним функций.

Для определения степени эффективности управления персоналом на предприятии необходимы соответствующие критерии и показатели. При выборе критериев оценки следует учитывать какие конкретно задания будут оцениваться и для какой категории работников будут устанавливаться критерии. Стоит учитывать, что они будут дифференцироваться в зависимости от сложности, ответственности и характера деятельности.

В качестве компонентов экономической эффективности управления персоналом на предприятии некоторые экономисты предлагают рассматривать:

- соотношение результатов работы и издержек на персонал, рассматриваемое с точки зрения поставленных организацией целей;
- компоненты, отражающие вклад персонала в долгосрочное существование и развитие предприятия. К ним относятся:

а) стабильность, которая отражается в постоянстве кадрового состава, в надежности выполнения работниками порученных им заданий, в отсутствии напряженности и конфликтов;

б) гибкость, которая означает способность персонала адаптироваться к новым условиям, активно содействовать организационным изменениям и быть готовым к конфликтам, если это необходимо для реализации инновационных концепций.

Оценка эффективности управления персоналом опирается на критерии, выраженные в объективных показателях развития производства, которые представлены в таблице 1

Таблица 1 – Показатели эффективности управления персоналом на предприятии

Направление анализа	Показатель
Производительность труда	Объем реализации на одного работника и его динамика. Объем прибыли до уплаты налогов на одного работника и его динамика.
Расходы на персонал	Общие затраты предприятия на персонал за период. Доля затрат предприятия на персонал в объеме реализации за период. Расходы на одного работника и их динамика.
Эффективность управленческих программ	Затраты на отдельные направления и программы деятельности служб управления персоналом в расчете на одного работника. Эффект воздействия отдельных программ на результативность деятельности работников и предприятия в целом.

Направление анализа	Показатель
Социально психологический климат в коллективе	Взаимоотношения с коллегами. Взаимоотношения с руководством. Взаимоотношения с клиентами.
Уровень удовлетворенности персонала	Соответствие организационных и личных целей. Коэффициент текучести персонала и его динамика. Уровень абсентеизма. Уровень конфликтности в коллективе. Количество жалоб от работников.

Результативным показателем, характеризующим социальную эффективность управления персоналом, является коэффициент текучести кадров. Этот показатель отражает динамику движения персонала организации и также выступает в роли побочного воздействия на производительность труда и представляет собой индикатор благополучия в области управления персоналом.

Для сравнения рассмотрим показатели логистической деятельности и сферы их применения по следующим видам логистики, как закупочная, производственная, складская, распределительная, транспортная и информационная, что показано в таблице 2.

Таблица 2 – Показатели логистической деятельности

Виды логистики	Показатель
Закупочная	Объем материальных затрат, периодичность поставок, коэффициент обеспеченности материальными ресурсами, коэффициент надежности поставщиков, объемы поставок, количество поставщиков, затраты на поставку.
Производственная	Коэффициент выполнения производственного плана, уровень ритмичности производства, уровень загрузки производственных ресурсов, уровень расходоемкости, фондоотдача, материалоемкость.
Складская	Расходы на складирование, срок складского хранения, объемы готовой продукции на складе, складской грузооборот, коэффициент использования площади склада предприятия, фактическое) занята складская площадь.
Распределительная	Расходы на сбыт, уровень надежности доставки, количество рекламаций (возвратов), уровень качества доставки, общее количество поступивших заказов, коэффициент точности прогнозирования спроса, предоставление скидки, эластичность сбыта, равномерность поставок, доля рынка, выручка от реализации, рентабельность продаж.
Транспорт	Объемы транспортных перевозок, общий объем транспортных расходов, удаленность транспортных маршрутов, коэффициент технической готовности парка автомобилей за один рабочий день.
Информационная	Количество источников возникновения информации, скорость документооборота, уровень информационного обеспечения, количество потребителей информации, направление движения потока информации.

Повышенная текучесть кадров может дорого обходиться организации. Следует более тщательно подходить к анализу причин текучести кадров, по которым люди покидают организацию. Коэффициент текучести кадров рассчитывается как отношение числа выбывших по собственному желанию работников, уволенных за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины работников за определенный период (в данном случае за год) к среднему числу занятых в течение года, в процентах:

$$K_T = 100 \frac{P_B}{P} \quad (1)$$

Где: K_T - коэффициент текучести кадров;

R_v - численность работников, уволенных по причинам, отнесенным к текучести;

P - средне-учетная численность персонала.

Естественная текучесть (3-5 % в год) способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы.

Излишняя текучесть (более 5 % в год) вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические, психологические трудности.

Излишняя текучесть персонала, по данным социологических исследований, отрицательно сказывается на моральном состоянии оставшихся работников, на их трудовую мотивацию и преданность организации.

Таким образом:

- текучесть кадров сказывается на производительности труда не только тех работников, которые намерены уходить, но и тех, которые продолжают работать, то есть на жизни всей организации;
- текучесть мешает создавать эффективно работающую команду, отрицательно влияет на корпоративную культуру организации.

Текучесть персонала на пустом месте не возникает, грамотному руководителю она всегда говорит о том, что у него что-то в бизнесе пошло не так. Основные причины увольнений работников по собственному желанию неожиданно или массово :

- 1) неконкурентоспособные оплаты труда;
- 2) несправедливая система оплаты труда;
- 3) неудобный график работы на предприятии;
- 4) неудовлетворительные или вредные условия труда;
- 5) деспотичное или неприятное руководство;
- 6) нестабильность компании;
- 7) отсутствие возможности для продвижения, обучения или повышения квалификации, развития опыта, карьерного роста;
- 8) работа, в которой нет особой нужды (или незначительный объем работы).

При проведении анализа текучести кадров важно исследовать, какие именно работники по возрасту, стажу и опыту работы оставляют компанию, а какие остаются. Это поможет выявить основные тенденции:

- если уходят именно те кадры, от которых уже давно надо было избавиться, значит, организация на верном пути;
- если же она теряет лучших сотрудников, то вопросом текучести кадров необходимо серьезно заняться.

Для анализа изменения численности работников в результате приема на работу и увольнения применяют относительные показатели, так называемые коэффициент оборота по приему и коэффициент оборота по выбытию. Коэффициент оборота по приему определяется как отношение числа принятых за отчетный период к среднесписочной численности работников за тот же период. Коэффициент оборота по выбытию определяется как отношение числа уволенных работников по всем причинам за отчетный период к среднесписочной численности работников за тот же период. Анализ данных показателей целесообразно проводить не только в целом по организации, но и по отдельным структурным подразделениям, и по категориям работников.

С текучестью тесно связаны и такие косвенные формы оценок, как жалобы, конфликты. Эти

факторы являются показателями того, насколько эффективна деятельность службы управления персоналом по созданию условий повышения удовлетворенности работников работой в организации.

Важное место в системе управления персоналом и деловой оценки занимает также оценки результатов труда персонала. Оценка результатов труда разных категорий работников (руководители, специалисты, другие служащие, рабочие) определяется задачами, показателями, характеристиками и сложностью достижения результатов.

Проще всего выполнить эту задачу для рабочих сельщиков, так как количественные и качественные характеристики их работы выражаются в количестве и качестве продукции. В общем виде результаты труда управленческого работника характеризуются уровнем и степенью достижения целей управления при наименьших затратах. При этом необходимо определить количественные и качественные показатели, отражающие конечные цели организации или подразделения.

К инструментам управления эффективностью персонала относят: ключевые показатели эффективности, оценку персонала с последующим составлением планов личного развития и формированием программы дальнейшего обучения, мотивацию сотрудников и тому подобное. Управление эффективностью персонала представляет собой нарастающую спираль: получив промежуточный результат, руководитель проводит оценку персонала, составляет программу развития и, достигнув необходимого результата, проводит оценку снова. Развитие сотрудников должно быть непрерывным, а система мотивации за достижение, соответствующей и адекватной потребностям работников. В данном случае под управлением эффективностью понимается мониторинг, оценка и корректировка того, как сотрудники организации выполняют свою работу.

Для обеспечения управления эффективностью персонала стоит использовать такие направления работы:

- совершенствование имиджа компаний как работодателя;
- внедрение корпоративной культуры и этики;
- совершенствование системы установления организационных и личностных целей;
- обеспечение четкой регламентации деятельности специалистов;
- уточнение критериев оценки результатов работы персонала;
- использование автоматизированных систем управления, электронного документооборота;
- внедрение программ работы с низкой эффективностью сотрудников и тому подобное.

Рассмотрение современных теоретических концепций по кадровому менеджменту и опыт практической деятельности специалистов доказывают, что ключевую роль в управлении персоналом играет регламентация деятельности работников. Регламентацию деятельности осуществляют с целью определения соответствия работника и выполняемой им работы в условиях определенной логистической организации.

Поэтому личностная спецификация специалиста логистики должна строиться на ключевых аспектах должностной инструкции с учетом требований организации к работнику. Она способствует определению черт характера, специфических характеристик личности, предыдущего опыта, которые необходимы для эффективного выполнения работы. Регламентация деятельности специалистов логистики будет способствовать как повышению эффективности подбора квалифицированного персонала на логистические должности, так и оптимальной оценке работы уже работающих специалистов во время аттестации, и

определению потребности в их дальнейшем обучении, что существенно повысит эффективность их дальнейшей работы.

Сейчас все более популярными становятся автоматизированные системы управления персоналом (АСУП) (от англ. Human Resource Management System (HRMS)).

Автоматизированные системы управления персоналом - это программное обеспечение для автоматизации основных функций управления персоналом, ведения кадрового учета, обеспечения информационных потребностей, начисление заработной платы, управление и функции учета в бизнесе, а также для эффективного принятия управленческих решений. Автоматизированная система управления персоналом является одним из модулей программного обеспечения планирования ресурсов предприятия (ERP компании SAP).

Автоматизированные системы управления персоналом обеспечивают:

- ведение кадрового учета;
- полную интеграцию заработной платы, финансового обеспечения и бухгалтерского учета;
- рабочий график и учет посещения;
- оценка производительности труда;
- выплату льгот и компенсаций;
- рекрутинг и адаптацию персонала;
- планирование управления кадрами;
- формирование кадровых резервов;

В крупных компаниях такие системы, как правило, является одним из модулей программного обеспечения системы планирования ресурсов предприятия (от англ. Enterprise Resource Planning System или сокращенно ERP). Это системы управления достижениями, постоянно действующие схемы планирования и оценки деятельности работников. Их смысл заключается в том, что бизнес-процессы компании организуются на основе: целеполагания, оценки деятельности персонала, постоянной обратной связи.

Управление персоналом представляет собой очень сложный циклично повторяющийся и достаточно затратный процесс. Это обуславливает необходимость постоянно контролировать целесообразность и эффективность затрат времени, денежных средств, материальных ресурсов.

Для производственных предприятий наиболее актуальными являются вопросы оценки:

- эффективности профессионального отбора и адаптации работников;
- эффективности профессионального развития работников;
- организационной эффективности управления персоналом;
- интегральных показателей экономической эффективности управления персоналом;
- социальной эффективности управления персоналом.

Эффективность организационных нововведений проявляется в различных формах:

- лучшем использовании рабочего времени, квалификации работников и оборудования;
- снижении трудоемкости продукции, уменьшении численности работников и росте производительности труда;
- экономии заработной платы и материальных ресурсов;
- уменьшении себестоимости продукции;
- росте объемов производства продукции;
- экономии на условно-постоянных накладных расходах и капитальных затратах на расширение производства.

Наряду с показателем общей производительности предприятия, производительности труда

и производительности человеческих ресурсов в интегральные показатели эффективности управления персоналом относятся:

- показатель выполнения планов по объему товарной и реализованной продукции;
- суммы доходов от реализации продукции;
- балансовой прибыли;
- рентабельность товарной и реализованной продукции;
- рентабельность расходов на персонал;
- экономия средств на условно постоянных расходах;
- прирост объема производства товарной продукции;
- годовой экономический эффект от внедрения мероприятий по совершенствованию управления персоналом;
- фактический срок окупаемости затрат.

Основными показателями социальной эффективности управления персоналом являются:

- динамика роста реальной заработной платы наемных работников;
- гарантии занятости на длительный период времени (отсутствие угрозы потерять работу);
- стабильность кадрового состава;
- состояние условий труда и культурно-бытового обслуживания на производстве;
- возможности обучения и профессионально-квалификационного продвижения;
- социально-психологический климат в структурных подразделениях и на предприятии в целом.

Заключение

Мы предлагаем уточнить определение системы управления персоналом как стратегии, которая может быть определена для целей устойчивого развития предприятия.

Еще одним современным и, одновременно, мощным инструментарием эффективного управления персоналом является метод целей и ключевых результатов или как его еще называют метод OKR (Objectives and Key Results).

Метод OKR — это довольно амбициозная техника планирования и постановки целей. Сначала метод использовался для постановки квартальных целей, однако сегодня большинство компаний используют его и для годового планирования. Суть в том, что для каждой заданной цели должен существовать ряд измеряемых результатов (метрик), которые бы показывали, насколько достигнута цель.

Это помогает, во-первых, добиться измеримости прогресса в конкретных показателях, а во-вторых, не размывать фокус в повседневной работе.

Ключевая особенность метода OKR заключается в том, что эти цели должны быть принципиально недостижимы. Если цели достигнуты на 100%, они считаются недостаточно амбициозно поставленными, и в планировании на следующий период нужно это учесть. Оптимальным будет выполнение 60-75% результатов по каждой цели. Получается, что OKR с самого начала провоцирует вас на пресловутый выход из зоны комфорта и более смелый подход к планированию. Другая особенность методики, что отличает ее от KPI и других методов измерения производительности, это то, что инструментарий OKR никак не влияет на оценку сотрудника и размер бонусов и других поощрений. Считается, что OKR можно использовать только в том случае, если компания сознательно культивирует доверие к сотрудникам.

Библиография

1. Гладкова, О.А. Инновационные подходы к управлению затратами на персонал // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2015. Т. 4. № 4. С. 72-75.
2. Глущенко, В.В., Глущенко, И.И. Управление персоналом инновационной деятельности на основе анализа работ и уровня компетентности // Тренды и управление. 2015. № 3. С. 217-228
3. Дырин, С.П. Многоаспектный подход к управлению персоналом // Вестник ТИСБИ. 2017. № 2. С. 128-135.
4. Жукова, И.Г., Козлов, Д.В., Кульцова, М.Б., Литовкин, Д.В. Повышение эффективности работы системы поддержки принятия решений по управлению персоналом // Известия Волгоградского государственного технического университета. 2015. № 14 (178). С. 87-93.
5. Климова, Т.В., Лебедева, Е.А. Совершенствование системы управления персоналом с применением методов управления по целям // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. 2015. № 45. С. 98-101.
6. Одегов, Ю.Г., Бабынина, Л.С. От экономики труда к управлению персоналом: развитие науки и направлений подготовки специалистов по труду // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. 2016. № 3. С. 26-31.
7. Охлопкова, Н.А., Михайлова, А.В. Эволюция подходов к управлению персоналом // Научные исследования: от теории к практике. 2015. Т. 2. № 2 (3). С. 297-298.
8. Пихтовников, Ю.В. Управление квалификациями в системе управления персоналом: задачи и функции // Финансовая экономика. 2015. № 4. С. 76-80.
9. Полевая, М.В. Подготовка специалистов по управлению персоналом и экономике труда // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. 2016. № 3. С. 2-6.
10. Беликов, Д.С., Журавлева, Т.А. Управление маркетингом персонала в практике управления мотивацией персонала // Теория и практика современной науки. 2018. № 1 (31). С. 127-131.
11. Светайло, Р.В., Бажин, А.С. Формирование адаптивной компетенции будущих специалистов по управлению персоналом в вузе // Студент. Аспирант. Исследователь. 2015. № 2 (2). С. 82-93.
12. Сигида, В.Р., Кадыров, Т.Е., Семенова, Н.К. Стратегическое управление персоналом и его взаимосвязь с управлением организацией // Молодой ученый. 2016. № 12 (116). С. 1438-1443.
13. Белякова, Н.В. Услуги кадровых агентств по управлению персоналом и последствия введения закона №116-ФЗ // Экономика и предпринимательство. 2015. № 12-3 (65). С. 662-667.
14. Таланова, Н.В., Алексеева, Н.В. Взаимосвязь стратегии управления организацией и стратегии управления персоналом // Вестник Российского университета кооперации. 2015. № 3 (21). С. 73-77.
15. Тарасова, К.А. Удовлетворенность системой управления персоналом в органах государственного управления // Социально-экономические исследования, гуманитарные науки и юриспруденция: теория и практика. 2015. № 3. С. 30-33.
16. Belitskaya, M. (2019). Dendrophages *Ulmus* spp. in the forest plantation of the Volga region. *World Ecology Journal*, 9(1), 24-39. <https://doi.org/https://doi.org/10.25726/NM.2019.77.24.002>
17. Gribust, I. (2018). Regulation of the state of plantings in the anthropogenically transformed territories: the principle of dendrological diversity. *World Ecology Journal*, 8(2), 11-21. <https://doi.org/https://doi.org/10.25726/NM.2018.2.2.002>
18. Taran, S., & Kolganova, I. (2018). Optimization of park plantings in the regions of Rostov-on-Don and Novocheerkassk by introducing into gardening species of the genus *ACER* L. *World Ecology Journal*, 8(3), 56-70. <https://doi.org/https://doi.org/10.25726/NM.2019.31.46.004>

Domestic and foreign experience in personnel management at an environmental enterprise

Zinaida M. Nazarova

Doctor of Economics,
Professor,

Head of the Department of Production and Financial Management,
Russian State Geological Prospecting University,
117485, 23, Miklukho-Maklaya str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: nazarovazm@mgri-rggru.ru

Nataliya A. Koryakina

PhD in Economics,
Associate Professor,
Department of Production and Financial Management,
Russian State Geological Prospecting University,
117485, 23, Miklukho-Maklaya str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: koryakinana@mgri-rggru.ru

Yurii V. Zabaikin

PhD in Economics, Associate Professor,
Russian State Geological Prospecting University,
117485, 23, Miklukho-Maklaya str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: 89264154444@yandex.ru

Abstract

The organizational structure of the logistics information system can be formed from four subsystems: management of order procedures, research and communication, support of logistics solutions and generation of output forms and reports

Scientific researches in this direction and their connection with modern directions of controlling reflect influence of external and internal environment of firm on process of logistic management and carries out interaction between links of logistic system of the enterprise with functions of management and controlling due to: integration of logistics planning with corporate planning; interaction of logistics management with other corporate functions; strategic guidelines for the organizational structure of the logistics system and personnel; integration of information technologies; preparation or purchase of technological solutions and the use of intermediaries; adaptation to the conditions of the firm forms of supply chains; channels and networks as well as management functions.

For citation

Nazarova Z.M., Koryakina N.A., Zabaikin Yu.V. (2019) Otechestvennyy i zarubezhnyy opyt upravleniya personalom na prirodokhozyaystvennogo predpriyatiya [Domestic and foreign experience in personnel management at an environmental enterprise]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 9 (11B), pp. 506-519. DOI: 10.34670/AR.2019.92.10.006

Keywords

Structuree, information, system, management, procedure, subsystems.

References

1. Gladkova, O.A. Innovative approaches to managing personnel costs // Personnel and intellectual resources management in Russia. 2015. Vol. 4. No. 4. P. 72-75.
2. Glushchenko, V.V., Glushchenko, I.I. Personnel management of innovative activities based on the analysis of work and the level of competence // Trends and Management. 2015. No 3. S. 217-228
3. Dyrin, S.P. A multidimensional approach to personnel management // Bulletin of TISBI. 2017. No. 2. P. 128-135.

4. Zhukova, I. G., Kozlov, D. V., Kultsova, M. B., Litovkin, D. V. Improving the efficiency of the decision support system for personnel management // *Bulletin of the Volgograd State Technical University*. 2015. No. 14 (178). S. 87-93.
5. Klimova, T.V., Lebedeva, E.A. Improving the personnel management system using management methods by goals // *Economics and modern management: theory and practice*. 2015. No. 45. S. 98-101.
6. Odegov, Yu.G., Babynina, L.S. From labor economics to personnel management: the development of science and the areas of training specialists in labor // *Economics, Statistics and Informatics. Bulletin of UMO*. 2016. No. 3. P. 26-31.
7. Okhlopko, N.A., Mikhailova, A.V. The evolution of approaches to personnel management // *Scientific research: from theory to practice*. 2015. Vol. 2. No. 2 (3). S. 297-298.
8. Pikhovnikov, Yu.V. Qualifications management in the personnel management system: tasks and functions // *Financial Economics*. 2015. No. 4. P. 76-80.
9. Field, M.V. Training of specialists in personnel management and labor economics // *Economics, statistics and informatics. Bulletin of UMO*. 2016. No. 3. P. 2-6.
10. Belikov, D.S., Zhuravleva, T.A. Personnel marketing management in the practice of personnel motivation management // *Theory and practice of modern science*. 2018. No. 1 (31). S. 127-131.
11. Svetailo, R.V., Bazhin, A.S. The formation of adaptive competence of future specialists in personnel management at the university // *Student. Graduate student. Researcher*. 2015. No. 2 (2). S. 82-93.
12. Sigida, V.R., Kadyrov, T.E., Semenova, N.K. Strategic personnel management and its relationship with organization management // *Young scientist*. 2016. No. 12 (116). S. 1438-1443.
13. Belyakova, N.V. Services of personnel agencies for personnel management and the consequences of introducing law No. 116-FZ // *Economics and Entrepreneurship*. 2015. No. 12-3 (65). S. 662-667.
14. Talanova, N.V., Alekseeva, N.V. The relationship of organization management strategies and personnel management strategies // *Bulletin of the Russian University of Cooperation*. 2015. No 3 (21). S. 73-77.
15. Tarasova, K.A. Satisfaction with the personnel management system in government // *Socio-economic studies, humanities and jurisprudence: theory and practice*. 2015. No. 3. P. 30-33.
16. Belitskaya, M. (2019). Dendrophages *Ulmus* spp. in the forest plantation of the Volga region. *World Ecology Journal*, 9 (1), 24-39. <https://doi.org/https://doi.org/10.25726/NM.2019.77.24.002>
17. Gribust, I. (2018). Regulation of the state of plantings in the anthropogenically transformed territories: the principle of dendrological diversity. *World Ecology Journal*, 8 (2), 11-21. <https://doi.org/https://doi.org/10.25726/NM.2018.2.2.002>
18. Taran, S., & Kolganova, I. (2018). Optimization of park plantings in the regions of Rostov-on-Don and Novocheerkassk by introducing into gardening species of the genus *ACER* L. *World Ecology Journal*, 8 (3), 56-70. <https://doi.org/https://doi.org/10.25726/NM.2019.31.46.004>