

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

ГОСУДАРСТВЕННОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ  
«ИНСТИТУТ БИЗНЕСА БЕЛОРУССКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО  
УНИВЕРСИТЕТА»

ОТДЕЛ МАГИСТРАТУРЫ

Кафедра инновационного управления

**ТРОФИМЕНКО**  
**Ярослав Иванович**

**ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА РАЗЛИЧНЫХ  
ЭТАПАХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ  
ОАО «МИНСКЖЕЛЕЗОБЕТОН»)**

Магистерская диссертация

специальность 1-26 81 09 Технологии управления персоналом

Научный руководитель  
Ганчерёнок Игорь Иванович  
доктор физико-математических  
наук, профессор

Допущена к защите  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 г.  
Заведующий кафедрой  
инновационного управления  
\_\_\_\_\_ Е.А. Поддубская  
кандидат педагогических наук

Минск, 2020

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Цель магистерской диссертации – комплексное исследование и разработка практических мероприятий по повышению эффективности системы управления персоналом ОАО «Минскжелезобетон» с учетом этапов экономического развития организации.

Объектом исследования является процесс формирования и развития системы управления персоналом на различных этапах жизненного цикла организации

В качестве предмета исследования выступают экономико-организационные отношения, возникающие в процессе управления персоналом на различных этапах жизненного цикла организации.

Научная новизна диссертационного исследования состоит в комплексном анализе особенностей управления персоналом на различных этапах жизненного цикла организации.

В первой главе работы рассмотрены теоретические аспекты управления персоналом как ключевого фактора развития организации; изучены особенности системы управления персоналом на различных этапах жизненного цикла организации.

Во второй главе работы проведен анализ особенностей управления персоналом ОАО «Минскжелезобетон» в условиях стабилизации экономического развития.

В третьей главе работы предложена программа мероприятий повышения эффективности системы управления персоналом ОАО «Минскжелезобетон» с учетом экономического развития организации,

Положения, выносимые на защиту. В ходе исследования автором получены следующие научные результаты:

1. Определено, что жизненный цикл организации – это совокупность последовательных стадий (этапов) развития, которые проходит организация за период своего существования. В основе теории жизненных циклов организации лежит аналогия с биологическими объектами;

2. В результате анализа основных экономических показателей деятельности ОАО «Минскжелезобетон» за 2016–2018 гг. можно сделать вывод, что эффективность деятельности предприятия в анализируемом периоде повысилась. Рентабельность продаж в 2017 году увеличилась по сравнению с 2016 годом на 3,27 п.п. (процентных пункта) и составила 7,42 %, в 2018 году рентабельность продаж повысилась по сравнению с 2017 годом на 0,35 п.п. и составила 7,77 %;

3. Проведенный анализ состава, структуры, динамики фонда заработной платы ОАО «Минскжелезобетон» показал, что фонд заработной платы ежегодно снижается. В состав фонда заработной платы работников включаются заработная плата за выполненную работу и отработанное время, выплаты стимулирующего характера (надбавки и премии), оплата за неотработанное время и другие выплаты. Наибольший удельный вес в структуре фонда заработной платы занимает заработная плата, начисленная работникам на основе тарифных ставок за отработанное время;

4. Производительность труда в 2018 году составила 113,4 тыс. р. что на 1,8 % меньше уровня 2017 года. Снижение производительности труда свидетельствует о падении эффективности использования трудовых ресурсов предприятия. Предприятие имеет неблагоприятную тенденцию роста производительности труда по сравнению с ростом средней заработной платы;

5. В 2004 году в состав ОАО «Минскжелезобетон» было включено СПФ «Агрострой» (имущественный комплекс убыточного сельскохозяйственного кооператива «Светоч» Червенского района Минской области). На основании анализа производственно-экономических показателей можно сделать вывод, что СПФ «Агрострой» филиал ОАО «Минскжелезобетон» в настоящее время находится в достаточно стабильном финансовом положении. В настоящее время все основные должности специалистов и организаторов сельскохозяйственного производства в СПФ «Агрострой» филиал ОАО «Минскжелезобетон» занимают достаточно квалифицированные работники с высоким и средним специальным образованием. Необходимо отметить и то, что в управлении участвуют лишь 66,7 % специалистов сельского хозяйства в общей численности всех служащих, высшее образование имеют 29 человек.

6. Проведенная реорганизация внутри ОАО «Минскжелезобетон» позволила более оперативно управлять производственным процессом при усилении контроля за ценами основных сырьевых ресурсов и их поставкой и усовершенствования методики ценообразования. При этом удалось несколько сократить транспортные и энергетические ресурсы за счет перераспределения выполнения заказов, более эффективно использовать имеющиеся площади, уменьшить денежные потоки и сократить общехозяйственные затраты, уменьшить документооборот и увеличить мобильность в организации труда.

7. В результате проведенного в работе анализа были выявлены следующие недостатки и проблемные аспекты в системе управления предприятием: рост заработной платы опережает рост производительности труда. Следовательно, предприятие имеет неблагоприятную тенденцию перерасхода фонда оплаты труда. Имеющиеся трудовые ресурсы предприятие в 2018 году по сравнению с 2017 годом и плановыми показателями использовало

недостаточно полно. Недостаточно эффективные система мотивации персонала, система оплаты труда и премирования.

8. На основе проведенного анализа и выявленных недостатков, в третьей главе работы предложена программа мероприятий повышения эффективности системы управления персоналом ОАО «Минскжелезобетон» с учетом экономического развития организации, которые состоят в следующем: Внедрение новой системы премирования в зависимости от результатов труда. Внедрение системы грейдов. Совершенствование формы организации труда. Сокращение потерь рабочего времени. Повышение компетенции персонала. Снижение текучести кадров

9. С целью повышения эффективности потенциала трудового коллектива в ОАО «Минскжелезобетон» предлагается: проведение активной кадровой политики; организация обучения и развития, обеспечение условий для инициативной и творческой деятельности работников с учетом их индивидуальных особенностей и профессиональных навыков. Проект программы социальной поддержки сотрудников предполагает разработку комплекса гарантий, компенсаций, льгот и возможностей, которые ОАО «Минскжелезобетон» предоставляет сотрудникам помимо заработной платы в целях их мотивации, привлечения и удержания, а также заботы об их работоспособности, возможностях самореализации, условиях труда и жизни.

10. Для оценки уровня деловых и организаторских качеств работника ОАО «Минскжелезобетон» предлагается использовать метод количественных оценок, с помощью которого можно выявить, как уровень образования влияет на профессиональную перспективность. При этом для характеристики кандидата на должность сначала устанавливают (с учетом специфики производства и условий работы) 6 критериев: способность организовывать и планировать труд; профессиональная компетентность; сознание ответственности за выполняемую работу; контактность и коммуникабельность; способность к нововведениям; трудолюбие и работоспособность.

11. Предложенная рейтинговая оценка трудового вклада для работников ОАО «Минскжелезобетон» является эффективной, так как позволяет оптимизировать внутренне расходы, упростить управление оплатой труда в организации, повысить мотивацию сотрудников. Применение системы грейдов на ОАО «Минскжелезобетон» позволяет решить круг следующих задач: определить ценности существующих должностей на предприятии с точки зрения стратегии деятельности; создание условий для карьерного роста работников организации; справедливое распределение вознаграждений с учетом личного вклада каждого сотрудника; повышение мотивации персонала; повышение заинтересованности работников в результатах труда; оптимизацию организационной структуры предприятия. Предложенная нами рейтинговая

оценка трудового вклада для работников ОАО «Минскжелезобетон» является эффективной, так как позволяет оптимизировать внутренние расходы, упростить управление оплатой труда в организации, повысить мотивацию сотрудников.

12. В результате внедрения мероприятия повышения компетенции работников суммарное изменение коэффициента профессиональной перспективности увеличился с 16,06 до 21,41. Это свидетельствует о том, что проведение данного мероприятия целесообразно, так как в результате проведения мероприятия, нужно повысить уровень компетенции, что приведет к эффективному использованию трудовых ресурсов. Снижение текучести кадров. Внедрение мероприятия по снижению текучести кадров даст возможность увеличить объем работ и услуг на 139,9 тыс. р.

13. Предложенные мероприятия позволяют улучшить систему стимулирования труда. Они нацелены на формирование у работника таких качеств, как творчество, поиск внутреннего удовлетворения, стремление к новому опыту, принятие участия в процессе выработки решений, совершенствование самого себя и внутренний рост. Внедрение новой системы премирования и улучшение рабочих мест увеличит внутреннюю потребность людей к работе, а это в свою очередь существенно повысит эффективность труда. Экономический и социальный эффект будет зависеть от того, насколько реализуются стратегические цели организации за счет мотивированности персонала.

14. Расчеты показали, что предлагаемая программа мероприятий по повышению эффективности системы управления персоналом ОАО «Минскжелезобетон» с учетом этапов экономического развития организации. экономически эффективна, общий экономический эффект составит 294,32 тыс. р., рост производительности труда составит 7,1 %.

Объем и структура работы. Структура диссертационного исследования определена целью и задачами исследования. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Список использованных источников состоит из 53 наименований. Общий объем работы – 125 страниц машинописного текста. Диссертация содержит 56 таблиц, 11 рисунков, 5 приложений.

## АГУЛЬНАЯ ХАРАКТАРЫСТЫКА ПРАЦЫ

Мэта магістарскай дысертацыі - комплекснае даследаванне і распрацоўка практычных мерапрыемстваў па павышэнню эфектыўнасці сістэмы кіравання персаналам ААТ «Мінскжалеабетон» з улікам этапаў эканамічнага развіцця арганізацыі.

Аб'ектам даследавання з'яўляецца працэс фарміравання і развіцця сістэмы кіравання персаналам на розных этапах жыццёвага цыкла арганізацыі

У якасці прадмета даследавання выступаюць эканоміка-арганізацыйныя адносіны, якія ўзнікаюць у працэсе кіравання персаналам на розных этапах жыццёвага цыкла арганізацыі.

Навуковая навізна дысертацыйнага даследавання складаецца комплексным аналізе асаблівасцяў кіравання персаналам на розных этапах жыццёвага цыкла арганізацыі.

У першай чале работы разгледжаны тэарэтычныя аспекты кіравання персаналам як ключавога фактару развіцця арганізацыі; вывучаны асаблівасці сістэмы кіравання персаналам на розных этапах жыццёвага цыкла арганізацыі.

У другой чале работы праведзены аналіз асаблівасцяў кіравання персаналам ААТ «Мінскжалеабетон» ва ўмовах стабілізацыі эканамічнага развіцця.

У трэцяй чале работы прапанаваная праграма мерапрыемстваў павышэння эфектыўнасці сістэмы кіравання персаналам ААТ «Мінскжалеабетон» з улікам эканамічнага развіцця арганізацыі,

Палажэнні, якія выносяцца на абарону. У ходзе даследавання аўтарам атрыманы наступныя навуковыя вынікі:

1. Вызначана, што жыццёвы цыкл арганізацыі - гэта сукупнасць паслядоўных стадый (этапаў) развіцця, якія праходзіць арганізацыя за перыяд свайго існавання. У аснове тэорыі жыццёвых цыклаў арганізацыі ляжыць аналогія з біялагічнымі аб'ектамі;

2. У выніку аналізу асноўных эканамічных паказчыкаў дзейнасці ААТ «Мінскжалеабетон» за 2016-2018 гг. можна зроблена выснова, што эфектыўнасць дзейнасці прадпрыемства ў аналізаваным перыядзе павысілася. Рэнтабельнасць продажаў у 2017 годзе павялічылася ў параўнанні з 2016 годам на 3,27 п.п. (Працэнтныя пункты) і склала 7,42%, у 2018 годзе рэнтабельнасць продажаў павысілася ў параўнанні з 2017 годам на 0,35 п.п. і склала 7,77%;

3. Праведзены аналіз складу, структуры, дынамікі фонду зароботнай платы ААТ «Мінскжалеабетон» паказаў, што фонд зароботнай платы штогод зніжаецца. У склад фонду зароботнай платы работнікаў ўключаюцца зароботная плата за выкананую працу і адпрацаваны час, выплаты стымулюючага характару (надбаўкі і прэміі), аплата за неадпрацаванага час і іншыя выплаты. Найбольшая

ўдзельная вага ў структуры фонду зароботнай платы займае зароботная плата, налічаная работнікам на аснове тарыфных ставак за адпрацаваны час;

4. Вытворчасць працы у 2018 годзе склала 113,4 тыс. Р. што на 1,8% менш за ўзровень 2017 года. Зніжэнне прадукцыйнасці працы сведчыць пра падзенне эфектыўнасці выкарыстання працоўных рэсурсаў прадпрыемства. Прадпрыемства мае неспрыяльную тэндэнцыю росту прадукцыйнасці працы ў параўнанні з ростам сярэдняй зароботнай платы;

5. У 2004 годзе ў склад ААТ «Мінскжалезабетон» было ўключана СПФ «Аграбуд» (маёмасны комплекс стратнага сельскагаспадарчага кааператыва «Светач» Чэрвеньскага раёна Мінскай вобласці). На падставе аналізу вытворча-эканамічных паказчыкаў можна зрабіць выснову, што СПФ «Аграбуд» філіял ААТ «Мінскжалезабетон» у цяперашні час знаходзіцца ў дастаткова стабільным фінансавым становішчы. У цяперашні час усе асноўныя пасады спецыялістаў і арганізатараў сельскагаспадарчай вытворчасці ў СПФ «Аграбуд» філіял ААТ «Мінскжалезабетон» займаюць дастаткова кваліфікаваныя работнікі з высокім і сярэдняй спецыяльнай адукацыяй. Неабходна адзначыць і тое, што ва ўпраўленні удзельнічаюць толькі 66,7% спецыялістаў сельскай гаспадаркі ў агульнай колькасці ўсіх служачых, вышэйшую адукацыю маюць 29 чалавек.

6. Праведзеная рэарганізацыя ўнутры ААТ «Мінскжалезабетон» дазволіла больш аператыўна кіраваць вытворчым працэсам пры ўзмацненні кантролю за цэнамі асноўных сыравінных рэсурсаў і іх пастаўкай і ўдасканалення метадыкі цэнаўтварэння. Пры гэтым атрымалася некалькі скараціць транспартныя і энергетычныя рэсурсы за кошт пераразмеркавання выканання заказаў, больш эфектыўна выкарыстоўваць наяўныя плошчы, паменшыць грашовыя патокі і скараціць общехозяйственные выдаткі, паменшыць дакументаабарот і павялічыць мабільнасць у арганізацыі працы.

7. У выніку праведзенага ў працы аналізу былі выяўлены наступныя недахопы і праблемныя аспекты ў сістэме кіравання прадпрыемствам: рост зароботнай платы апыраджае рост прадукцыйнасці працы. Такім чынам, прадпрыемства мае неспрыяльную тэндэнцыю перарасходу фонду аплаты працы. Наяўныя працоўныя рэсурсы прадпрыемства у 2018 годзе ў параўнанні з 2017 годам і планавымі паказчыкамі выкарыстоўвала недастаткова поўна. Недостаткова эфектыўныя сістэма матывацыі персаналу, сістэма аплаты працы і прэміравання.

8. На аснове праведзенага аналізу і выяўленых недахопаў, у трэцяй чале работы прапанаваная праграма мерапрыемстваў павышэння эфектыўнасці сістэмы кіравання персаналам ААТ «Мінскжалезабетон» з улікам эканамічнага развіцця арганізацыі, якія складаюцца ў наступным: Укараненне новай сістэмы прэміравання ў залежнасці ад вынікаў працы. Укараненне сістэмы грэйды.

Ўдасканаленне формы арганізацыі працы. Скарачэнне страт працоўнага часу. Павышэнне кампетэнцыі персаналу. Зніжэнне цяжучасці кадраў

9. З мэтай павышэння эфектыўнасці патэнцыялу працоўнага калектыву ў ААТ «Мінскжалезабетон» прапануецца: правядзенне актыўнай кадравай палітыкі; арганізацыя навучання і развіцця, забеспячэнне ўмоў для ініцыятыўнай і творчай дзейнасці работнікаў з улікам іх індывідуальных асаблівасцяў і прафесійных навыкаў. Праект праграмы сацыяльнай падтрымкі супрацоўнікаў мяркуе распрацоўку комплексу гарантый, кампенсацый, ільгот і магчымасцяў, якія ААТ «Мінскжалезабетон» прадастаўляе супрацоўнікам апрача заробтнай платы ў мэтах іх матывацыі, прыцягнення і ўтрымання, а таксама клопату аб іх працаздольнасці, магчымасцях самарэалізацыі, умовах працы і жыцця.

10. Для ацэнкі ўзроўню дзелавых і арганізатарскіх якасцяў работніка ААТ «Мінскжалезабетон» прапануецца выкарыстоўваць метады колькасных ацэнак, з дапамогай якога можна выявіць, як узровень адукацыі ўплывае на прафесійную перспектыўнасць. Пры гэтым для характарыстыкі кандыдата на пасаду спачатку ўсталёўваюць (з улікам спецыфікі вытворчасці і ўмоў працы) 6 крытэраў: здольнасць арганізоўваць і планаваць працу; прафесійная кампетэнтнасць; свядомасць адказнасці за выкананую працу; контактнасць і камунікабельнасць; здольнасць да новаўвядзенняў; працавітасць і працаздольнасць.

11. Прапанаваная рэйтынгавая адзнака працоўнага ўкладу для работнікаў ААТ «Мінскжалезабетон» з'яўляецца эфектыўнай, бо дазваляе аптымізаваць ўнутрана выдаткі, спрасціць кіраванне аплатай працы ў арганізацыі, павысіць матывацыю супрацоўнікаў. Прымяненне сістэмы грейды на ААТ «Мінскжалезабетон» дазваляе вырашыць круг наступных задач: вызначыць каштоўнасці існуючых пасадаў на прадпрыемстве з пункту гледжання стратэгіі дзейнасці; стварэнне ўмоў для кар'ернага росту работнікаў арганізацыі; справядлівае размеркаванне ўзнагароджанняў з улікам асабістага ўкладу кожнага супрацоўніка; павышэнне матывацыі персаналу; павышэнне зацікаўленасці работнікаў у выніках працы; аптымізацыю арганізацыйнай структуры прадпрыемства. Прапанаваная намі рэйтынгавая адзнака працоўнага ўкладу для работнікаў ААТ «Мінскжалезабетон» з'яўляецца эфектыўнай, бо дазваляе аптымізаваць ўнутрана выдаткі, спрасціць кіраванне аплатай працы ў арганізацыі, павысіць матывацыю супрацоўнікаў.

12. У выніку ўкаранення мерапрыемствы павышэння кампетэнцыі работнікаў сумарная змена каэфіцыента прафесійнай перспектыўнасці павялічыўся з 16,06 да 21,41. Гэта сведчыць аб тым, што правядзенне гэтага мерапрыемства мэтазгодна, так як у выніку правядзення мерапрыемства, трэба павысіць ўзровень кампетэнцыі, што прывядзе да эфектыўным выкарыстанні працоўных рэсурсаў. Зніжэнне цяжучасці кадраў. Ўкараненне мерапрыемствы па



зніжэнні цяжучасці кадраў дасць магчымасць павялічыць аб'ём работ і паслуг на 139,9 тыс. р.

13. Прапанаваныя мерапрыемствы дазваляюць палепшыць сістэму стымулявання працы. Яны нацэлены на фарміраванне ў работніка такіх якасцяў, як творчасць, пошук ўнутранага задавальнення, імкненне да новага вопыту, прыняцце ўдзелу ў працэсе выпрацоўкі рашэнняў, ўдасканаленне самога сябе і ўнутраны рост. Ўкараненне новай сістэмы прэміравання і паляпшэнне працоўных месцаў павялічыць унутраную патрэбу людзей да працы, а гэта ў сваю чаргу істотна павысіць эфектыўнасць працы. Эканамічны і сацыяльны эфект будзе залежаць ад таго, наколькі рэалізуюцца стратэгічныя мэты арганізацыі за кошт матываванасці персаналу.

14. Разлікі паказалі, што прапанаваная праграма мерапрыемстваў па павышэнню эфектыўнасці сістэмы кіравання персаналам ААТ «Мінскжалеабетон» з улікам этапаў эканамічнага развіцця арганізацыі. эканамічна эфектыўная, агульны эканамічны эфект складзе 294,32 тыс. р., рост прадукцыйнасці працы складзе 7,1%.

Аб'ём і структура працы. Структура дысертацыйнага даследавання вызначана мэтай і задачамі даследавання. Дысертацыя складаецца з ўвядзення, трох кіраўнікоў, заключэння, спісу выкарыстаных крыніц і дадаткаў. Спіс выкарыстаных крыніц складаецца з 53 найменняў. Агульны аб'ём работы - 125 старонак машынапіснага тэксту. Дысертацыя змяшчае 56 табліц, 11 малюнкаў, 5 прыкладанняў.

## GENERAL DESCRIPTION OF WORK

The purpose of the master's thesis is a comprehensive study and development of practical measures to improve the effectiveness of the personnel management system of OJSC Minskzhelezobeton taking into account the stages of economic development of the organization.

The object of research is the process of formation and development of a personnel management system at various stages of the organization's life cycle

The subject of the study is the economic and organizational relations that arise in the process of personnel management at various stages of the organization's life cycle.

The scientific novelty of the dissertation research consists of a comprehensive analysis of the characteristics of personnel management at various stages of the organization's life cycle.

The first chapter of the paper considers the theoretical aspects of personnel management as a key factor in the development of an organization; studied the features of the personnel management system at various stages of the organization's life cycle.

In the second chapter of the work, an analysis is made of the peculiarities of personnel management of OJSC Minskzhelezobeton in the conditions of stabilization of economic development.

The third chapter of the work proposes a program of measures to improve the efficiency of the personnel management system of OJSC Minskzhelezobeton taking into account the economic development of the organization,

Defense provisions. During the study, the author obtained the following scientific results:

1. It is determined that the life cycle of an organization is a set of successive stages (stages) of development that an organization goes through during its existence. The theory of organization's life cycles is based on an analogy with biological objects;

2. As a result of the analysis of the main economic indicators of the activities of OJSC Minskzhelezobeton for 2016–2018. it can be concluded that the efficiency of the enterprise in the analyzed period increased. Sales profitability in 2017 increased by 3.27 percentage points compared to 2016 (percentage points) and amounted to 7.42%; in 2018, sales profitability increased by 0.35 percentage points compared to 2017. and amounted to 7.77%;

3. The analysis of the composition, structure, and dynamics of the payroll of OJSC Minskzhelezobeton showed that the payroll is annually reduced. The composition of the wages fund of employees includes wages for work performed and hours worked, incentive payments (allowances and bonuses), payment for unworked

time and other payments. The largest share in the structure of the wage fund is occupied by wages accrued to employees based on tariff rates for hours worked;

4. Labor productivity in 2018 amounted to 113.4 thousand rubles, which is 1.8% less than the level of 2017. The decrease in labor productivity indicates a decrease in the efficiency of use of labor resources of the enterprise. The company has an unfavorable growth trend in labor productivity compared with the growth of average wages;

5. In 2004, the Joint-Stock Company "Agrostroy" (the property complex of the unprofitable agricultural cooperative "Svetoch" of Chervensky district of the Minsk region) was included in the structure of Minskzhelezobeton OJSC. Based on the analysis of production and economic indicators, we can conclude that the JV "Agrostroy" branch of OJSC "Minskzhelezobeton" is currently in a fairly stable financial position. At present, all the main positions of specialists and organizers of agricultural production in the SPF Agrostroy branch of OJSC Minskzhelezobeton are occupied by fairly qualified workers with high and secondary specialized education. It should be noted that only 66.7% of agricultural specialists in the total number of all employees participate in the management, 29 people have higher education.

6. The reorganization carried out within OJSC Minskzhelezobeton made it possible to more quickly manage the production process while tightening control over the prices of basic raw materials and their supply and improving the pricing methodology. At the same time, it was possible to slightly reduce transport and energy resources due to the redistribution of order fulfillment, more efficient use of available space, reduce cash flows and reduce general business expenses, reduce document flow and increase mobility in the organization of labor.

7. As a result of the analysis carried out in the work, the following shortcomings and problematic aspects in the enterprise management system were identified: wage growth is ahead of labor productivity growth. Consequently, the company has an unfavorable tendency to overspending the wage fund. In 2018, the enterprise did not fully utilize the existing labor resources in comparison with 2017 and the planned indicators. Insufficiently effective system of personnel motivation, system of remuneration and bonuses.

8. Based on the analysis and the identified shortcomings, the third chapter of the work proposes a program of measures to improve the efficiency of the personnel management system of OJSC Minskzhelezobeton taking into account the economic development of the organization, which consists of the following: Implementation of a new bonus system depending on labor results. Implementation of a grade system. Improving the form of labor organization. Reduced loss of working time. Improving staff competence. Decrease in staff turnover

9. In order to increase the efficiency of the potential of the labor collective, OJSC Minskzhelezobeton proposes: conducting an active personnel policy; organization of

training and development, providing conditions for initiative and creative activities of employees, taking into account their individual characteristics and professional skills. The draft program of social support for employees involves the development of a set of guarantees, compensations, benefits and opportunities that Minskzhelezobeton OJSC provides to employees in addition to wages in order to motivate, attract and retain, as well as care about their performance, self-realization opportunities, working and living conditions.

10. To assess the level of business and organizational qualities of an employee of OJSC Minskzhelezobeton, it is proposed to use the method of quantitative assessments, with which you can identify how the level of education affects professional prospects. At the same time, to characterize the candidate for the position, they first establish (taking into account the specifics of production and working conditions) 6 criteria: the ability to organize and plan work; professional competence; awareness of responsibility for the work performed; contact and sociability; ability to innovate; hard work and performance.

11. The proposed rating assessment of the labor contribution for employees of OJSC Minskzhelezobeton is effective, as it allows to optimize internal costs, simplify wage management in the organization, and increase employee motivation. The application of the grading system at Minskzhelezobeton OJSC allows us to solve the following tasks: determine the values of existing positions in the enterprise from the point of view of the activity strategy; creating conditions for career growth of employees of the organization; fair distribution of remuneration, taking into account the personal contribution of each employee; increasing staff motivation; increasing employee interest in labor results; optimization of the organizational structure of the enterprise. Our rating of the labor contribution for employees of OJSC Minskzhelezobeton is effective, as it allows us to optimize internal costs, simplify wage management in the organization, and increase employee motivation.

12. As a result of the implementation of the event to increase the competence of employees, the total change in the coefficient of professional prospects increased from 16.06 to 21.41. This indicates that the implementation of this event is advisable, as a result of the event, it is necessary to increase the level of competence, which will lead to efficient use of labor resources. Decrease in staff turnover. The implementation of measures to reduce staff turnover will make it possible to increase the volume of work and services by 139.9 thousand rubles.

13. The proposed activities can improve the system of labor incentives. They are aimed at the formation of such qualities as creativity, the search for inner satisfaction, the desire for new experience, taking part in the decision-making process, improving oneself and internal growth. The introduction of a new bonus system and the improvement of jobs will increase the internal need for people to work, and this in turn

will significantly increase labor efficiency. The economic and social effect will depend on how the strategic goals of the organization are realized due to staff motivation.

14. The calculations showed that the proposed program of measures to improve the efficiency of the personnel management system of OJSC Minskzhelezobeton taking into account the stages of economic development of the organization. cost-effective, the overall economic effect will be 294.32 thousand rubles, labor productivity growth will be 7.1%.

The volume and structure of the work. The structure of the dissertation research is determined by the purpose and objectives of the study. The dissertation consists of an introduction, three chapters, a conclusion, a list of used sources and applications. The list of sources used consists of 53 items. The total amount of work is 125 pages of typewritten text. The dissertation contains 56 tables, 11 figures, 5 appendices.