

Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА МИРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

БАРХАТОВА АНЖЕЛИКА АНДРЕЕВНА

БАКАЛАВРСКАЯ ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОАО  
КРАСЦВЕТМЕТ НА ОСНОВЕ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА

Дипломник

(А.А. Бархатова )

Руководитель

(Е.И. Галиутинова)

Консультанты:

Нормоконтроль

(Е.Э. Лобанова )

Иностранный язык

(Л.А. Плахотнюк )

Допускается к защите

Зав. кафедрой

Е. Э. Лобановой

«16» 06 2017 г.

Красноярск 2017 г.

Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ  
КАФЕДРА МИРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

Е.Э. Лобанова

подпись

И.О. Фамилия

«12 » 09 2017 г.

ЗАДАНИЕ  
на выпускную квалификационную работу

Студенту Барнабою Антониже Андреевичу  
специальности (направления) 38.03.01 Экономика, профиль «Мировая экономика»  
1. Тема работы Совершенствование системного управления персоналом в краеведческом на севере зарубежного города

Утверждена: приказом по институту от 17.04. 2017 № 54 от

заседании выпускающей кафедры от « » 20 г., протокол №

2. Срок сдачи работы 08.06.2017

3. Содержание пояснительной записки Введение, 1. Теоретические основы формирования структур персонала в России и зарубежном. 2. Анализ деятельности краеведческого музея, системного управления персоналом на основе форм. анализе его функций, задач, функций, списка и спосо.

4. Консультанты по разделам работы персональный консультант - Лобанова С.Г.  
научный руководитель - Галашинова Е.А.

5. График выполнения Введение, 1 часть с 13.04.2017. по 14.05.2017,  
2 часть с 13.04.2017 по 10.05.2017.

3 часть, заключение, оформление с 13.04.2017 по 08.06.2017.  
Подготовка заседания, презентации, докладов ВКР с 08.06.2017 по 21.06.2017.

Дата выдачи задания «16 » апреля 2017 г.

Руководитель выпускной  
квалификационной работы

Г.И. Галашинова  
подпись

Г.И. Галашинова  
И.О. Фамилия

## РЕФЕРАТ

Бакалаврская выпускная квалификационная работа 99 с., иллюстраций 8, таблиц 24, источников 33, приложений 2.

**ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, МЕТОДЫ И ПРИЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ, ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННЫЙ АНАЛИЗ ПРЕДПРИЯТИЯ.**

Цель работы - разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом ОАО «Красцветмет» на основе зарубежного опыта.

Метод исследования – аналитический, опорно-статистический, метод сравнения.

Дана характеристика и оценка деятельности организации, проведен анализ за 2014-2015 гг., разработаны рекомендации, способствующие улучшению деятельности организации.

## **ABSTRACT**

Graduation thesis has 99 p., Illustrations 8, tables 24, sources 33, applications 2.

### **INTERNATIONAL ACTIVITY, STAFF MANAGEMENT, METHODS AND TECHNIQUES OF STAFF MANAGEMENT, FINACIAL AND ECONOMIC ANALYSES OF ENTERPRISE ACTIVITY**

The Purpose is to work out recommendations on the improvement of the system of staff management techniques for Ltd. Kraszvetmet on the basis of foreign experience.

The methods of investigation are analytical, supporting and statistical and comparison

In this paper we gave evaluation of the organization, we made the analysis for 2014-2015, then we developed recommendations to help improve operations, taking into account foreign experience.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>6</b>
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В РОСИИ И ЗАРУБЕЖОМ.....	8
1.1 Понятие и основные походы к управлению персоналом.....	8
1.2 Методы управления персоналом.....	16
1.3 Зарубежный опыт управления персоналом.....	22
2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОАО «КРАСЦВЕТМЕТ».....	39
2.1 Общая характеристика деятельности ОАО «КРАСЦВЕТМЕТ».....	39
2.2 Внешнеэкономическая деятельность ОАО «КРАСЦВЕТМЕТ».....	45
2.3 Анализ финансово-хозяйственной деятельности ОАО «Красцветмет»	46
2.4 Анализ системы управления персоналом в ОАО «Красцветмет».....	54
3 ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВЕ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА НА ПРИМЕРЕ ОАО «КРАСЦВЕТМЕТ».....	70
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персонала на основе зарубежного опыта на примере ОАО «Красцветмет».....	70
3.2 Ожидаемая экономическая эффективность предлагаемых решений...	81
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....</b>	<b>89</b>
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....</b>	<b>91</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ.....</b>	<b>94</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Россия только недавно вошла в эпоху рыночной экономики. В застойные социалистические годы руководителями назначались люди, не обладающие нужными навыками и не имеющие достаточной квалификации. Поэтому институт управления персоналом практически не развит в нашей стране. Только сейчас по всей стране вузы вводят новую дисциплину "Управление персоналом". К сожалению, в корне неверный подход к подбору кадров на место руководителя сохраняется и сейчас.

Именно по этой причине необходимо учитывать зарубежный опыт управления персоналом: начиная от подбора сотрудников и заканчивая мотивацией. Конечно, не стоит пытаться банально копировать зарубежный опыт. Однако, бесспорно, правильный подход к заимствованию управленческого опыта у зарубежных коллег может привести к действительно отличным результатам.

Персонал — это штатный состав работников предприятий и фирм. Социальная система предприятия делится на две основные подсистемы: управляющую и управляемую. Субъектом управления персоналом выступает управленческий персонал, а объектом — производственный персонал.

Управление персоналом - часть менеджмента, то есть это понятие в большей степени относится к микроэкономическому уровню в экономике, однако в современных условиях менеджмент становится конкурентным преимуществом той или другой страны, что делает его составной частью макроэкономики. Более того, глобализация экономических процессов и практика транснациональных компаний превращают менеджмент в весьма важный элемент мировой экономики.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы заключается в том, что в условиях рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм

управления персоналом, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любого производства.

Целью исследования является разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом ОАО «Красцветмет» на основе зарубежного опыта. В соответствии с целью данной работы рассматриваются следующие задачи:

- определить объект управления, принципы и методы управления персоналом;
- рассмотреть мотивацию и социально-экономическую поддержку персонала;
- изучить зарубежные методы управления персоналом и перспективы его использования в России;
- проанализировать внешнеэкономическую деятельность ОАО «Красцветмет»;
- рассмотреть систему управления персоналом на ОАО «Красцветмет»;
- предложить мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом.

Объектом изучения в выпускной квалификационной работе является ОАО «Красцветмет».

Предметом исследования выступает зарубежный опыт управления персоналом и перспективы его использования в России.

В работе использованы общие и частные методы исследования, в том числе анализ, моделирование, наблюдение, обобщение и прогнозирование.

Практическая значимость работы состоит в том, что разработанные мероприятия на основе проведенного анализа, позволяют повысить эффективность управления персоналом, что может быть использовано для роста кадрового потенциала и повышения конкурентоспособности предприятия в целом.

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В РОССИИ И ЗА РУБЕЖОМ

## 1.1 Понятие и основные подходы к управлению персоналом

Управление персоналом (рациональный кадровый менеджмент) - составная часть стратегии развития любой организации. Выявление и изучение наиболее эффективных концепций управления персоналом успешно работающих предприятий является необходимым и актуальным на сегодняшний день.

Основу современных концепций управления персоналом организаций в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией. Создавшаяся в нашей стране ситуация, изменение экономической и политической систем одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека.

Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость: оно позволяет обобщить и реализовать целый спектр вопросов адаптации человека к внешним условиям, учет личностного фактора в построении системы управления персоналом организации.

Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций в поиске наиболее эффективных концепций управления персоналом позволяет сформировать главную цель системы управления персоналом: обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития любого предприятия.

Деятельность по управлению персоналом — целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на

приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации [4, с. 28].

Экономический подход к управлению дал начало концепции использования трудовых ресурсов. В рамках этого подхода ведущее место занимает техническая (в общем случае инструментальная, т. е. направленная на овладение трудовыми приемами), а не управленческая подготовка людей на предприятии. Организация здесь означает упорядоченность отношений между ясно очерченными частями целого, имеющими определенный порядок. В сущности организация — это набор механических отношений, и действовать она должна подобно механизму: алгоритмизировано, эффективно, надежно и предсказуемо.

Среди основных принципов концепции использования трудовых ресурсов можно выделить следующие:

- 1) обеспечение единства руководства — подчиненные получают приказы только от одного начальника;
- 2) соблюдение строгой управленческой вертикали — цепь управления от начальника к подчиненному спускается сверху вниз по всей организации и используется как канал для коммуникации и принятия решения;
- 3) фиксирование необходимого и достаточного объема контроля — число людей, подчиненных одному начальнику, должно быть таким, чтобы это не создавало проблемы для коммуникации и координации;
- 4) соблюдение четкого разделения штабной и линейной структур организаций — штабной персонал, отвечая за содержание деятельности, ни при каких обстоятельствах не может осуществлять властных полномочий, которыми наделены линейные руководители;
- 5) достижение баланса между властью и ответственностью — бессмысленно делать кого-либо ответственным за какую-либо работу, если ему не даны соответствующие полномочия;
- 6) обеспечение дисциплины — подчинение, исполнительность,

энергия и проявление внешних знаков уважения должны осуществляться в соответствии с принятыми правилами и обычаями;

7) достижение подчинения индивидуальных интересов общему делу с помощью твердости, личного примера, честных соглашений и постоянного контроля;

8) обеспечение равенства на каждом уровне организации, основанного на доброжелательности и справедливости, чтобы вдохновить персонал к эффективному исполнению своих обязанностей;

9) заслуженное вознаграждение, повышающее моральное состояние, но не ведущее к переоплате или перемотивированию [25, с.26].

В таблице 1.1 представлено краткое описание экономического подхода к управлению.

Таблица 1.1

**Характеристика условий эффективности и особых затруднений в рамках экономического подхода**

Условия эффективности	Особые затруднения
Четкая задача для Исполнения	Сложность адаптации к меняющимся условиям
Среда достаточно стабильна	Неповоротливая бюрократическая надстройка (строгая заданность и иерархичность управленческой структуры, затрудняющая принятие креативных и самостоятельных решений исполнителями при изменении ситуации)
Производство одного и того же продукта	Если интересы работников возьмут верх над целями организации, возможны нежелательные последствия (поскольку мотивация персонала сводится исключительно к внешнему стимулированию, то даже незначительных изменений в схеме стимулирования достаточно для непредсказуемых последствий)
Человек согласен быть деталью машины и ведет себя как запланировано	Дегуманизирующее воздействие на работников (использование ограниченных возможностей персонала может быть эффективным при низко квалифицированном труде)

Именно организационный подход обозначил новую перспективу управления персоналом, выведя этот тип управленческой деятельности далеко за рамки традиционных функций организации труда и зарплаты. Кадровая функция из регистрационно-контрольной постепенно стала развивающей и распространилась на поиск и подбор работников, планирование карьеры значимых для организации фигур, оценку работников управленческого аппарата, повышение их квалификации.

Акцентирование внимания на человеческом ресурсе способствовало рождению нового представления об организации. Она стала восприниматься как живая система, существующая в окружающей среде. В этой связи использовались, как минимум, две аналогии, способствовавшие развитию нового взгляда на организационную реальность.

Первая, исходившая из отождествления организации с человеческой личностью, ввела в научный оборот такие ключевые понятия, как цели, потребности, мотивы, а также рождение, взросление, старение и смерть или возрождение организации.

Вторая, приняв в качестве образца для описания организационной реальности функционирование человеческого мозга (“организация как мозг, перерабатывающий информацию”), позволила взглянуть на организацию как на собрание частей, соединенных линиями управления, коммуникации и контроля [25, с.29].

Иллюстрацией первой возможности является использование положений теории мотивации А. Маслоу в качестве основы для выделения направлений и содержания деятельности по управлению персоналом в соответствии с таблицей 1.2.

Привлекательность рассматриваемого подхода усиливалась еще и тем, что стало очевидным, что принятие управленческих решений никогда не может быть полностью рациональным, поскольку в реальности работники управленческого аппарата действуют на основе неполной информации,

способны исследовать только ограниченный набор вариантов каждого решения, неспособны точно оценить результаты.

Таблица 1.2

**Соответствие деятельности по управлению персоналом доминирующими потребностям личности**

Доминирующая потребность	Деятельность по управлению персоналом
Самоактуализация	Побуждение служащих к максимальной вовлеченности в процесс труда и управления. Превращение работы в главное средство самовыражения служащих.
Самоуважение	Работа должна находиться в зоне устремлений работника, обеспечивая его автономию, ответственность и развивая самоидентичность.
Социальные потребности	Работа должна позволять общаться с коллегами и ощущать нужность людям.
Потребность в безопасности	Работа должна позволять сотрудникам ощущать свою защищенность, для чего необходимо осуществлять программы пенсионного и социального страхования, поддержки при болезни, гарантии занятости, перспективы карьеры внутри организации, создавать безопасные условия труда.
Физиологические потребности	Работа должна обеспечивать возможность восстановления затраченной работником энергии — заработной платы и других видов материального вознаграждения должно хватать по крайней мере на восстановление работоспособности.

В конечном итоге организационный подход (Таблица 1.3), признавая принцип ограниченной рациональности (ограниченной поиском информации и контролем результатов с помощью целей и задач, а не контролем за поведением с помощью правил и программ), фокусируется на следующих ключевых моментах [25, с.32]:

- 1) Необходимо делать акцент на окружающей среде, в которой "живет" организация.
- 2) Организацию надо понимать в терминах взаимосвязанных — внутри- и межорганизационных подсистем, выделяя ключевые подсистемы и анализируя способы управления их отношениями со средой. Популярный способ анализа — определение набора ключевых потребностей, которые организация должна удовлетворить для собственного выживания.

3) Между подсистемами необходимо создавать равновесие и устранять дисфункции.

Таблица 1.3

**Характеристика условий эффективности и особых затруднений в рамках органического подхода**

Условия эффективности	Особые затруднения
Подчинение целей организации взаимодействию с окружающей средой	Не учет социальности организации как продукта взглядов, идей, норм и верований
Улучшение управления за счет внимания к дифференцированным потребностям людей	Превращение людей в ресурс, который нужно развивать, в ущерб праву личности на выбор
Взгляд на организацию с точки зрения взаимодействия целей, стратегии, структуры и других измерений	Предложение о «функциональном единстве», когда все органы работают на благо организма в целом
Выделение различных подсистем организации	Предложение о том, что работники должны удовлетворять все свои потребности через организацию
Учет естественных возможностей в процессе инновации	Опасность впасть в социальный дарвинизм
Повышенное внимание к «экологии» внутри- и межорганизационных взаимодействий	Ответственность может перекладываться на внешние причины вместо изменения курса

Преодоление противоречий, характерных для организационного подхода к управлению, позволило сформулировать следующие рекомендации, существенные с точки зрения повышения эффективности управления персоналом:

1) Признавая ошибки, допускаемые при действии в сложной среде, неизбежными, необходимо поощрять у сотрудников такие качества, как открытость и рефлексивность.

2) Существенно поощрять такие способы анализа, которые признают возможность реализации разных подходов к решению проблем. При этом необходимо инициировать конструктивные конфликты и дискуссии между представителями разных точек зрения. Это часто приводит к переосмыслению целей организации и переформулированию способов их достижения.

3) Важно избегать того, чтобы структура деятельности непосредственно определяла организационную структуру. Цели и задачи должны не задаваться сверху, а появляться в процессе работы. В планах указываются скорее ограничения (то, чего нужно избегать), чем то, что конкретно нужно сделать.

4) Необходимо подбирать людей, создавать организационные структуры и поддерживать процессы, способствующие реализации этих принципов.

Развивающийся в последнее время гуманистический подход исходит из концепции управления человеком и из представления об организации как культурном феномене. Организационная культура — целостное представление о целях и ценностях, присущих организации, специфических принципах поведения и способов реагирования, становится одним из объяснительных принципов [9, с. 52].

При этом культура рассматривается сквозь призму соответствующих эталонов развития, отраженных в системе знаний, идеологии, ценностях, законах и повседневных ритуалах, внешних по отношению к организации, социальных общностей.

Влияние культурного контекста на управление персоналом сегодня представляется вполне очевидным. Например, в Японии организация рассматривается не как рабочее место, объединяющее отдельных работников, а как коллектив. Для такой организации характерны дух сотрудничества, взаимозависимость; пожизненный найм превращает организацию в

продолжение семьи; между начальниками и подчиненными устанавливаются патерналистские отношения.

Согласно гуманистическому подходу культура может рассматриваться как процесс создания реальности, которая позволяет людям видеть и понимать события, действия, ситуации определенным образом и придавать смысл и значение своему собственному поведению. Кажется, что вся жизнь человека определяется писанными и особенно неписанными правилами. Однако на самом деле обычно правила являются лишь средством, а основное действие разворачивается лишь в момент выбора: какое из правил применять в данном случае [9, с. 56].

Часто наше понимание организации основывается на тех процессах, которые порождают системы смыслов, разделяющие все члены организации. Каждый аспект организации нагружен символическим смыслом и помогает создавать реальность. Особенно “объективны” организационные структуры, правила, политика, цели, должностные инструкции, стандартизованные процедуры деятельности. Так, еженедельные или ежегодные совещания, про которые все знают, что это пустая трата времени, могут быть поняты как ритуал, служащий некоторым скрытым функциям. Даже по виду пустого зала заседаний (строгие ряды стульев, параллельно лежащие папки, стаканы и т.п. или дружелюбный хаос) можно многое сказать об организационной культуре. Гуманистический подход фокусируется на собственно человеческой стороне.

С точки зрения данного параметра важно, насколько работники предприятия интегрированы в существующую систему ценностей (в какой степени они безоговорочно принимают ее как “свою собственную”) и насколько они чувствительны, гибки и готовы к изменениям в ценностной сфере в связи с переменами в условиях жизни и деятельности. Также важно, живет ли предприятие в целом по одним и тем же правилам и принципам принятия решения или же на предприятии разные группы живут по разным правилам и исповедуют разные [9, с. 56].

## 1.2 Методы управления персоналом

Руководство коллективом в науке описывается с помощью понятия «инструменты руководства»: СИЛА (ресурсов, специалиста, положения, личности) – вероятность оказывать воздействие на людей; ВЛАСТЬ (принуждения, вознаграждения, экспертная, традиций, харизма) – право брать на себя решения; ВЛИЯНИЕ – время и пространство.

В зависимости от используемых инструментов руководства определяется стиль – авторитарный, демократический, либеральный (попустительский). В зависимости от применяемого стиля зависит эффективность управления.

Президент школы менеджмента Г. М. Озеров, полагает, что управление персоналом должно базироваться на следующих принципах:

1. Человек – база корпоративной культуры. Когда людей ставят во главу изменений, они становятся движущей силой этих перемен.
2. Менеджмент для всех. Управление должно реализовываться на трех уровнях: высшее руководство, среднее руководство («команда») и нижнее звено («сотрудники»).
3. Эффективность как аспект успеха организации, заключающаяся в достижении целей организации с оптимальным использованием ресурсов и максимизации прибыли.
4. Взаимоотношения как критерий успеха. Принцип «клиент прежде всего» более предпочтителен, чем «иерархия прежде всего».
5. Качество как критерий эффективности. Необходимо работать с пятью взаимосвязанными подсистемами качества: личное качество, качество команды, качество сервиса и качество организации.
6. Команды как критерий успеха организации. Все работающие в организации являются сотрудниками. Все они члены социальной группы (команды).

7. Обучение – ключ к развитию и изменениям и неотъемлемая часть жизненно важного процесса продвижения организации [25, с. 63].

Система работы с персоналом – это совокупность принципов и методов управления кадрами рабочих и служащих на предприятии (Приложение 1). Исходными данными для разработки системы работы с персоналом являются: Всеобщая декларация прав человека, Конституция, Гражданский кодекс, Трудовой кодекс, система управления предприятием, планы экономического и социального развития.

В организациях используются различные методы управления персоналом (способы воздействия на персонал с целью осуществления координации их деятельности в процессе производства). Можно выделить три группы таких методов (Таблица 1.4).

Таблица 1.4

**Система методов и элементов управления персоналом**

Методы управления персоналом		
Административные	Экономические	Социально-психологические
<ul style="list-style-type: none"> <li>• организационные воздействия</li> <li>• распорядительные воздействия</li> <li>• материальная ответственность и взыскания</li> <li>• дисциплинарная ответственность и взыскания</li> <li>• административная ответственность</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• плановое ведение хозяйства</li> <li>• хоз. расчет</li> <li>• оплата труда</li> <li>• рабочая сила</li> <li>• рыночное ценообразование</li> <li>• ценные бумаги</li> <li>• фазы воспроизводства товаров</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• партнерство</li> <li>• мораль</li> <li>• социальное планирование</li> <li>• конфликты</li> <li>• психологическое планирование</li> <li>• интеллектуальные способности</li> <li>• тип личности</li> </ul>

Административные методы управления направлены на такое поведение как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление трудиться. Они носят прямой характер воздействия, т.е. базируются на власти, дисциплине и взысканиях. Эти методы являются мощным рычагом достижения поставленных целей в случаях, когда нужно подчинить коллектив и направить его на решение конкретных задач управления. Высокий уровень регламентации управления и трудовой дисциплины является условием эффективности административных методов [30, с. 98].

Экономические методы управления персоналом - это система приемов и способов воздействия на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов (материальное стимулирование и санкции, финансирование и кредитование, зарплата, себестоимость, прибыль, цена). При этом следует учесть, что кроме сугубо личных целей каждый участник процесса преследует и общественные, и групповые цели [30, с.123].

Социально-психологические методы управления персоналом - это методы воплощения управленческих воздействий на персонал, базирующихся на применении закономерностей социологии и психологии.

Эти способы имеют все шансы быть ориентированы как на группу служащих, так и на отдельные личности. По масштабам и методам воздействия их можно разделить на социологические, нацеленные на группы служащих в процессе их производственного взаимодействия, и психологические, целенаправленно воздействующие на внутренний мир определенной личности. Современная концепция управления выдвигает в качестве ценности сохранение, кооперацию, качество, партнерство, интеграцию. В центре стратегической концепции управления персоналом находится человек как наивысшая ценность для организации.

Такой сложный организм, каким является персонал современной организации, не может рассматриваться с позиций содержания только его формальной структуры и разложения ее на отдельные части.

Наряду со структурным подходом, отражающим статику персонала, важнейшее значение имеет поведенческий подход, рассматривающий конкретную личность, систему отношений между людьми, их компетентность, способности, мотивацию к труду и достижению поставленных целей.

**Методы исследования системы управления персоналом.** Наука и практика выработали инструментарий изучения состояния действующей системы управления персоналом организации, построения, обоснования и реализации новой системы (Таблица 1.5).

Таблица 1.5  
Классификация методов анализа и построения системы управления персоналом  
организации

Методы обследования (сбор данных )	Методы анализа	Методы формирования
Самообследование	Системный анализ Экономический анализ	Системный подход
Интервьюирование	Декомпозиция	Аналогий
Активное наблюдение рабочего дня	Последовательной подстановки Сравнений	Экспертно-аналитический Параметрический Блочный
Моментные наблюдения	Динамический Структуризации целей Нормотивный	Моделирование Функционально-стоимостной анализ Структуризации целей
Анкетирование	Параметрический Моделирования	Опытный Творческих совещаний
Изучение документов	Функционально-стоимостной анализ	Коллективного блокнота Контрольных вопросов

## Окончание таблицы 1.5

Функционально-стоимостной анализ	Главный компонент Балансовый Корреляционный регрессионный анализ Опытный Матричный	6-5-3 Морфологический анализ
----------------------------------	--	---------------------------------

Для более эффективного влияния на систему управления проводится исследование рядом методов, приведенных в таблице 1.6.

Таблица 1.6

## Характеристика методов исследования системы управления персоналом

Методы	Характеристика
Системный анализ	Является методическим средством системного подхода к решению проблем совершенствования системы управления, ориентируя исследователя на изучение системы управления в целом и ее составляющих: целей, функций, организационной структуры, кадров, технических средств управления, информации, методов управления, управленческих решений; на выявление многообразных типов связей составляющих между собой и внешней средой.
Декомпозиция	Позволяет разложить сложные явления на более простые, т. к. в более простых элементах более простое проникновение в глубь явления и определение его сущности.
Последовательной подстановки	Позволяет изучить влияние на формирование системы управления каждого фактора в отдельности, под действием которых сложилось ее состояние, исключая действие других факторов. Факторы ранжируются и среди них выбирается наиболее значительные.
Сравнений	Позволяет сравнить существующую систему управления персоналом с подобной системой передовой организации, с нормативным состоянием или с состоянием в прошлом периоде.
Динамический	Предусматривает расположение данных в динамическом ряду и исключение из него случайных отклонений. В этом случае ряд отражает устойчивые тенденции. Этот метод используется при исследовании количественных показателей, характеризующих систему управления персоналом.

## Окончание таблицы 1.6

Структуризации целей	Предусматривает количественное и качественное обоснование целей организации в целом и целей системы управления с точки зрения их соответствия целям организации. Важной предпосылкой построения рациональной системы управления являются анализ целей, развертывание их в иерархическую систему, установление ответственности подразделений за конечные результаты работы, определение их места в системе производства и управления, устранение дублирования в их работе.
Параметрический	Устанавливается функциональная зависимость между параметрами элементов производственной системы и системы управления персоналом для выявления степени их соответствия.
Функционально-стоимостной анализ	Позволяет выбрать вариант построения системы управления, требующий наименьших затрат и являющийся наиболее эффективным с точки зрения конечных результатов. Он позволяет выявить лишние или дублирующие функции управления, функции, которые по определенным причинам не выполняются, определить степень централизации и децентрализации функций управления.
Метод творческих совещаний	Предполагает коллективное обсуждение направлений развития системы управления персоналом группой специалистов. Целью совещания является выявление наибольших вариантов путей совершенствования системы управления персоналом.
Главный компонент	Отражает в одном показателе свойства нескольких показателей. Это дает возможность сравнивать не несколько показателей одной системы с несколькими показателями другой, а только один.
Метод морфологического анализа	Является средством изучения всевозможных комбинаций вариантов организационного решения. Сложная задача разбивается на мелкие подзадачи, которые легче решать по отдельности, предполагая что решение сложной задачи складывается из решения подзадач.
Балансовый	Позволяет произвести балансовые сопоставления.
Метод аналогий	Основан на применении организационных форм, которые оправдали себя в функционирующей системе управления персоналом со сходными экономико-организационными характеристиками, к рассматриваемой системе управления персоналом. Сущность метода заключается в разработке типовых решений и определении границ и условий их применения.
Опытный	Базируется на опыте предшествующего периода данной системы управления персоналом и опыте другой аналогичной системы.
Блочный	Ускоряет процесс формирования новой системы управления и повышает эффективность функционирования системы при наименьших затратах.
Коллективного блокнота	Позволяет сочетать независимое выдвижение идей каждым экспертом с последующей их коллективной оценкой на совещании по поиску путей совершенствования системы управления персоналом.

Применение методов в комплексе исключает просчеты, позволяет взглянуть на систему управления персоналом со всех сторон, при этом достигается максимальный эффект.

Персонал – это личный состав организации, работающий по найму, выполняющий производственные и управленческие операции и обладающий определенными признаками.

Управлять персоналом означает планировать, организовывать, осуществлять мотивацию и контроль за формированием, распределением, перераспределением и использованием кадров предприятия.

Персонал является главным звеном системы управления. Персонал классифицируется на производственный и управленческий, каждый из которых имеет свои функции.

Основными функциями управления персоналом организации являются: управление численностью, производительностью и стимулированием труда.

Система работы с персоналом – это совокупность принципов и методов управления кадрами рабочих и служащих на предприятии (административные, экономические и социально-психологические) [21, с. 102].

Удовлетворение потребности организации в персонале, рациональная расстановка и эффективное использование кадров – основные цели управления персоналом предприятия.

Целью исследования системы управления персоналом является выявление положительных и отрицательных моментов при воздействии на трудовой потенциал организации и определение более эффективного влияния в дальнейшем.

### 1.3 Зарубежный опыт управления персоналом

В последнее время в зарубежной экономической литературе все большее внимание уделяется проблемам корпоративного управления (corporate

governance) - т. е. управлению акционерным обществом с точки зрения взаимодействия между его участниками - собственниками, менеджерами и прочими заинтересованными лицами (главным образом, кредиторами). Та или иная модель корпоративного управления определяет структуру контроля и финансирования предприятия. Очевидно, что интересы различных участников компании во многом не совпадают. Поэтому задачей системы корпоративного управления является достижение такого сочетания этих интересов, которое позволит компании следовать наиболее эффективной стратегии в условиях существующей законодательной и экономической среды. Несмотря на то, что каждой национальной модели присущи свои особенности, обусловленные, в свою очередь, особенностями законодательства и структурой финансовой системы, можно выделить два основных типа моделей корпоративного управления. Первый тип, характерный для США и Великобритании, основывается на «распыленности» финансовых требований, высоколиквидных финансовых рынках и угрозе операций по захвату контроля над компаниями в случае неэффективной деятельности менеджеров. Для большинства других индустриально развитых стран (страны континентальной Европы) характерно преобладание модели, основанной на «внутреннем» контроле. Эта модель предполагает представление интересов различных участников предприятия в административном совете, который призван осуществлять прямой контроль за деятельностью менеджеров компаний.

### 1.3.1 Обучение, найм и отбор персонала

В современном мире образование является залогом успешной карьеры. Образованию уделяется много внимания как в европейском, американском менеджменте, так и в менеджменте Японии. Подход к решению проблемы образования диаметрально противоположен в США и Японии.

Образование сотрудников в Западной Европе практически сходно с образованием сотрудников в США. Сотрудники японских компаний в

большинстве своём не имеют формального управленческого образования. В Японии нет «школ бизнеса», так как отсутствует спрос на них, а, как известно, спрос порождает предложение. Цель же обучения в университете, по мнению японцев, состоит в обеспечении всестороннего развития личности на общей академической базе. Таким образом, японцы более всего ценят сотрудников с широким кругозором.

В США «школы бизнеса» получила широкое распространение. В связи с наличием таких многочисленных школ бизнеса, можно говорить о том, что американцы делают акцент на стандартизацию управления, что ведёт к централизации подготовки всех сотрудников (и, прежде всего, руководителей) с использованием стандартных программ.

На протяжении длительного периода времени в Японии существует система пожизненного найма. Её основа – осознание менеджерами и работающими по найму того, что у них много общего и им следует иметь совместные долгосрочные планы. Сущность системы пожизненного найма заключается в том, что человек, однажды принятый на работу сразу после окончания университета остаётся там до официального выхода на пенсию в возрасте 60 лет. Обычно после выхода на пенсию сотрудник возвращается на работу в ту же компанию, однако он уже переходит в категорию временных работников, получает меньшую заработную плату и в любой момент может быть уволен. Работник не может быть уволен ни при каких обстоятельствах, если только он не совершил уголовного преступления. Механизм использования аспектов системы пожизненного найма, таких, как доверие, преданность фирме и стремление трудиться с высокой производительностью в течение наиболее продуктивного периода жизни, являлся основой «теории Z», разработанной У.Г. Оучи. У.Г. Оучи считал систему пожизненного найма самой важной чертой японского управления.

Увольнение с предприятия является очень суровым наказанием, потому что устроиться на другое предприятие можно, но за очень низкую заработную

плату и без каких-либо перспектив продвижения по службе. Более того, такой работник первым подвергается риску быть уволенным в результате различных экономических кризисов.

О постепенном переходе крупных японских предприятий к новой модели управления трудом свидетельствует отказ от традиционной системы “пожизненного найма” и замена ее другими, более гибкими формами занятости.

Немаловажным фактором являлось заметное изменение так называемой «трудовой философии», то есть отношение к труду самих работников. У многих из них, прежде всего у молодежи, все заметнее пробуждалось стремление к самоутверждению, личному успеху, желание уйти со “своего” предприятия и начать собственное дело. Японские и зарубежные исследователи единодушны в том, что современный этап научно-технического прогресса, породивший новую технику и приведший к изменению характера труда, делает систему «пожизненного найма» экономически все более нерентабельной даже для сверхконкурентных предприятий.

Исходя из этого, некоторые ученые считают, что система «пожизненного найма» сохранится и в будущем, если не в ее первозданном виде, то в той или иной модифицированной форме.

Обычный наем новой рабочей силы осуществляется в случае расширения производства или улучшения экономической конъюнктуры.

Этот наем не гарантирует вновь нанимаемому работнику постоянной работы на одном предприятии вплоть до его выхода на пенсию. Более того, этот работник может быть уволен в любой момент и по любому поводу, особенно в периоды экономических трудностей.

Такая форма дает возможность предприятию свободно и быстро регулировать как количественный, так и качественный состав наемного персонала [2]. Другой гибкой формой является повторный или вторичный наем на новых условиях ранее уволенных работников. Эта форма существовала и раньше, однако, прибегавшие к ней предприятия с “пожизненным наймом”

несли перед уволенными работниками как моральные, так и материальные обязательства. Сегодня же такой наем осуществляется без каких-либо гарантий и обязательств со стороны предприятия перед повторно нанимаемыми работниками.

Большинство из них нанимаются на значительно худших, чем раньше, условиях, в том числе и касающихся заработной платы. Более того, каждый из них может быть уволен в любое время.

Это позволяет предприятию не только экономить значительные суммы на оплате рабочей силы, но и заставляет таких работников трудиться с еще большей, чем раньше, энергией - в знак благодарности за то, что их не забыли и снова приняли на работу, а также из боязни подвергнуться очередному увольнению. [2] К первой указанной группе относится также набор временных работников (временный наем) , наем на неполную рабочую неделю (наем частично занятых) и так называемая «система арбайто» , или наем на короткий период времени на подсобные работы (главным образом студентов, пенсионеров) . Эти формы найма особенно выгодны предприятиям, поскольку на перечисленные категории трудящихся распространяются далеко не все положения японского трудового законодательства. [4] К сравнительно новым формам найма относится также «система обязательного набора» . Ее суть сводится к следующему: рабочая сила набирается не каждым отдельным предприятием, а администрацией компаний одновременно для всех предприятий. Столь гибкая форма найма выгодна предприятиям, поскольку позволяет быстро решать вопросы, связанные с наемным персоналом.

Наконец, к числу сравнительно новых форм найма относится и так называемый «групповой пожизненный найм». Администрация предприятия нанимает на работу не каждого работника в отдельности, а сразу целую группу людей и поэтому не несет персональной ответственности перед каждым отдельным индивидом.

Продвижение по службе в Японии и США также имеет серьёзные отличия. В Японии деятельность молодых сотрудников будет оценена только после 10 лет работы в компании. До этого времени в должности никто повышен не будет. Сотрудники же американских фирм давно привыкли к быстрому продвижению по службе в зависимости от конкретных результатов. Так, например, обычно продвижение по службе сотрудников американских компаний непосредственно связано с повышением квалификации через систему обучения. В японских компаниях сильно развита ротация кадров (периодическое передвижение работника от одной работы к другой), цель которой состоит в расширении кругозора сотрудников путём ознакомления на собственном опыте с деятельностью различных подразделений фирмы. Многие специалисты считают смену деятельности слабым местом японского менеджмента, при этом указывая на то, что ни один сотрудник полностью не знает своей работы. Если положить на чашу весов все достоинства и недостатки системы ротации кадров, то её достоинства наверняка перевесили бы недостатки. Главным преимуществом такой системы является понимание работниками друг друга с полуслова, что особенно важно при необходимости скоординировать деятельность различных по профилю служб для достижения поставленной цели. В Японии нет понятия функций одного сотрудника, а есть понятие функций фирмы. Необходимо также отметить, что ротация кадров оказывает большое влияние на скорость освоения новой техники и технологий, что является существенным фактором улучшения эффективности производства.

В отличие от Японии, в США и Западной Европе высококвалифицированным является работник, знающий свою профессию до мельчайших подробностей. Таким образом, индивидуализм сотрудников в США и Западной Европе диаметрально противоположен «группизму» в Японии. В принципе, разница заключается в том, что американский и европейский работник может выполнять однотипную работу на разных фирмах, а японский – разные работы на одной фирме.

### 1.3.2 Мотивация и стимулирование труда

Сегодня существуют различные подходы к мотивации персонала. Естественно, невозможно разработать какой-либо один единый подход к мотивации персонала. У каждого сотрудника компании есть свой мотив, своё внутреннее побуждение к деятельности. В Японии большинство сотрудников нуждаются в удовлетворении идейного и процессного мотивов. Есть в Японии и сотрудники, которые стремятся к удовлетворению мотива достижения. В американских и японских компаниях преобладают сотрудники с ярко выраженным мотивом достижения. Конечно, все сотрудники в Японии, США и Европе нуждаются в удовлетворении потребности в вознаграждении. Работникам необходима хотя бы минимальное вознаграждение, но система вознаграждения должна быть гибкой, справедливой, то есть устраивающих всех сотрудников компаний. В каждой компании, помимо системы оплаты труда, должна быть развитая система стимулирования труда. Такое редко встречается, но только такая система является наиболее эффективной в менеджменте.

В большом спектре мирового опыта мотивации и стимулирования труда персонала условно можно выделить три модели - американскую, японскую, западноевропейскую. Материальное обеспечение руководителей бизнеса на Западе складывается из двух частей - постоянной и переменной. К постоянной относится оклад, который может повышаться в зависимости от темпов инфляции. К переменной - премии, надбавки, а также отдельные условия, включая возможность льготного приобретения акций компании, предоставление служебного автомобиля, оплату личного фонда представительских и командировочных расходов, страховые взносы и взносы в лечебные учреждения, и пенсионные фонды, доплаты к отпуску, льготные акции и т.п.

Долгосрочное вознаграждение персонала, чаще управленческого включает:

1. опционы - право купить определенное количество акций по фиксированной цене;
2. обусловленное предоставление акций - акции поступают в собственность по истечении определенного периода времени или достижения определенного результата;
3. право изъятия доходов - право изымать доходы по опционам без последующего реинвестирования;
4. премиальные акции - при достижении определенных целевых показателей;
5. премиальные выплаты - при достижении определенных целевых показателей суммы в зависимости от стоимости собственных акций;
6. "золотые парашюты" - при уходе из организации поуважительной причине (выход на пенсию) в размере утроенной суммы годовых окладов и премиальных.

Наибольшее распространение данный вид стимулирования получил в США, Австралии и возрастает его значение в Европе.

Японцы ориентированы в кадровой политике на следующие принципы: системы пожизненного найма, кадровая ротация вертикальная и горизонтальная, репутация, обучение на рабочем месте, формирующие мощную стимулирующую и мотивационную среду, позволяющую готовить высокопрофессиональные, высоколояльные кадры, эффективно реализовывать творческий и интеллектуальный потенциал персонала.

Если конкретизировать модели мотивации и материального стимулирования персонала в США, можно выделить следующие три группы:

- 1) программы бонусов;
- 2) программы индивидуального стимулирования;
- 3) программы группового стимулирования.

Системы материального стимулирования на основе бонусов имеют несколько видов:

1. вознаграждение руководителей по усмотрению;
2. системы признания или специального вознаграждения (спот - бонусы);
3. вознаграждение основных (лучших) работников;
4. премирование за предложения работников;
5. вознаграждение за коллективные предложения работников.

Системы индивидуального вознаграждения наиболее рассчитаны на определенные результаты. Вначале определяют критерии стимулирования и уровни их достижения. Если уровни показателей достигнуты, то они сами генерируют фонд материального поощрения. Системы стимулирования тогда носят выраженный мотивационный характер.

Стратегические изменения - это одна из основ поддержания компании в условиях внешней конкуренции рынка. Через групповые системы стимулирования в данном случае, предприятие толкает персонал к работе в команде для достижения эффективных результатов. То есть стимулирование разрушает границы отделов, делает их одним целым, являясь проявлением новых аспектов децентрализованных структур управления.

Групповые системы материального стимулирования персонала основаны на построении связи между вознаграждением и уровнями показателей поставленных целей. Они различны только формулой, которая лежит в их основе, критериями оценки показателей и методикой установления стандартов производительности труда и качества работы. В связи с разнообразием групповых систем стимулирования, встает проблема их выбора в конкретной компании.

Японский опыт мотивации и стимулирования интересен, так как обеспечивает реализацию, пополнение и развитие «человеческого капитала». Все уровни управления и работники пользуются корпоративной информационной базой о политике, стратегии и деятельности фирмы, в результате чего хорошо развивается обратная связь, атмосфера участия в достижении целей предприятия, общей ответственности за них, что улучшает

взаимодействие и повышает производительность труда работников. Японский работник отождествляет себя с корпорацией, где он работает и убежден, что он является важной ее частью, необходимым звеном, ее лицом и что ее судьба лежит в его руках. Одним из проявлений такого семейного восприятия является трудоголизм японцев, то, что они много работают для предприятия и они, как правило, используют мало отпусков; рабочий день заканчивается только по завершении необходимого объема работ; при этом завершение рабочего дня «минута в минуту» считается признаком неверного поведения. В связи с этим японская модель мотивации и стимулирования персонала и организации труда характеризуется следующими основополагающими принципами:

- управленец - специалист, компетентный в вопросах, решаемых любым подразделением фирмы, и при прохождении повышения квалификации он выбирает для развития каждый раз новый участок работы;
- в качестве критерия оценки персонала используется совмещение профессий, способность работать в группе, осознание значения своего труда для всего дела;
- в основе кадровой политики и стратегии лежит система пожизненного найма, кадровая ротация, репутация и обучение на рабочем месте.

Система пожизненного найма обеспечивает заинтересованность работников трудиться в данной организации дольше, но многое зависит от управления, которое должно мотивировать работников оплатой труда, вознаграждением за выслугу лет, премиями, повышением профессиональной квалификации, а также разными социальными льготами и неформальной семейной заботой о работнике и его семье. Только при выполнении данных условий работник будет мотивирован в продолжении и улучшении своей работы на конкретном предприятии всю свою жизнь. На предприятии за свой счет компания обеспечивает дотации на фирменную одежду, питание, проезд. Дополнительное обеспечение включает кассу взаимопомощи, льготное

кредитование со стороны профсоюза, дополнительную материальную помощь к пенсии, пожизненную ренту и др.

Эффективная система мотивации и стимулирования персонала обеспечивает высокую результативность, производительность и качество труда. Если раньше размер оплаты и стимулирования труда персонала зависел от их возраста и стажа, то сейчас предприятия постепенно увеличивают значение квалификации и эффективности труда.

В Японии работает система мотивации и стимулирования труда по результатам работы персонала. Оцениваются такие результаты работы, как: качество и количество работы, инициативность, способность к управлению. Особенностью системы оценки является то, что помимо результатов оценивают способности и черты характера, которые могут повлиять на выполнение работы.

### 1.3.3 Оплата труда

В зарубежных странах накоплен большой опыт применения самых разнообразных систем оплаты труда. Системы отдельных стран характеризуются отличительными чертами:

- Японии – оплатой за стаж и рационализаторство;
- Германии – стимулированием роста производительности;
- США – оплатой за квалификацию;
- Великобритании – оплатой по индивидуальным контрактам;
- во Франции – индивидуализацией зарплаты;

Одновременно наблюдается общая нацеленность систем заработанной платы на повышение эффективности производства.

Рассмотрим подробнее особенности и конкретные инструменты регулирования и организации оплаты труда в некоторых развитых зарубежных странах.

В странах с развитой рыночной экономикой выделяются два направления в системах стимулирования работников предприятия:

- стимулирование роста производственных показателей;
- стимулирование повышения качества рабочей силы.

Среди систем, направленных на стимулирование роста эффективности производства, одно из первых мест принадлежит системам, стимулирующим повышение производительности труда. Например, в Германии при заключении коллективных договоров о повышении тарифных ставок руководствуются разрабатываемыми авторитетными экспертами прогнозами роста производительности труда и цен. Во всех развитых капиталистических странах широко используются различные системы премирования за рост производительности труда, экономию сырья и материалов, полноценное использование рабочего времени и т.п.

Находят применение специальные системы премирования за достижение определенных производственных результатов, заранее согласованные и закрепленные в соответствующих договорах (договоры о заинтересованности, о производительности). Например, в Великобритании введена практика заключения договоров о производительности между администрацией предприятий и профсоюзами, представляющими интересы работников. Суть этих договоров состоит в том, что доходы от роста производительности труда делятся в соответствующей пропорции между предпринимателями и работниками, что позволяет повысить оплату труда, не увеличивая прямых производственных издержек.

Капиталистические страны постепенно отказываются от традиционных форм оплаты труда в зависимости от индивидуальной выработки. Это объясняется тем, что в условиях научно-технического прогресса все труднее измерить личный вклад отдельного рабочего в общий производственный процесс, с одной стороны, а с другой – на первый план выдвигаются задачи стимулирования сотрудничества внутри трудового коллектива, способностей

их членов к перестройке и восприятию новшеств, чувство ответственности за надежность и качество продукции. Отсюда ориентация на повременные формы оплаты труда, в основе которых лежит учет в первую очередь степени использования машин, экономии сырья и энергии, старательности в работе и т.п., т.е. показателей успехов на уровне группы (бригады) и коллектива фирмы в целом. Однако чистая повременная оплата не применяется. Все системы повременной формы оплаты труда базируются на нормативной основе, что повышает её действенность. Там же, где сохраняется сдельная форма, наблюдается общее сокращение переменной части заработной платы.

В Швеции переменная часть зарплаты, связанная с общими результатами деятельности, увеличилась, традиционные формы сдельщины утратили своё значение, упор делается на премиальные системы и поощрение успехов в производительной отдаче на уровне групп.

В Германии помимо гибких форм организации труда большое внимание уделяется вознаграждению за совмещение профессий и взятие на себя дополнительной ответственности. Соответственно в структуре зарплаты учитываются такие факторы, как психологическое напряжение и ответственность за организацию работы, за её качество, за обеспечение функционирования оборудования.

Во Франции отказались от жесткой индексации, и перешли на принцип регулирования заработной платы с учетом коллективной (экономической эффективности предприятия) и индивидуальной производительности. При этом минимальная зарплата по-прежнему индексируется. На базе коллективной заинтересованности предполагается напрямую связать фонд зарплаты с экономическими результатами фирмы. Практическим инструментом стали коллективные договора о заинтересованности. Чтобы стимулирующий эффект не упал, некоторые предприятия дополняют договор перечнем конкретных целей для реализации.

Практика индивидуализации зарплаты во Франции выливается в следующие формы, которые могут сочетаться друг с другом:

- оплата за индивидуальную выработку;
- зарплата, складывающаяся из гарантированного минимума (80%) и переменной части (20%), хотя на практике последняя может составлять 10-15%, особенно у работников торговли;
- оплата "кадров" (на Западе под этим понимают ИТР и специалистов всех уровней управления) в последние годы все менее зависит от общих повышений уровня зарплаты и всё более – от состояния рынка труда, достигнутых результатов и оптимального использования выделенных средств.

Это форма, при которой фиксированная часть зарплаты связана с квалификацией работника, а переменная – зависит от результатов работы цеха, бригады, с одной стороны, и от успехов самого работника – с другой.

Последняя форма индивидуализации зарплаты может использовать все виды дополнительных надбавок, начиная от выплат в "натуре" и заканчивая приобретением акций предприятия. При индивидуализации зарплаты принимается в расчет не положение работника, а его личный вклад в производство.

В политике оплаты труда используют и систему заслуг. Система «оценки заслуг» предназначена для установления заработной платы работникам одинаковой квалификации, но имеющим разные показатели качества работы. Факторы, по которым оцениваются работники, могут быть производственными (выполнение норм, уровень брака, использование рабочего времени и т.д.) и личностными (инициативность, трудовая и творческая активность, принятие на себя ответственности за решение на производстве, умение работать в коллективе и т.п.). Методы оценки заслуг работников различны – балльная оценка, анкетирование, экспертная оценка, группировка работников по результатом оценки их работы.

«Оценка заслуг» широко используется для управления персоналом компании в целях планирования и формирования его основного кадрового состава. Наибольшее распространение она получила в США, Канаде, Великобритании, Нидерландах; в Германии, Финляндии, Швеции. Её использование ограничивается несколькими отраслями; в Японии, а Австралии практически отсутствует.

Различные формы финансового участия работников способствуют углублению заинтересованности работников в делах фирмы, побуждают персонал к высокоеффективной работе, что, в конечном счете, выражается в росте прибыли, производительности труда. Но определить прямую зависимость весьма трудно. Ведь размер премиального фонда, распределяемый среди работников, зависит не столько от эффективности производства, сколько от коммерческого положения фирмы (уровень конкуренции, доля на рынке сбыта, изменение цен на сырье, топливо, материалы и т.д.), т.е. от тех факторов, которые практически не зависят от рядового персонала.

Механизм развития персонала реализуется в конкретных системах оплаты труда, доплат и надбавок. Особенно большую роль играют дополнительные ставки доходов, которые работник получает от предприятия.

Система привлечения работников на предприятие может предусматривать, например, для молодежи достаточно высокие первоначальные ставки заработной платы, которые не требуют материальных стимулов. В Японии для молодежи предусмотрена специальная семейная надбавка, размеры которой сокращаются с возрастом и стажем одновременно с ростом базовой заработной платы, отражающей повышение. Оценка деловых, личностных качеств работников является важным инструментом повышения их конкурентоспособности на внутрифирменном рынке труда.

В странах Западной Европы и США для закрепления кадров на предприятиях используются социальные выплаты и льготы. Кроме систем пенсионного обеспечения в дополнение к государственным пенсиям,

связанным со стажем работы и с уплаченными взносами в пенсионный фонд предпринимателями, остальные системы социальных выплат и льгот непосредственно со стажем не связаны, но они способствуют стабилизации коллектива предприятия.

Стабилизации коллектива способствуют и системы участия в прибылях, задачей которых является не только вовлечение работников в интересы фирмы, но и улучшение социально-психологического климата на производстве.

Создание на предприятиях должного уровня организационно-технических условий проявляется в систематическом обновлении техники и технологии, улучшении условий труда, что при прочих равных условиях способствует привлечению и закреплению кадров. Высокий организационно-технический уровень производства вызывает рост производительности труда, ведет к повышению качества продукции, сокращению потерь рабочего времени. Эти условия включают также организацию и нормирование труда – последнее является элементом организации оплаты труда и, следовательно, влияет на ее размеры и дифференциацию. Социально-экономические условия труда – это методы его материального и морального вознаграждения. В их числе важную роль играют методы установления и регулирования ставок и окладов: единые ставки заработной платы, автоматическое повышение ставок зарплаты, изменение ставок по результатам оценок заслуг. Это позволяет учесть специфику отдельных производств и групп работников.

Стимулирование непрерывного повышения квалификационного уровня обеспечивается применением систем оплаты знаний, квалификации, совмещения профессий и т.д. Сущность оплаты знаний состоит в том, что работнику платят не только за то, что он делает на рабочем месте, но и за то, что он потенциально может выполнить, обладая для этого суммой знаний. Суть этой системы состоит в том, что уровень оплаты зависит не только от сложности выполняемых работ, но и от набора специальностей, которые

работник способен использовать в своей деятельности, т.е. оплачивается не фактический труд, а рост квалификации.

Таким образом, между стимулированием роста производительности труда и стимулированием качества рабочей силы имеется тесная взаимосвязь. Для отечественных предприятий положительное влияние может оказать опыт развитых стран в части дифференциированного учета показателей производительности труда, разных систем стимулирования по категориям работников, методов оценки результативности труда, договорного регулирования трудовых отношений.

## 2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОАО «КРАСЦВЕТМЕТ»

### 2.1 Общая характеристика деятельности ОАО «КРАСЦВЕТМЕТ»

ОАО «Красноярский завод цветных металлов им. В. Н. Гулидова» — крупнейшее в мире предприятие, осуществляющее в промышленных масштабах аффинаж всех металлов платиновой группы, а также золота и серебра. Продукция «Красцветмета» соответствует мировым стандартам и включена в списки «Good Delivery» (высокое качество поставки) на международных торговых биржах.

Сегодня на предприятии аффинируется 95% российской платины, 50 % — золота, почти 100% палладия, иридия, родия, рутения, осмия. Причем в переработку принимаются все известные источники сырья: первичное (концентраты платиновых металлов), вторичное (лом драгоценных металлов и отходы предприятий), катализаторы нефтехимической промышленности, а также шлиховые платина и золото.

Производство благородных металлов опирается на современную, признанную во всем мире систему пробоотбора, пробоподготовки и анализа образца. Центральная заводская лаборатория аффинажного производства, стablyно входящая в пятерку лучших лабораторий мира (по рейтингу Американского общества стандартов), располагает богатым аналитическим арсеналом. Здесь с успехом используются как классические — гравиметрия, кулонометрия, спектрофотометрия, потенциометрическое титрование — так и самые современные инструментальные методы анализа с применением атомно-абсорбционных приборов.

Это позволяет одинаково успешно работать с поставщиками различных видов сырья, уверенно определять количество драгоценных металлов, находящихся в поставке, эффективно контролировать ход технологических процессов и надежно аттестовать готовую продукцию.

Аффинаж благородных металлов на ОАО «Красцветмет» не имеет аналогов в мировой практике. Он опирается на оригинальные технологические схемы, разработанные еще в советские времена учеными АН СССР. внешнеэкономический международный предприятие

За годы существования предприятия технология аффинажа неоднократно совершенствовалась, были разработаны и внедрены сотни оригинальных технологических процессов. Практически все они осуществляются сегодня с использованием оборудования, специально разработанного и изготовленного на самом заводе. Высокий технологический уровень производства обусловлен также многомилюонными инвестициями, осуществленными предприятием в последние годы из собственной прибыли.

Сегодня ОАО «Красцветмет» — это диверсифицированное производство. Основной упор делается на выпуск конечной продукции с высокой степенью добавочной стоимости. Поэтому почти все основные направления деятельности формируются вокруг главного стержня – драгоценных металлов.

На предприятии делают ставку на высокотехнологичный бизнес. Так, в 2002 году было начато производство химических соединений драгоценных металлов для использования в различных видах катализитических систем. Сегодня ОАО «Красцветмет» осуществляет поставки этого вида продукции в больших размерах в Швейцарию, Великобританию, Германию.

ОАО «Красцветмет» за весь период своего существования прошло большой исторический путь и на сегодняшний день является крупнейшим в мире производителем аффинированных металлов платиновой группы, золота и серебра, перерабатывающим все известные виды сырья. Сегодня завод аффинирует около 99 % добываемых в России платины и палладия, практически 100 % металлов – спутников платины, около 50 % золота, до 60 % серебра. Стабильное и динамичное развитие производства тесно связано с внедрением новых технологий, освоением современных методов работы. Это

позволяет предприятию ежегодно увеличивать объемы производства и расширять ассортимент выпускаемой продукции.

Сегодня на предприятии успешно развиваются производство драгоценных металлов, химических соединений, металлообрабатывающее, ювелирное производства и аналитический комплекс. Производство ювелирных изделий является важнейшей составной частью бизнеса. По объему производства ювелирных изделий «Красцветмет» занимает 2-е место в стране, а по производству украшений из платины и палладия является лидером.

На 2013 год ювелирная продукция «Красцветмета» признана одной из лучших по качеству и пользуется спросом не только в России, но и за рубежом.

В начале 2001 года предприятие внедрило: интегрированную систему менеджмента качества в соответствии с требованиями международного стандарта, впоследствии была введена системы экологического менеджмента, управления охраной труда и промышленной безопасностью. В результате функционирования интегрированной системы менеджмента разработаны и пересмотрены стандарты системы менеджмента, проводится плановое обучение рабочих и специалистов по вопросам управления качеством, охраны окружающей среды, охраны труда и промышленной безопасности; внедряются методы бережливого производства; осуществляется мониторинг технологических процессов аффинажа [45]. Также на ОАО «Красцветмет» систематически совершенствуется технология аффинажа драгоценных металлов, разрабатываются и внедряются в практику инновационные технологические процессы. В 2013 году Советом директоров ОАО «Красцветмет» утверждена Стратегия развития предприятия до 2025 года, направленная на укрепление позиций на традиционных рынках, выход на новые рынки, увеличение объемов перерабатываемого сырья, объемов выпуска продукции и расширение ее номенклатуры. Также было отмечено, что: «необходим эффективный, компактный завод, который создает добавленную стоимость, и делает это на уровне ведущих предприятий». Стратегия развития

разделена на две структурные части относительно периода ее реализации: среднесрочную и долгосрочную.

Концепция стратегии состоит из трех составляющих: – сферы трудовых отношений в коллективе; – имиджевой политики; – самой стратегии. Утвержденные советом директоров мероприятия по оптимизации производства это - освобождение от малоэффективных подразделений и сокращение численности работающих. Стратегией предполагается увеличение годовых объемов перерабатываемого сырья на 70%, объемов производства металлов платиновой группы на 27%, золота - на 55% и серебра - на 95%, объема продаж ювелирных изделий на 103%, технических изделий из металлов платиновой группы - на 97%, из серебра - на 136% [45]. Предполагается, что реализация мероприятий стратегии позволит предприятию к 2025 году увеличить выручку до 51 млрд. рублей, чистую прибыль -до 3,1 млрд. рублей. Инвестиционная программа предусматривает строительство лабораторно- исследовательского корпуса для размещения научно-технологического центра и лаборатории (данная часть программы выполнена, о чем выше было сказано), реконструкцию аффинажного производства и обогатительного комплекса, реализацию программы условно-безотходного производства и повышение энергоэффективности. В стратегии прописана модернизация аффинажного, ювелирного производства, дивизиона технических изделий. Объем инвестиций, необходимый для реализации мероприятий стратегии, составляет порядка 13,6 млрд. рублей. Предполагается, что финансировать мероприятия завод будет из собственных средств.

Организационная структура ОАО «Красцветмет» (Рис. 2.1):

Генеральный директор осуществляет решение вопросов текущей деятельности, подотчетен Общему собранию акционеров и Совету директоров.

Генеральный директор без доверенности действует от имени Общества, представляет его интересы во всех отечественных и иностранных организациях, совершает сделки от имени Общества (в том числе по отчуждению имущества

до 25% от стоимости чистых активов, кроме имущества, перечисленного в подпункте 18 пункта 23.1. Устава Общества).

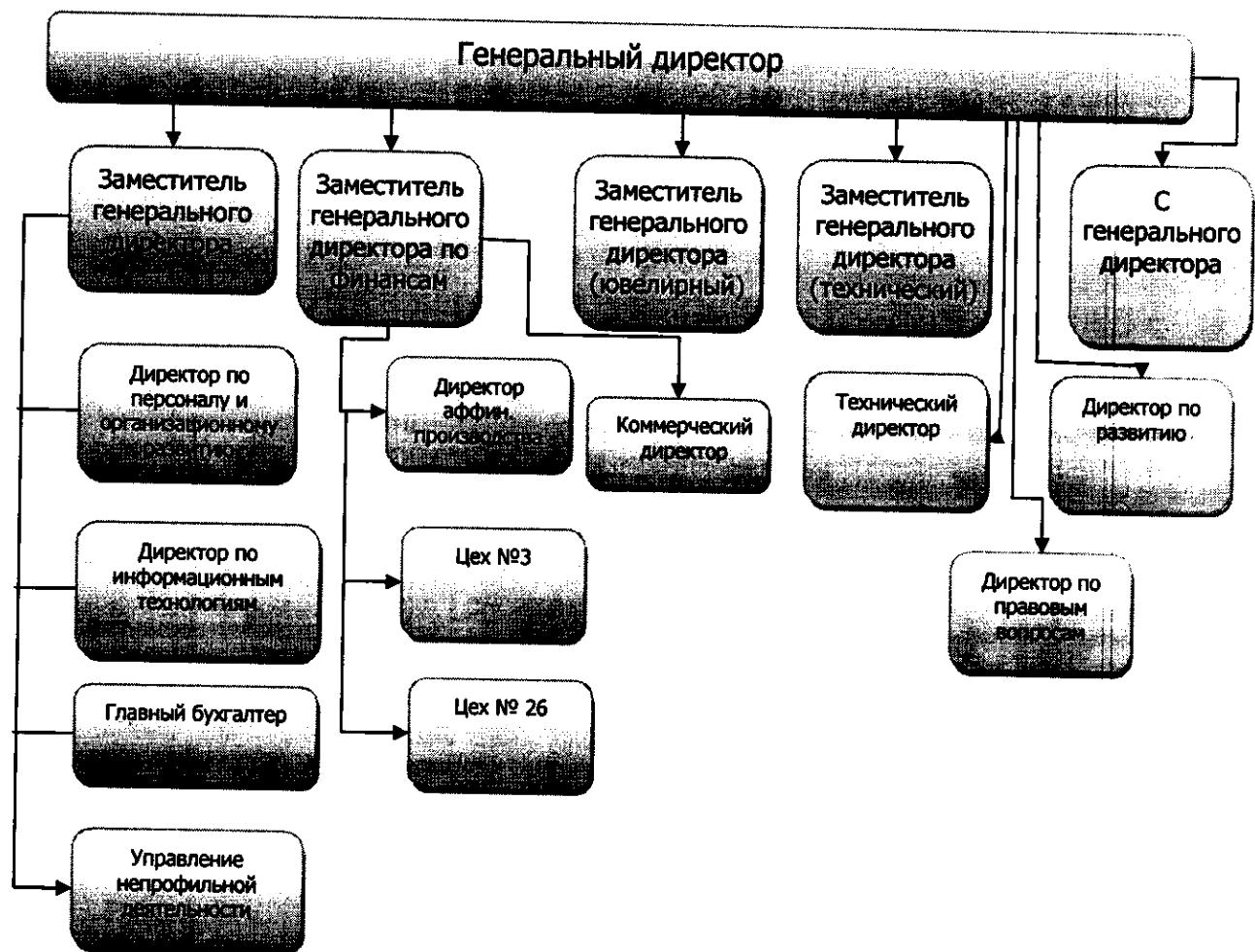


Рис. 2.1 Организационная структура ОАО «Красцветмет»

#### Генеральный директор:

- обеспечивает выполнение решений общего Собрания акционеров и Совета директоров Общества;
- распоряжается имуществом Общества в пределах, установленных Уставом и действующим законодательством; принимает решения об использовании прав, предоставляемых принадлежащими обществу акциями (паями, долями в уставном капитале) других коммерческих организаций согласно принятому порядку взаимодействия с дочерними и зависимыми обществами;

- определяет организационную структуру Общества, утверждает правила, инструкции и другие внутренние документы Общества, за исключением документов, утверждаемых общим Собранием акционеров и Советом директоров Общества;
- утверждает штатное расписание Общества, филиалов и представительств;
- принимает на работу и увольняет с работы сотрудников, в том числе назначает и увольняет своих заместителей, главных специалистов, руководителей подразделений, филиалов и представительств;
- поощряет работников Общества и налагает на них взыскания;
- открывает в банках расчетный, валютный и другие счета, заключает договоры и совершают иные сделки;
- утверждает договорные цены на продукцию и тарифы на услуги;
- организует бухгалтерский учет и отчетность;
- не позднее, чем за 30 (тридцать) дней до даты проведения годового общего Собрания акционеров представляет на предварительное утверждение Совета директоров Общества годовой отчет и баланс;
- ведет переговоры по заключению и заключает коллективный договор от имени Общества;
- выдает доверенности;
- предъявляет от имени Общества претензии и иски, представляет интересы Общества в суде;
- определяет состав и объем сведений, составляющих коммерческую тайну Общества, а также определяет порядок ее защиты;
- принимает решения об оказании Обществом благотворительной (спонсорской) помощи юридическим и физическим лицам, в размере не более 50 000 (пятидесяти тысяч) рублей в месяц.
- решает другие вопросы текущей деятельности Общества.

## 2.2 Внешнеэкономическая деятельность ОАО Красцветмет

Занимая устойчивую позицию на рынке, предприятие стремится к увеличению объема производства и расширению продуктовой линейки. По итогам 2014 года произведено 119 тонн аффинированных металлов платиновой группы, 184 тонны золота (+41% к предыдущему году), 589 тонн серебра. Изготовлено из собственного металла и по договорам подряда 6,9 тонн соединений металлов платиновой группы. Произведено 11,8 тонн мертвых слитков из золота. В 2014 году реализация всех видов ювелирных изделий из всех металлов составила 12,8 тонн (+ 29% к 2013 году), в том числе экспортировано 5,3 тонны изделий из золота. В 2015 году предприятие сохранило тенденцию 2014 года, занимаемая доля на рынке увеличилась.

Партнерами являются крупнейшие предприятия, добывающие драгоценные металлы в России: ОАО «ГМК «Норильский никель», ЗАО «Полюс», ОАО «УК «Полиметалл» и другие. Зарубежные партнеры: Великобритания, Австралия, США, Швейцария, Италия, Чешская республика, Украина, Казахстан, Белоруссия.

Основными потребителями химических соединений металлов платиновой группы являются такие отрасли как машиностроение, нефтехимия, химическая промышленность, микроэлектроника, ювелирное производство.

Для предприятия важно не только качество производимой продукции, но и качество партнерских отношений. Самое главное в партнерских отношениях — это честность и открытость, что в конечном счете и является гарантией долгосрочного и эффективного сотрудничества. Результаты деятельности ОАО «Красцветмет» свидетельствуют о правильности выбранной стратегии.

Предприятием накоплен большой производственный, научный и маркетинговый потенциал, обеспечивающий дальнейшую эффективную деятельность как на российском, так и на международном рынке. Усилия трудового коллектива при поддержке акционеров позволяют ОАО

«Красцветмет» достигать значительных результатов и удерживать лидирующие позиции на рынке драгоценных металлов.

Основными видами деятельности ОАО "Красцветмет" являются:

- 1) производство драгоценных металлов;
- 2) производство химических соединений
- 3) драгоценных металлов;
- 4) металлобабатывающее производство;
- 5) ювелирное производство;
- 6) аналитический комплекс.

ОАО «Красцветмет» — крупнейшее в мире предприятие, осуществляющее в промышленных масштабах аффинаж всех шести металлов платиновой группы (платины, палладия, родия, иридия, рутения, осмия), а также золота и серебра. Предприятие занимает первое место среди аффинажных заводов России по уровню технологий и научных разработок.

Продукция ОАО «Красцветмет» соответствует мировым стандартам и имеет высшую категорию качества «Good Delivery» (высокое качество поставки) на международных торговых биржах: слитки платины, палладия, золота и серебра — на LBMA (Лондон), слитки платины и палладия — на NYMEX (Нью-Йорк), слитки палладия — на Тосом (Токио), слитки золота и серебра — в Дубаи. Главное стратегическое направление деятельности ОАО «Красцветмет» — комплексная переработка любого сырья, содержащего драгоценные металлы, и изготовление пользующейся спросом на рынке продукции из них.

## 2.3 Анализ финансово-хозяйственной деятельности ОАО «Красцветмет»

Анализ финансового капитала проведем по предложенным показателям оценки степени достижения целей.

Для этого необходимо рассчитать ряд показателей: прибыль до вычета процентов и налогов (EBIT), чистую операционную прибыль (NOPAT), которая используется для расчета оборачиваемости инвестированного капитала (ROIC), а на основании сопоставления рентабельности инвестированного капитала (ROI) с средневзвешенной стоимостью капитала WACC обосновывается вывод о создаваемой или разрушаемой предприятием стоимости. Динамика абсолютных и относительных показателей результативности предприятия представлена в таблице 2.1.

Прибыль до вычета процентов и налога (операционная прибыль):

$$\text{EBIT} = \text{Прибыль (убыток) до налогообложения} + \text{проценты к уплате} \quad (2.1)$$

Чистая операционная прибыль:

$$\text{NOPAT} = \text{EBIT} * (1 - \text{ставка налога на прибыль}), \quad (2.2)$$

Таблица 2.1

Динамика абсолютных и относительных показателей результативности.

Показатель	2015г.	2016г.	Абсолютное изменение ( $\pm$ ), тыс. руб.	Темп роста, %
Выручка, тыс. руб.	70 345 196	60 137 494	-10 207 702	85,49
Валовая прибыль, тыс. руб.	6 524 026	5 546 550	-977 476	85,02
Прибыль от продаж, тыс. руб.	5 618 385	4 687 650	-930 735	83,43
EBIT (операционная прибыль), тыс. руб.	4 059 973	4 225 661	165 688	104,08
NOPAT (чистая операционная прибыль), тыс. руб.	3 247 978	3 380 529	132 551	104,08
NI (чистая прибыль), тыс. руб.	2 359 941	2 604 181	244 240	110,35

В 2015 г. показатели выручки, валовой прибыли и прибыли от продаж продемонстрировали снижение до 15% относительно показателей предыдущего года. Чистая прибыль показала рост на 10,35%, это связано с тем, что в 2015 г. значительно увеличились показатели: проценты к получению (темпер роста составил 1504,5%) и отложенные налоговые активы (темпер роста 2471,2%), в результате этого предприятие смогло сгенерировать чистую 56 прибыль в 2015 г. на 10,35% больше, чем в 2014 г. несмотря на снижение объема продаж, как основного фактора, влияющего на нее. На рисунке 2.2 представлена динамика выручки ОАО «Красцветмет» в разрезе видов производства.



Рис 2.2 Выручка от продажи товаров, продукции и услуг.

Наибольший объем выручки поступает от производства и реализации драгоценных металлов, в 2015 г. доля в общей выручке составила 88,40%, а в 2014 – 83,35%, несмотря на то, что в абсолютных значениях выручка от реализации драгоценных металлов была выше. Это объясняется тем, что изменилась структура в реализации ювелирных изделий: так в 2015 г. их доля составила 6,11%, а в 2014 – 13,36%, что в половину больше. Структура выручки от реализации технических изделий и проката из драгоценных металлов

практически осталась прежней, в 2015 г. доля в общей выручке равна 5,27%, в 2014 г. – 3,10%, изменение составило 2,17%. Анализ эффективности различных видов активов необходим для оценки доходов, которые генерируют активы, принадлежащие предприятию. Приведем некоторые виды рентабельности, составляющие систему «Du Pont», которые представлены в таблице 2.2

Таблица 2.2

## Показатели рентабельности ОАО «Красцветмет»

	2015 год	2016 год
Рентабельность инвестиционного капитала (), %	14,87	14,44
Рентабельность продаж (), %	14,87	14,44
Рентабельность собственного капитала (), %	3,35	4,33

Рентабельность инвестированного капитала (ROI) показывает рост и указывает на то, что в 2015 г. 14 копеек прибыли приходится на рубль инвестированного капитала. Расчет и представление данного показателя в интегрированной отчетности важен, так как предприятие осуществляет различные инвестиционные программы, заложенные в стратегии его развития. Рентабельность продаж (ROS) показывает долю прибыли в каждом заработанном рубле выручки, т.е. ОАО «Красцветмет» заработал 4 копейки чистой прибыли на рубль выручки, следовательно, в отчетном периоде результативность деятельности предприятия возросла. Важность расчета данного показателя обусловлена тем, что рентабельность продаж характеризует основной вид деятельности, и, следовательно, адекватно представляет вклад человеческого капитала. Рентабельность собственного капитала (ROE) в 2015 г. – 17,56%, она говорит о том, что 17 копеек чистой прибыли приходится на каждый рубль собственного капитала предприятия, что на одну копейку меньше, чем в 2014 г.

Помимо расчета самого показателя, проведем факторный анализ общей рентабельности.

$$R = \text{БП} / (\text{ОФ} + \text{ОБ}) = \text{БП}/\Pi \times \Pi \text{ с/с РП} \times \text{с/сРП} / (\text{ОФ} + \text{ОБ}) = ABC, \quad (2.3)$$

где БП – балансовая прибыль;

ОФ – среднегодовая стоимость основных фондов;

ОБ – среднегодовые остатки оборотных средств;

П – прибыль от продаж;

с/с РП – себестоимость реализованной продукции.

Порядок факторов в построенной модели – от количественных к качественным, поэтому применяемый метод цепных подстановок прямой.

Для дальнейшего анализа рассчитаем величины каждой составляющей, которые представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3

**Расчет показателей для проведения факторного анализа**

Показатели	Фактор	2015 (базовый год)	2016 (отчетный год)	Изменение
1 Балансовая прибыль, тыс. руб	-	3 430 734	3 197 404	-233 330
2 Прибыль от реализации, тыс. руб.	-	5 618 385	4 867 650	-930 735
3 Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	-	63 821 170	54 590 944	-9 230 226
4 Среднегодовая стоимость ОПФ, тыс. руб.	-	2 753 042,5	2 739 563	238 485
5 Среднегодовые остатки оборотных средств, тыс. руб.	-	19 489 665	21 636 389	2 146 724
6 Рентабельность, (1)/(4+5), %	ABC	15,42	13,12	-2,3
7 Коэффициент балансовой прибыли, (1)/(2)	A	0,61	0,68	0,07

Окончание таблицы 2.3

8 Рентабельность основной деятельности, (2)/(3), %	B	8,80	8,59	-0,21
9 Коэффициент оборачиваемости фондов, (3)/(4+5), число оборотов	C	2,87	2,24	-0,63

Влияния факторов на общую рентабельность предприятия методом разниц приведена в таблице 2.4.

Таблица 2.4  
Результаты факторного анализа

Фактор	Расчетная формула	Расчет	Итог, %
Изменение структуры балансовой прибыли	$\Delta R(A=(A_1 - A_0)B_0C_0)$	$(0,68-0,61)*8,80*2,87$	-1,77
Изменение рентабельности основной деятельности	$\Delta R(B) = (B_1 - B_0)A_1C_0$	$(8,59-8,80)*0,68*2,87$	-0,41
Изменение оборачиваемости ОПФ	$\Delta R(C) = (C_1 - C_0)A_1B_1$	$(2,24-2,87)*0,68*8,59$	-3,68
Общее изменение рентабельности предприятия	$\Delta R= A_1B_1C_1 - A_0B_0C_0$	$0,68*8,59*2,24 - 0,61*8,80*2,87$	-2,3

отношению к прибыли от продаж обусловило снижение рентабельности предприятия на 1,77%; – наибольшее снижение общей рентабельности фондов на 3,68% обусловлено уменьшением оборачиваемости фондов на 0,63 оборота; – под влиянием снижения рентабельности основной деятельности на 0,21% общая рентабельность предприятия уменьшилась на 0,41%

Перейдем непосредственно к расчету экономической добавленной стоимости (EVA).

Для этого произведем расчет средневзвешенной стоимости капитала для 2014 г. и 2015 г. 59 Расчет стоимости собственного капитала определяется по формуле:

$$СКв = Пв * 100 / СК, \quad (2.4)$$

где СКв - стоимость использования собственного капитала, %;

Пв – выплаченные дивиденды;

СК - сумма собственного капитала предприятия.

Расчет стоимости использования заемного капитала определяется по формуле:

$$ЗКв = Проценты к уплате / ЗК, \quad (2.5)$$

где ЗКв – стоимость использования заемного капитала;

ЗК - сумма заемного капитала

Стоимость собственного капитала:

Выплаченные дивиденды за 2015г. и 2016 г. равны 239 461 тыс. руб.

$$СКв\ 2015 = 239\ 461 / 13\ 644\ 957 * 100\% = 1,75\%$$

$$СКв\ 2016 = 239\ 461 / 16\ 009\ 677 * 100\% = 1,49\%$$

Стоимость заемного капитала:

$$ЗКв\ 2015 = 4\% \text{ (аналитические данные предприятия)}$$

$$ЗКв\ 2016 = 1\ 028\ 257 / 6\ 137\ 011 * 100\% = 16,76\%$$

Средневзвешенная стоимость капитала:

$$WACC2015 = 0,51 * 1,75\% + 0,35 * 4\% = 2,3\%$$

$$\text{ЗКв 2016} = 1\ 028\ 257 / 6\ 137\ 011 * 100\% = 16,76\%$$

Средневзвешенная стоимость капитала:

$$\text{WACC2015} = 0,51 * 1,75\% + 0,35 * 4\% = 2,3\%$$

$$\text{WACC2016} = 0,63 * 1,5\% + 0,24 * 16,76\% = 4,97\%$$

Расчет экономической добавленной стоимости (EVA) представлен в таблице 2.5

Таблица 2.5

Расчет показателя EVA, тыс. руб.

Наименование показателя	Период	
	2015	2016
NOPAT (чистая операционная прибыль)	3 247 978	3 380 529
IC (инвестированный капитал)	23 075 715	22 146 688
P (расходы по привлечению капитала)	530 741	1 100 690
EVA (экономическая добавленная стоимость)	2 717 237	2 279 839

Экономическая добавленная стоимость на протяжении периода положительна, что означает прирост рыночной стоимости предприятия над балансовой стоимостью чистых активов, таким образом целесообразно вкладывать и дальше средства в данную компанию. При этом показатель за 2015 год уменьшился, что свидетельствует о снижении эффективности деятельности компании.

Для ОАО «Красцветмет» приоритетными являются следующие виды капитала: промышленный, человеческий, интеллектуальный и финансовый. Социальный капитал имеет меньшее влияние на создание стоимости предприятием, к тому же он в большей степени определяется остальными капиталами. Природный капитал также не является ключевым, он выражен в форме сохранения и поддержания экологической безопасности производства.

Таким образом, социальный и природный капиталы целесообразно рассматривать в виде отдельных категорий капитала. Предприятию целесообразно применять в своей практике интегрированную отчетность, как пользователи получат информацию о возможностях и рисках предприятия, его стоимости, о том, какие капиталы являются определяющими в его деятельности и какой вклад каждый из них вносит в формирование стоимости

#### 2.4 Анализ системы управления персоналом в ОАО «Красцветмет»

Для рассмотрения системы управления персоналом проведем анализ кадрового состава и показателей по труду.

На 31.12.2016 численность работников ОАО «Красцветмет» составляет 1612 человека без учета временных, сезонных, совместителей; в том числе, женщин – 40,14% (647 чел.), мужчин – 59,86% (965 чел.). Численность мужчин больше численности женщин на 19,72% (Рисунок 4.1). Причиной этого является специфика работ, связанная с плавкой, травлением, обезблагораживанием благородных металлов и другое, которая требует мужской силы и выдержки.

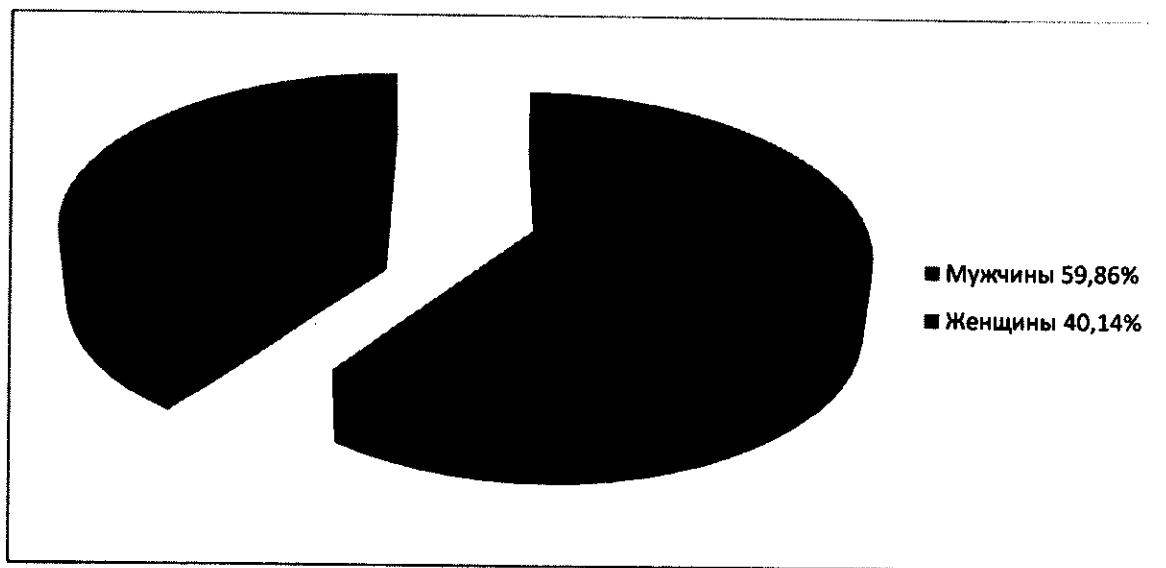


Рис. 2.3 Структура работников ОАО «Красцветмет» по полу

Средний возраст работников в 2016 году составил 43 года и по сравнению с 2015 годом средний возраст работников не изменился, данные приведены в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Средний возраст работников ОАО «Красцветмет»

	Всего		Руководители		Специалисты		Служащие		Рабочие	
	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%
Всего работнико в	1612	100,00	250	15,51	465	28,85	8	0,50	889	55,14
Мужчин	965	59,86	177	10,98	199	12,34	5	0,31	584	36,23
Женщин	647	40,14	73	4,53	266	16,50	3	0,19	305	18,92
18-25 лет	102	6,33	12	0,74	35	2,17	0	0,00	55	3,42
25-35 лет	478	29,65	86	5,33	178	11,04	0	0,00	214	13,28
36-40 лет	197	12,22	37	2,30	50	3,10	0	0,00	110	6,82
41-50 лет	451	27,98	63	3,91	92	5,71	2	0,12	294	18,24
51-60 лет	340	21,09	49	3,04	90	5,58	5	0,31	196	12,16
Свыше 60 лет	44	2,73	3	0,19	20	1,24	1	0,06	20	1,24

Согласно отчету за 2016 год ОАО «Красцветмет» 6,33%, или 102 человека, это работники, возраст которых составляет менее 25 лет, 29,65% или 478 человека составляют работники, возраст которых составляет от 25 до 35 лет; 197 человека или 12,22% - это работники, возраст которых составляет от 36 до 40 лет; 451 человек или 27,98% - это работники, возраст которых составляет от 41 до 50 лет; 21,09% или 340 человек, это работники, возраст которых составляет от 51-60 лет; 2,73% или 44 человека, это работники, возраст которых составляет свыше 60 лет.

Наибольший процент составляют работники, возраст которых колеблется от 25 до 35 лет (Рис. 2.3).

Структура персонала по уровню полученного образования выглядит следующим образом (Таблица 2.7) : 111 человека, или 7% работников имеют послевузовское профессиональное образование, 975 человека , или 61%

работающих имеют высшее профессиональное образование, 219 человек, или 14% - это работники,



Рис. 2.4 Структура работников ОАО «Красцветмет» по возрасту

Таблица 2.7

**Информация о возрасте и образовании работников ОАО «Красцветмет»**

Наименование показателя	Количество	Процентное соотношение
Работники, возраст которых составляет менее 25 лет	56	4
Работники, возраст которых составляет от 25 до 35 лет	443	28
Работники, возраст которых составляет от 35 до 55 лет	869	55
Работники, возраст которых составляет более 55 лет	222	13
Итого	1590	100
Из них:		
Имеющие среднее и/или полное общее образование	219	14
Имеющие начальное и/или среднее профессиональное образование	377	24
Имеющие высшее профессиональное образование	975	61
Имеющие послевузовское профессиональное образование	111	7

имеющие среднее и /или полное общее образование , 377 человек, или 24% - это работники, имеющие начальное и/или среднее профессиональное образование.

Показателем стабильности рабочей силы и преданности работников своему предприятию является и стаж работы (Рис. 2.4) , который в 2016 году в среднем по заводу составил 13 лет, хотя этот показатель составлял 12 лет и являлся неизменным на протяжении 2010-2017 годов.

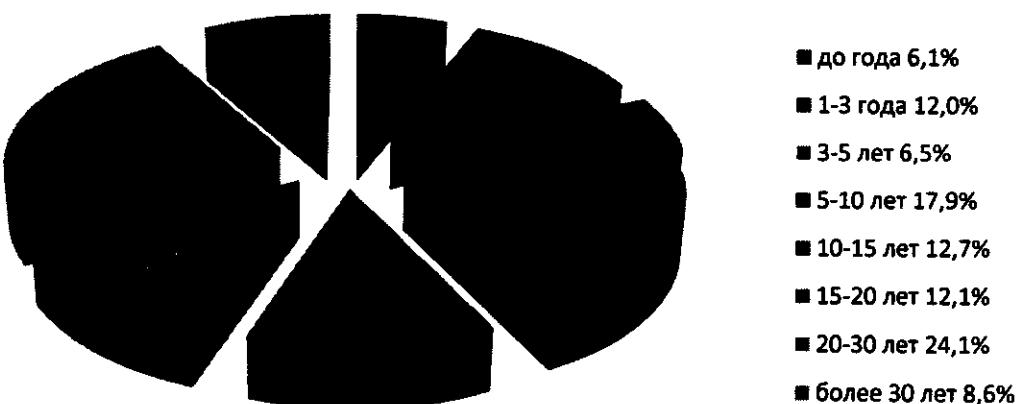


Рис. 2.5 Средний стаж работников

Наибольший средний стаж работы составляет 20-30 лет, к ним относится 388 человек (Таблица 2.8).

Таблица 2.8

Средний стаж работников ОАО «Красцветмет»

	До года	1-3 года	3-5 лет	5-10 лет	10-15 лет	15-20 лет	20-30 лет	Более 30 лет	Всего
Работников со стажем	99	193	105	289	205	195	388	138	1612

Управление персоналом основывается на Положении "Об управлении персоналом" и должностными инструкциями, утвержденными 20.07.2001г., действующим законодательством, приказами и распоряжениями генерального директора, директора по персоналу и социальным вопросам.

Организационная структура управления персоналом связана со структурой предприятия и его задачами. В зависимости от структуры предприятия служба может быть единой и разрозненной. На ОАО «Красцветмет» используется организационная структура с единым офисом.

Задачами управления персоналом ОАО «Красцветмет» являются:

- осуществление правильного подбора и расстановки персонала по профессиональным и деловым качествам с заключением письменного трудового договора с принятыми работниками, учитывая их образовательный уровень, специальность, занимаемую должность на предыдущем месте работы;
- управление трудовыми отношениями;
- обеспечение структурных подразделений необходимыми кадрами;
- создание системы мотивации работников на высокопроизводительный труд;
- управление дисциплинарными отношениями;
- организация работы по учету граждан, пребывающих в запасе и граждан, подлежащих призыву на военную службу;
- оформление документов, необходимых для начисления пенсий работникам ОАО и членам их семей;
- организация и ведение табельного учета;
- организация и осуществление профессионального обучения и повышения квалификации;
- разработка стратегии управления персоналом;
- автоматизация функций управления персоналом;
- ведение кадрового документооборота;
- оценка кадрового резерва;
- планирование карьеры;
- оценка результатов деятельности персонала;
- развитие корпоративной культуры;
- управление вознаграждениями;
- развитие организационной структуры;
- обучение персонала;
- охрана труда;
- оценка эффективности управления персоналом.

В 2016 году было принято на работу 329 человек (из них -129 - временные работники СОК «Зеленые горки»), 36 работников было принято в цех ювелирного производства, уволено только 12 работников, в заводоуправление принято 31 человек, тогда как уволено всего 22 и пр.

Из 317 работников, уволенных в 2016 году (Рис. 2.6), 100 человек были уволены по собственному желанию, 104 человека было уволено в связи с окончанием срочного трудового договора, по соглашению сторон было уволено 25 человек, 47 человек было уволено на пенсию, по сокращению штатов было уволено 15 человек, 5 человек в связи со смертью, по другим причинам 21 человек.

Текущесть кадров - это один из основных показателей, характеризующих эффективность системы управления человеческими ресурсами в организации.

На отечественных предприятиях нормальным считается коэффициент текучести кадров 7%.

Коэффициент текучести кадров ОАО «Красцветмет» за 2016 год значительно больше. Это говорит о том, что предприятию постоянно приходиться искать замену уходящим сотрудникам, проводить адаптацию и обучение новичков, решать проблему преемственности и сохранности информации, которая является секретной;

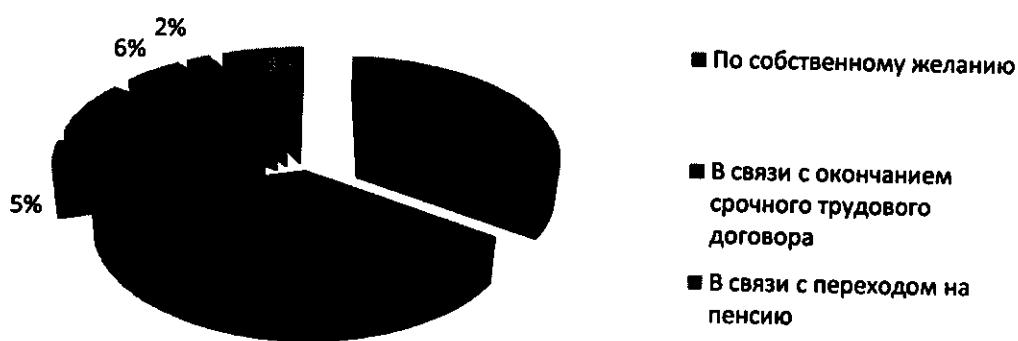


Рис.2.7 Причины увольнения работников ОАО «Красцветмет»

Управление персоналом в 2016 году занималось организацией профессионального обучения (подготовка, переподготовка, повышение

Управление персоналом в 2016 году занималось организацией профессионального обучения (подготовка, переподготовка, повышение квалификации) персонала ОАО «Красцветмет» как непосредственно на предприятии, так и вне его.

Подготовка (переподготовка) и повышение квалификации персонала осуществляется по структурным подразделениям, в соответствии с периодичностью обучения по каждой профессии и планом обучения, который систематически проверяется и при необходимости корректируется. Основные виды обучения рабочих и инженерно - технических работников:

- производственно-технические курсы;
- подготовка вновь принятых рабочих - индивидуальное обучение,
- обучение второй (смежной) профессии;
- курсы целевого назначения;
- другие виды обучения.

По указанным видам обучения за 2016 год обучено 1425 работников, в том числе: производственно-технические курсы (ПТК) - 124 человека, из них 39 работников подтвердили и 85 повысили разряды.

Индивидуально обучено - 126 человека, на курсах целевого назначения (КНЦ) обучено по соответствующим темам 156 человек; получили вторую профессию 128 работников, за 2016 год повысили квалификацию 361 инженерно-технических работников; другими видами обучения было охвачено - 260 специалистов.

На заводе соответствующим образом организована работа по прохождению практики студентами (в основном детьми работников завода) высших и средних учебных заведений. В 2016 году для 28 студентов местом прохождения практики явился завод, где они получили возможность полученные теоретические знания применить на практике. Создан кадровый резерв, позволяющий перспективным работникам (в случае появления

вакансий) иметь возможность служебно-профессионального продвижения на конкурсной или иной основе.

Потери рабочего времени за 2016 год составляют 39432 дней (37188 дня в 2007 году), то есть каждый работник завода не выходил на работу по различным причинам более 13,44 дней (против 12,73 дней в 2015 году).

Несмотря на стабильную заработную плату, думается, одной из причин значительных потерь рабочего времени является утрата, в определенной степени, интереса к своему делу. Данный вывод подтверждается следующим: на заводе достаточно высокий уровень образования - 40 % работающих имеют высшее образование, в 4 цехах - все работники имеют высшее образование, в 8 цехах - более половины. И для этой категории работников мотивация труда имеет свою динамику, которую условно можно подразделить таким образом:

- достаток;
- перемены;
- почет и уважение,
- творчество и самостоятельность;
- принадлежность и понимание,
- отличаться и соревноваться (соперничество);
- предназначение и призвание.

И если наши работники частично удовлетворяют первое желание, то для удовлетворения остальных желаний зачастую недостаточно имеющихся возможностей.

Человек на работе должен иметь не только возможность самореализоваться как профессионал, но и получать возможность развиваться как личность.

Вне зависимости от меняющейся структуры персонала, улучшения состояния трудовой и производственной дисциплины, нагрузка на работников управления персонала постоянно возрастает.

Выполнение профессиональных функций менеджеров по управлению персоналом на производстве предполагает использование различных методов. По способу воздействия руководителя на свой персонал все методы управления подразделяются на три основные группы: административные, экономические и социальные.

Административные методы управления характеризуются непосредственным воздействием управляющей системы на управляемый объект. Основными формами применения административных методов управления персоналом на ОАО «Красцветмет» служат следующие: формирование и совершенствование организационной структуры управления персоналом и предприятием; регламентация и оптимизация трудовой деятельности всех категорий персонала на основе полного соблюдения действующих федеральных законов, правовых и нормативных документов; организация и разделение труда управленческого и производственного персонала, включая линейное и функциональное разделение труда, размещение и обслуживание рабочих мест, проектирование технологий выполнения производственных процессов; кадровое обеспечение системы управления персоналом, расстановка персонала в соответствии с профессиональными, деловыми и личными качествами, а также аттестация, подготовка и переподготовка персонала с учетом динамики рыночных процессов; информационное обеспечение системы управления, отбор необходимых показателей и критериев социально-экономической деятельности предприятия; техническое обеспечение Управления персонала современными средствами и системами компьютерной техники; производственный инструктаж персонала, в том числе вводный, текущий и заключительный, по вопросам технологии выполнения работы, организации рабочего места, соблюдения правил безопасности, дисциплины труда и трудового распорядка на предприятии; планирование и обеспечение развития социального партнерства и трудового

потенциала отдельных работников, организации или производственных подразделений и функциональных служб предприятия.

Экономические методы управления основаны на взаимодействии личных, групповых и корпоративных мотивов и интересов работников и их прямой зависимости от общих производственных результатов. Экономические методы управления позволяют использовать на предприятии такие формы оплаты труда и системы стимулирования, которые дают возможность каждому работнику трудиться с наивысшей продуктивностью и получать за такой труд наивысшее вознаграждение. На ОАО используется повременно-премиальная система оплаты труда.

Стимулирование труда — это экономическая категория отношений между работодателем или предприятием и работниками по поводу распределения материальных благ или стимулов труда, которые представляются им за их личный трудовой вклад в общие результаты предприятия. Материальными мотивами в ОАО «Красцветмет» служат заработка плата, натуральные выплаты, социальные доплаты, премии, внеплановые премии, доплата за выслугу лет, тринадцатая зарплата, доплаты за особый режим работы.

Так же к социально-экономическим методам можно отнести распределение между работниками путевок, билетов, посещение узких специалистов в поликлинике. Например, путевка на курорт «Белокуриха» для ювелира третьего разряда стоит около 5000 рублей, тогда как полная ее стоимость около 25000 рублей. Выгода очевидна.

Социальные методы управления представляет собой совокупность средств социального и психологического воздействия на персонал предприятия для достижения требуемых экономических результатов. Они учитывают социальные потребности и мотивы работников предприятия, психологические основы формирования рабочих групп персонала, а также мотивы личного и группового взаимодействия работников в трудовой деятельности. Социальные

методы управления обеспечивают установление высоких моральных норм трудового поведения персонала, создание и поддержание в рабочих группах нормального психологического климата, развитие социального партнерства как, с одной стороны, между всеми работниками, так и, с другой стороны, между работодателем и персоналом.

Социально-экономическими методами ОАО «Красцветмет» являются: выдача предметов личной гигиены; распределение путевок на базу отдыха «Берендей», на курорты «Белокуриха», «Красноярское Загорье», «Шушенское», в Сочи и т.д. К примеру, если путевки на базу отдыха «Берендей» могут приобрести все желающие, то путевки в Сочи могут получить лучшие работники ОАО, за свои заслуги на предприятии они приобретут эти путевки за 20% их стоимости; выдача билетов в театр бесплатно лучшим работникам цехов.

Имеется заводские спорт-комплекс «Теннисный холл», спортивно-оздоровительный комплекс «Зеленые горки», поликлиника, библиотека. Абонемент на месяц в «Теннисный холл» сотруднику завода обойдется в 640 рублей, когда как постороннему в 1800 рублей. И, предположим, если семья из трех человек воспользуется абонементом, то выгода очевидна, ведь сэкономленные деньги – это деньги, которые можно прибавить к доходу семьи.

Заводская поликлиника снабжена новейшим оборудованием, здесь работают узкие специалисты высокой квалификации, услуги которых для сотрудников завода абсолютно бесплатны. Заводская библиотека богата различными книгами, журналами, специализированной литературой и многим другим.

Летом в СОК «Зеленые горки» открывается детский лагерь, где для детей заводчан путевка на один сезон стоит около 4000 рублей, тогда как полная ее стоимость 17000 рублей.

Реализацию основных направлений, функций управления персоналом в ОАО «Красцветмет» осуществляет отдел кадров, который организует прием на

работу, изучает деловые качества работников с целью подбора кадров на замещение должностей; издает приказы о приеме, переводе, увольнении работников; оформляет личные дела, связывается с другими предприятиями по вопросам подбора и трудоустройства кадров, знакомит принятых работников с действующими локальными документами ОАО.

В области ведения учета работников отдел кадров заполняет учетные карточки, делает записи в трудовых книжках о приеме, переводе увольнении работников ОАО; заносит поощрения, награды в трудовые книжки; знакомит работников ОАО с приказами о приеме, переводе, изменении оплаты и условий труда; оформляет работникам ОАО ежегодные, учебные, частично оплачиваемые отпуска.

В области учета и бронирования граждан, пребывающих в запасе и граждан, подлежащих призыву на военную службу отдел кадров ведет учет и бронирование граждан, пребывающих в запасе и граждан, подлежащих призыву; проверяет у граждан наличие военных билетов, проводит разъяснительные работы о соблюдении требований законодательства; составляет отчетность по установленным формам на граждан, пребывающих в запасе и граждан, подлежащих призыву на военную службу; ведет учет участников и инвалидов ВОВ 1941 – 1945 годов, работающих и работавших в ОАО.

В области подготовки документов по пенсионному обеспечению отдел кадров оформляет документы для назначения всех видов пенсий, получает в районных отделах пенсионного фонда города и края листков о временной нетрудоспособности; ведет табель, содержащий сведения об отработанном времени в выходные и праздничные дни, в сверхурочное время; представляет руководителям структурных подразделений сведения о наличии нарушений трудовой дисциплины по подразделению, пенсионных удостоверений и вручает их пенсионерам ОАО; готовит документы по перерасчету размеров

государственных пенсий, документы для назначения досрочных (за счет средств ОАО) пенсий работникам.

В области ведения табельного учета отдел кадров организует и ведет табельный учет с целью установления фактического пребывания работников на рабочих местах; контролирует своевременное их предоставление.

В области организации и осуществлении профессионального обучения и повышения квалификации работников отдел кадров разрабатывает проекты перспективных и годовых планов подготовки (переподготовки) рабочих по профессиям; разрабатывает проекты годовых планов повышения квалификации руководителей и специалистов; организует обучение и переподготовку, повышение квалификации работников; контролирует за комплектованием учебных групп; осуществляет контроль за посещаемостью работниками занятий.

Показателями, по которым оценивается эффективность работы отдел кадров, являются:

- своевременное и качественное оформление всей документации по работе с персоналом ОАО (прием, увольнение, перемещение, оформление отпусков, пенсий);
- обеспечение точного учета использования рабочего времени, контроль за состоянием трудовой дисциплины;
- отсутствие претензий со стороны трудящихся ОАО, начальников цехов, служб, подразделений на своевременное и качественное оформление документов;
- отсутствие ошибок в табельном учете использования рабочего времени за текущий месяц;
- отсутствие случаев сокрытия работниками табельной нарушений трудовой дисциплины трудящимися ОАО;
- своевременное выполнение приказов, распоряжений и других руководящих документов по ОАО;

- своевременное и качественное оформление итоговой документации по ведению учебного процесса.

Оценивает работу отдела кадров ведущий специалист по кадрам и социальным вопросам. Если никаких замечаний нет, сотрудники получают наивысший процент премии.

Рассмотрим более подробно такую функцию управления персоналом, как "Набор и отбор кадров".

Набор персонала в ОАО «Красцветмет» осуществляется тремя способами (Рис. 2.8):

- через консалтинговое агентство ООО «Резон». Плюсом является то, что управление персонала не тратит время на подбор, а минусом – о кандидате нет никакой информации. В основном через ООО «Резон» подбираются электромонтеры, аппаратчики, плавильщики;



Рис. 2.8 Пути подбора персонала в ОАО «Красцветмет»

- через электронную почту. Можно оставить свое резюме. Ежедневно сотрудники изымают содержимое, резюме попадают в отдел управления персоналом, и, далее, ведущий специалист оценивает резюме и принимает решение, подходит ли кандидат и есть ли в данный момент для него вакантная

персоналом, и, далее, ведущий специалист оценивает резюме и принимает решение, подходит ли кандидат и есть ли в данный момент для него вакантная должность. Если да, то соискателя приглашают на собеседование, если нет, резюме откладывают в ящик на неопределенный срок.

- по личным связям сотрудников.

Плюсом последнего способа является надежность (сотрудник, порекомендовавший кандидата, за него ручается и несет неформальную ответственность), а минусом является то, что кандидат может не иметь соответствующего образования и специальности. Времени на его обучение понадобиться больше, следовательно и затрат предприятие понесет больше, так как к вновь прибывшему работнику ставят учителя для обучения, следовательно, если ученик не имеет соответствующего образования, то время на его подготовку затрачивается больше, а нормы выработки становятся меньше, так как учитель не выполняет свою работу в полном объеме. Все время уходит на обучение и контроль ученика. Если, например, рассмотреть производство изготовления металлических сеток, то двое рабочих пятого разряда выполняют две нормы, а учитель того же пятого разряда и ученик, принятый по третьему разряду, выполняют 0,7 нормы за один промежуток времени. Заработка рабочего пятого разряда составляет 20000 рублей, заработка ученика составляет 14000 рублей. Получается, две нормы предприятие оплачивает в 40000 рублей и 0,7 нормы в 34000 рублей. То есть выработка более чем в два раза меньше, а работа оплачивается практически одинаково.

Цикл изготовления одной сетки ПлПдРд-5 диаметром 1700 мм 76 мкм – две смены. Стоимость одной такой сетки колеблется в пределах 2340000 рублей. Двое рабочих за две смены изготавливают две сетки на сумму 4680000 рублей, а учитель с учеником и одну не изготавляют. 0,7 нормы получается на сумму 1638000 рублей. Следовательно, предприятие недополучает прибыли на сумму 3042000 рублей. Получается, если кандидат подобран не грамотно, то предприятие несет существенные убытки.

Из выше изложенного следует, что как такового процесса подбора и тем более отбора персонала на предприятии нет. Что бы процесс найма был качественным и эффективным Управлению персонала необходимо организовать подбор и отбор персонала специалистами Управления с привлечением функциональных менеджеров (руководителей).

В связи с этим, предлагаем уравновесить подбор персонала путем набора через консалтинговое агентство ООО «Резон» и через прямое обращение кандидатов в отдел кадров.

Подбор через ООО «Резон» начинается с получения заявки. Далее стороны договариваются об условиях работы, затем подробно обсуждается заявка при личной встрече, анализируются особенности корпоративной культуры предприятия, конкретизируются должностные требования по вакансии и, наконец-то заключается договор на поиск и подбор персонала.

Проанализировав работу Управления персонала в области подбора и отбора, нами выявлены следующие проблемы:

- на предприятии имеет место текучесть кадров, что говорит о необходимости поиска кандидатов на вакантные должности;
- основной источник привлечения кандидатов на освободившуюся должность – личные связи сотрудников. Это приводит к приему на работу сотрудников, не имеющих соответствующей квалификации, образования и стажа работы в подобной отрасли;
- с приемом на работу персонала, не имеющего соответствующей квалификации, время на изготовление технических изделий увеличивается, и, как следствие, предприятие недополучает существенную прибыль.

### **3. ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВЕ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА НА ПРИМЕРЕ ОАО «КРАСЦВЕТМЕТ»**

#### **3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персонала на основе зарубежного опыта на примере ОАО «Красцветмет»**

Анализ системы управления персоналом на предприятии, проведенный во второй главе выявил следующие проблемы:

- имеется текучесть кадров;
- неэффективная система отбора кадров, что приводит к росту затрат на отбор, найм и адаптацию нового сотрудника;
- отсутствие эффективной системы стимулирования и мотивации работников.

В результате проведенного исследования были выявлены некоторые недостатки в системе управления персоналом ОАО «Красцветмет». Для решения выявленных проблем предлагаются следующие мероприятия:

1. Совершенствование системы отбора персонала. Разработка рейтинговой системы оценки кандидатов.
2. Разработка системы набора кадров.
3. Совершенствование системы мотивации персонала;
4. Повышение квалификации работников.

##### **3.1.1 Совершенствование способа отбора сотрудников**

В настоящее время обеспечение предприятия необходимыми сотрудниками, согласно профессионально-категориальной структуры, позволяет осуществлять непрерывный производственный процесс, оптимизируется использование ресурсов.

В странах ЕС особое внимание уделяется отбору персонала. Даже рабочие профессии без квалификации существует несколько этапов отбора. например, в Германии, собеседования кандидат проходит у руководителя и старшего начальника, ответственного за производственный участок. При этом, для испытания предлагается работнику выполнить несложную работу, для анализа взаимодействия кандидата в рабочей среде. Другим немаловажным аспектом является взаимодействие с учреждениями высшего и профессионального образования.

Таким образом, первым мероприятием по совершенствованию управления персоналом является внедрение новой системы отбора и найма персонала.

Разработка рейтинговой системы оценки кандидатов. Как известно, в ОАО «Красцветмет» имеется вакансия специалиста по кадровым вопросам. Условными претендентами на данные должности являются: Иванова А.И., Смирнова М.П., Лученко И.Н., Трошкун Р.Е. Составим сводную таблицу деловых и личностных качеств кандидатов (Таблица 3.1).

Таблица 3.1  
Результаты проверочных испытаний кандидатов на вакантную должность в  
ОАО «Красцветмет»

Показатели оценки	Данные значительно выше нормы	Данные выше нормы	Данные соответствуют	Данные ниже нормы
Высшее образование		Иванова, Смирнова	Трошкун, Лученко	
Другие виды образования			Иванова, Смирнова, Лученко, Трошкун	
Иностранные языки			Иванова, Смирнова, Трошкун	Лученко
Опыт профессиональной деятельности	Иванова, Лученко	Смирнова		Трошкун
Специальные занятия	Иванова, Смирнова	Трошкун	Лученко	
Логико-аналитические способности	Иванова, Трошкун	Смирнова, Лученко		
Приспособляемость	Лученко	Иванова	Смирнова, Трошкун	

## Окончание таблицы 3.1

Организационные качества	Смирнова	Иванова	Лученко, Трошкин	
Личностная инициатива	Иванова, Лученко	Трошкин	Смирнова	
Способность к принятию решений		Иванова, Лученко	Смирнова, Трошкин	
Умение вести переговоры		Смирнова, Лученко	Иванова, Трошкин	
Способность к нагрузкам	Иванова, Смирнова	Лученко	Трошкин	
Навыки риторики		Иванова, Лученко	Смирнова	Трошкин
Мотивационные функции		Иванова, Смирнова	Лученко	Трошкин
Стиль общения	Иванова, Трошкин		Смирнова, Лученко	

В качестве весовых коэффициентов могут быть выбраны следующие:

Для 1-й градации (очень важно) – 1,5;

Для 2-й градации (важно) -1,0

Для 3-й градации (желательно) - 0,5.

Требования к претендентам на должность и их характеристика по важности представлена в таблице 3.2

Таблица 3.2

## Требования к претендентам на должность

Требования к претендентам	Градация по важности		
	Важно	Очень важно	Желательно
<u>Профессиональные предпосылки, образование</u>	*		
1. Высшее образование			
2. Другие виды образования			*
3. Иностранные языки			*
4. Опыт профессиональной деятельности: профессиональный опыт (с указанием стажа работы) в следующих областях	*		
5. Специальные знания		*	
<u>Личностные предпосылки</u>	*		
6. Логико-аналитические способности (способность анализировать проблемы)			

## Окончание таблицы 3.2

7. Приспособляемость (способность к многовариантной проработке проблем при возникновении конкретной ситуации)		*	
8. Организационные способности (способность к рациональному планированию и организации работы, определению приоритетности заданий, распределению заданий с учетом возможностей исполнителей).	*		
9. Личностная инициатива		*	
10. Способность к принятию решений	*		
11. Умение вести переговоры			*
12. Способность к нагрузкам		*	
13. Навыки риторики и письменной работы: способность к ведению совещаний, семинаров. Умение кратко и ясно выражать мысли, обмен письменной информацией		*	
14. Мотивационные функции (умение пробуждать интерес к работе, восприятие новых идей, обсуждение результатов без подавления внешнего окружения).		*	
15. Стиль общения (корректность, открытость, коммуникабельность,		*	

Далее следует рассчитать средневзвешенные величины общих рейтингов по каждому кандидату (Таблица 3.3)

Таблица 3.3

## Средневзвешенные величины общих рейтингов

Номер показателя	Весовой коэф. показателя	Претендент Иванова		Претендент Смирнова		Претендент Лученко		Претендент Трошкин	
		Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка
1	1,5	4	6	3	4,5	3	4,5	4	6
2	0,5	3	1,5	3	1,5	3	1,5	3	1,5
3	0,5	3	1,5	3	1,5	2	1	3	1,5
4	1,5	5	7,5	4	6	5	7,5	2	3
5	1,0	5	5	5	5	3	3	4	4
6	1,5	5	7,5	4	6	4	6	5	7,5
7	1,0	4	4	3	3	5	5		3
8	1,5	4	6	5	7,5	3	4,5	3	4,5
9	1,0	5	5	3	3	5	5	4	4
10	1,0	4	4	3	3	4	4	3	3
11	0,5	3	1,5	4	2	4	2	3	1,5
12	1,0	5	5	5	5	4	4	3	3
13	1,0	4	4	3	3	4	4	2	2

## Окончание таблицы 3.3

14	1,0	4	4	4	4	3	3	2	2
15	1,0	5	5	3	3	3	3	5	5
Суммарная			67,5		58		61		51,5

Таким образом, рейтинг кандидатов (средневзвешенная оценка) составит:

- а) для Ивановой:  $67,5/15 = 4,5$ ;
- б) для Смирновой:  $58/15 = 3,9$ ;
- в) для Лученко:  $61/15 = 4,1$ ;
- г) для Трошкина:  $51,5/15 = 3,4$ .

Претендент Трошкин обладает минимальным рейтингом из рассматриваемых, а значит, предположительно, и менее эффективно будет проявлять себя в качестве сотрудника. Максимальный рейтинг из всех рассматриваемых претендентов – у кандидата Ивановой. Очевидно, ей и целесообразно предложить вакантную должность.

### 3.1.2 Совершенствование систем набора персонала

Производственная организация постоянно ведет поиск кандидатов на вакантную должность. На имеющуюся вакантную должность претендуют обычно несколько кандидатов. Поиск, отбор, наем и дальнейшее использование каждого из претендентов связаны с определенными затратами. Кроме того, организация-работодатель располагает лимитом средств, который она может выделить на привлечение и дальнейшее использование одного кандидата на вакантную должность.

Как известно, организация-работодатель разрабатывает требования к претендентам на должность. В ОАО «Красцветмет» это служебная записка от соответствующего подразделения, в которой перечислены минимально необходимые требования к кандидату, например, уровень образования, возраст, пол, опыт, специальность. Эти требования являются основой для оценки кандидатов при их отборе.

Имея перечисленную выше информацию, офис-менеджер совершает первичный отбор кандидатов. Сопоставляя эти условия с данными кандидата. Затем те кандидаты, которые на взгляд специалиста отдела кадров являются подходящими кандидатурами, направляются на собеседование с руководителем подразделения. Далее, руководитель подразделения может направить подходящего кандидата на собеседование к своему подчиненному и так далее.

Анализируя подобную цепочку в ОАО «Красцветмет» выяснилось, что в некоторых подразделениях она может составлять от 2 до 6 этапов отбора. Таким образом, процесс отбора кадров, существующий в ОАО «Красцветмет» весьма трудоемок. В связи с этим, в ОАО «Красцветмет» также предлагается ввести систему проверочных испытаний, на основе специализированных тестов, а также задействовать систему самооценки. Бланк самооценки можно представить в виде таблицы 3.4.

Таблица 3.4

## Бланк самооценки в ОАО «Красцветмет»

Параметры	Оценки (от 1 до 5)
Ф.И.О. претендента	
Наименование вакантной должности	
Общий вид: манера поведения, умение говорить, состояние здоровья	
Характерные черты: настойчивость, уверенность в себе, трудолюбие, терпимость	
Интеллект, способности	
Соответствующий опыт работы и / или знания	
Образование	
Склонности, интересы	
Готовность немедленно приступить к работе	
Общая приемлемость кандидата (с учетом будущих потребностей фирмы)	
ИТОГО:	

Набор заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которых организация отбирает наиболее подходящих для нее работников. Предлагается, чтобы данная работа

проводилась буквально по всем специальностям - производственным, техническим, административным.

Необходимый объем работы по набору, в значительной мере будет определяться разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом, должны учитываться такие факторы, как выход на пенсию, текучесть, увольнение в связи с истечением срока договора найма, расширение сферы деятельности организации.

Отбор на должность будет производиться с учетом базы данных, сформированной в результате набора претендентов на занимаемую должность. Использование различных методов способствует отбору наиболее талантливых руководителей и специалистов, которые во многом обеспечивают стабильное развитие предприятия.

Предлагается, чтобы каждый претендент при поступлении должен пройти сложную систему отбора. Для этой цели, работники кадровых служб должны использовать систему проверки и анализа качеств работника. Для этого можно использовать специализированные тесты, которые будут содержать практические задания (ситуации), решение которых сможет найти только высококвалифицированный специалист.

Таким образом, этапы отбора персонала в ОАО «Красцветмет» будут следующие:

1. Предварительный отбор (по документам);
2. Заполнение тестовых форм - диагностика деловых и личностных качеств и характерологических особенностей с помощью тестов;
3. Собеседование с непосредственным начальником.

Эта работа будет возложена на общий управленческий персонал, например, на офис-менеджера. Таким образом, из процесса отбора персонала руководство исключается.

Реализация данного мероприятия позволит обеспечивать предприятие необходимым качеством и количеством трудовых ресурсов. Алгоритм процесса найма представлен на Рис 3.1.

Участия в региональной программе трудоустройства выпускников ВУЗов, предприятие сможет подобрать перспективных молодых специалистов, что обеспечит предприятие конкурентоспособными кадрами, подготовленными согласно последним стандартам и инновациям.

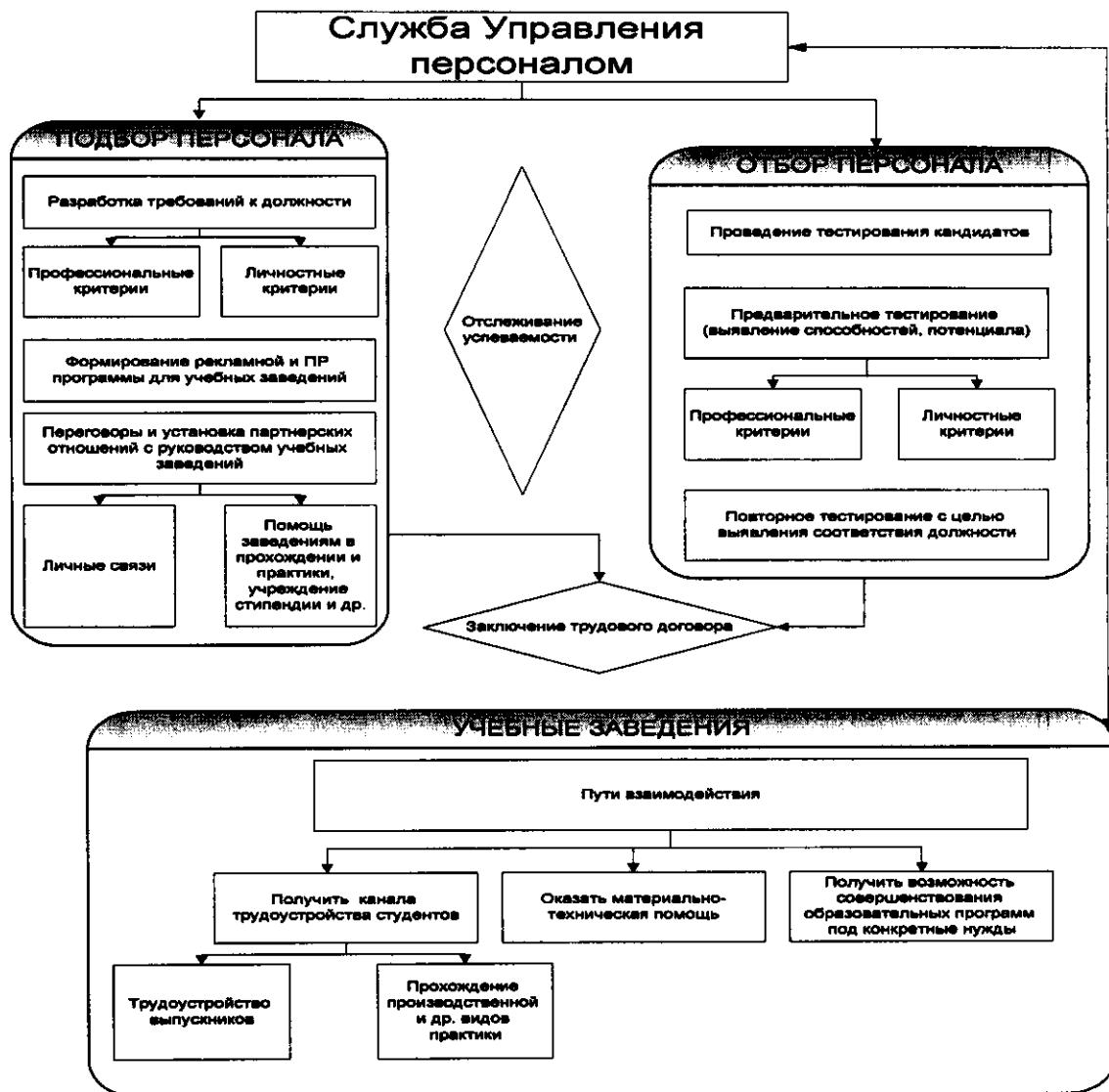


Рис 3.1 Процесс найма персонала

Взаимодействие с учебными заведениями позволит выбрать перспективных кандидатов на вакантные места и вырастить специалиста внутри компаний.

### 3.1.3 Совершенствование системы мотивации персонала.

Квалификация играет важную роль в индивидуальных показателях труда работников предприятия перерабатывающей отрасли, поэтому для стимулирования повышения квалификации и развития сотрудников ОАО «Красцветмет» предлагается ввести доплату за квалификацию и сложность работы.

Доплата за квалификацию и сложность работ будет рассчитываться по формуле:

$$Дк = \text{Разряд} * 0,15 * \text{оклад} + Кс * \text{оклад}, \quad (3.1)$$

где  $Кс$  – коэффициент заработной платы.

Дополнительное премирование включает в себя доплату в размере 15% от оклада. На ОАО «Красцветмет» можно выделить три участка по сложности и трудозатратности работ, согласно этим участкам работники распределены на три разряда.

Виды работ подразделяются на:

- узкоспециализированные (с низким масштабом работы);
- широкоспециализированные (с высоким масштабом работы)

При этом, разряды включают в себя следующие результаты труда:

#### 1 разряд

Условия труда: обычные.

- Вид деятельности: широкоспециализированные (с высоким масштабом работы)

- количество выполненных плановых и внеплановых работ (заданий);
- качество выполненных работ (заданий);
- соблюдение сроков выполнения работ (заданий).

#### 2 разряд

Условия труда: обычные.

Вид деятельности: узкоспециализированные (с низким масштабом работы)

- количество выполненных плановых и внеплановых работ (заданий);
- качество выполненных работ (заданий);
- соблюдение сроков выполнения работ (заданий).

### 3 разряд

Условия труда: опасные.

Виды деятельности:

- узкоспециализированные (с низким масштабом работы);
- широкоспециализированные (с высоким масштабом работы) количество выполненных плановых и внеплановых работ (заданий);
- качество выполненных работ (заданий);
- соблюдение сроков выполнения работ (заданий).

Новая система премирования учитывает и сложность работы, и уровень квалификации работника, стимулируя сотрудников предприятия к развитию и повышению квалификации, что позволит сократить время на выполнения операций в одну трудовую смену.

#### 3.1.4 Совершенствование процесса планирования обучения персонала

Процесс обучения персонала весьма трудоемок и кропотлив, он включает в себя:

- 1) необходимо определить основные цели обучения в течение планового периода;
- 2) руководителям необходимо определиться в программах и методиках обучения;
- 3) руководители определяют списки сотрудников, которых необходимо отправить на обучение;

- 4) руководители подразделений формируют график обучения сотрудников подразделений;
- 5) на основании собранных заявок на обучение, специалист по кадрам составляет план по обучению, согласовывает его с начальниками отделов и утверждает у Генерального директора. Приоритетные тактические цели обучения персонала меняются достаточно быстро, поэтому в течение года необходима их оперативная корректировка. Однако, при годовом планировании, на предприятии учитываются именно долговременные цели, поскольку процесс подготовки обучения персонала нередко занимает достаточно большой срок (Таблица 3.5).

Таблица 3.5

**Соотношение типовых и годовых целей обучения персонала ОАО  
«Красцветмет»**

Типовые цели обучения	Годовые цели обучения
1. Обеспечивать сотрудников знаниями и умениями, необходимыми для хорошей работы	1. Провести обучение сотрудников в ERP –системе (которая заменяет разрозненные компьютерные системы управления финансами, логистикой, человеческими ресурсами, производством и т.д., интегрируя функции всех подразделений и отделов предприятия в единую компьютерную систему и работает с единой информационной базой).  2. Провести обучение специалистов предприятия программе MS Project с целью организации системы планирования и отчетности работы каждого сотрудника
2. Поддерживать профессиональный уровень персонала и знакомить его с современными достижениями технологии, изменениями социально – экономической обстановки и правовых условий.	1. Направить специалистов компаний на профессиональные семинары из расчета в среднем два учебных дня для специалиста.  2. Проводить тренинги и семинары 1 раз в 2 месяца для специалистов и руководителей
3. Создавать и поддерживать в сотрудниках чувство причастности к деятельности организации, знакомить с ее стратегией, структурой, услугами, технологией деятельности.	1. Проводить адаптационную программу для всех вновь принимаемых сотрудников.  2. Проводить ежеквартальные встречи руководства компании с персоналом.
5. Поддерживать у сотрудников позитивное отношение к работе	1. Организовать встречу руководства с коллективом, приуроченную к годовщине основания организации.  2. Включать в семинары для руководителей отделов и специалистов встречу с генеральным директором.

Обучение производственного персонала играет важную роль в повышении производительности труда и сокращении использования рабочего времени. На ОАО «Красцветмет» обучение производственного персонала включает в себя систему наставничества и систематическое повышение уровня квалификации, в том числе включающее повышение уровня сложности выполняемых работ и расширение зоны обслуживания производственного оборудования. Большинство работников ОАО «Красцветмет» работают по трудовым договорам, заключенным на определенный срок. Для предотвращения увольнения ценных сотрудников, с наиболее перспективными сотрудниками целесообразно заключать бессрочные трудовые договоры, опираясь на опыт Японии.

Это позволит сократить текучесть персонала, повысить лояльность сотрудников, а как следствие - повысить производительность труда работников, с которыми заключены бессрочные трудовые договоры.

### 3.2. Ожидаемая экономическая эффективность после применения мероприятий.

Оценка экономической и социальной эффективности проекта по формированию системы обучения в ОАО «Красцветмет». Представим общие затраты на процесс совершенствования обучения в ОАО «Красцветмет» (Таблица 3.6)

Таблица 3.6

#### Затраты на совершенствование системы обучения

Мероприятие	Затраты, руб.
Проведение анкетирования	25 000
Дополнительная оплата юристу за оформление необходимой документации (договора, приказы)	15 000
Затраты на обучение по компьютерным программам	250 000
<b>Итого</b>	<b>290 000</b>

Оценивая экономическую эффективность обучения и развития персонала необходимо отметить, что руководство прогнозирует увеличение производительности работников до 5% после совершенствования процесса обучения. Социальная эффективность проекта проявляется в возможности достижения позитивных, а также избегания отрицательных, с социальной точки зрения, изменений в организации (Таблица 3.7).

Таблица 3.7

## Социальные результаты внедрения системы обучения

Социальные результаты	Показатели
1) повышение содержательности труда; 2) реализация и развитие индивидуальных способностей сотрудников; 3) повышение конкурентоспособности персонала; 4) формирование благоприятного имиджа организации; 5) обеспечение стабильной занятости.	1) удельный вес работников, повышающих квалификацию; 2) удельный вес работников, выразивших позитивное отношение к проекту; 3) удельный вес работников, предлагающих новые идеи по совершенствованию организации работы; 4) уровень текучести кадров из-за отсутствия возможности развития; 5) лояльность персонала к организации и хорошие отзывы о ней за пределами организации.

Определить значения, приведенных в таблице показателей социальных результатов внедрения системы обучения персонала, можно будет не ранее, чем через 1 - 1,5 года после начала функционирования данного проекта, а проследить динамику только через 3 года.

Составление плана внедрения проекта, формирования системы обучения в ОАО «Красцветмет».

Мероприятия по внедрению проекта формирования системы обучения персонала составим в виде плана с указанием сроков их проведения и ответственных должностных лиц (Таблица 3.8).

Таблица 3.8

## Мероприятия по внедрению проекта

Мероприятие	Сроки выполнения	Ответственное должностное лицо	Исполнители
Выявить потребность в обучении на 2017-2018 гг. с помощью заполнения руководителями отделов опросника для интервьюирования.	1 месяц	Генеральный директор	Специалист отдела кадров
Разработать методики предоставления оплаты обучения персонала за счет организации.	1 месяц	Генеральный директор	Генеральный директор
Разработать и утвердить форму ученического договора.	1 месяц	Генеральный директор	Специалист отдела кадров
Согласовать и утвердить методику предоставления оплаты обучения персонала за счет организации.	1 неделя	Генеральный директор	Специалист отдела кадров
Подготовить и подписать приказ о введении политики субсидирования обучения на 2017 –2018 гг.	1 неделя	Генеральный директор	Специалист отдела кадров, руководитель отдела
Составить и согласовать план по обучению.	2 недели	Генеральный директор	Специалист отдела кадров
Утвердить план по обучению на 2017-2018 гг.	3 рабочих дня	Генеральный директор	Руководитель отдела
Составить проект бюджета на 2017-2018 гг. по обучению.	1 неделя	Генеральный директор	Руководитель отдела
Утвердить бюджет по обучению на 2017-2018 гг.	3 рабочих дня	Генеральный директор	Специалист отдела кадров
Контролировать исполнение бюджета и плана по обучению.	постоянно	Генеральный директор	Специалист отдела кадров

Что касается модели мотивации сотрудников, сначала необходимо предоставить руководителю предприятия усовершенствованную модель системы мотивации и ознакомить с преимуществами и возможностями, которые она дает. Также следует рассмотреть обратную сторону модели, т. е. какие могут быть у нее минусы и недочеты. Затем нужно провести расчет эффективности внедрения усовершенствованной системы. При необходимости дополнить усовершенствованную модель предложенными руководителями подразделений методами, либо исключить те, которые они посчитают неприемлемыми для ОАО «Красцветмет». Все сотрудники организации в обязательном порядке, не менее чем за два месяца до введения в действие,

должны быть осведомлены о новой системе мотивации, о ее требованиях и возможностях.

Чтобы поддерживать эту систему в рабочем и эффективном состоянии, и для ее продуктивной работы, необходимо наличие квалифицированных специалистов, которые будут следить за этим. Выделим для этих целей двух сотрудников отдела кадров, так как они имеют соответствующие опыт и знания . Следует проводить в каждом отделе опросы, которые будут отображать изменения, которые произошли от внедрения новой системы мотивации персонала. Необходимо проводить сравнительный анализ полученных данных по тесту-опросу «Удовлетворенность работой» (Приложение 1) до и после внедрения новой системы мотивации труда персонала.

Рассчитаем экономическую эффективность предложенного мероприятия по повышению квалификации специалистов. Данные для расчета представлены в таблице 3.9.

Таблица 3.9

Исходные данные для расчета

Показатели	Ед. измерения	Значения показателей
Число работников охваченных мероприятием	человек	34
Сокращение потерь рабочего времени для одного работника в смену	минут	15
Годовой фонд рабочего времени	дней	247
Среднегодовой фонд заработной платы, одного работника	тыс.руб.	364,8
Нормативный коэффициент сравнительной экономической организационных мероприятий		0,15
Единовременные затраты	тыс.руб.	290
Социальные отчисления	%	30,0

Возможная экономия времени:

$$\mathcal{E}_{\text{вр}} = \frac{\Pi * \text{Ч}_{\text{oxb}} * \Phi}{60} = \frac{15 * 34 * 247}{60} = 2099,5 \text{чел/час};$$

Условная экономия численности:

$$\mathcal{E}_q = \frac{\mathcal{E}_{bp}}{\Phi_{час}} = \frac{2099,5}{247*8} = 1,06$$

Прирост производительности труда:

$$\Pi_{tp} = \frac{\mathcal{E}_q * 100}{\mathbf{Ч}_{охв} - \mathcal{E}_q} = \frac{1,06 * 100}{34 - 1,06} = 3,27$$

Экономия по заработной плате:

$$\mathcal{E}_{зп} = \mathcal{E}_q * \Phi_{c,зп} = 1,06 * 364,8 = 386,7 \text{тыс. руб. ;}$$

Экономия по отчислениям во внебюджетные фонды:

$$\mathcal{E}_{вн.ф} = 0,3 * \mathcal{E}_{зп} = 0,3 * 386,7 = 116 \text{ тыс. руб. ;}$$

Экономия себестоимости:

$$\mathcal{E}_{c/c} = \mathcal{E}_{зп} + \mathcal{E}_{вн.ф} = 386,7 + 116 = 502,7 \text{ тыс. руб. ;}$$

Годовой экономический эффект:

$$\mathcal{E}_r = \mathcal{E}_{c/c} - E_n * Z_{ед} = 502,7 - 0,15 * 290 = 459,2 \text{ тыс. руб. ;}$$

Таким образом, годовой экономический эффект от сокращения потерь рабочего времени, после внедрения мероприятий равен 459,2 тыс. руб.

Срок окупаемости мероприятия:

$$T_{ок} = \frac{Z_{ед}}{\mathcal{E}_r} = \frac{290}{459,2} = 0,63 \text{ года.}$$

Таким образом, мы рассмотрели основные направления совершенствования системы управления персоналом в ОАО «Красцветмет».

Все разработанные мероприятия (Таблица 3.10) основаны на зарубежном опыте стран ЕС, которые позиционируются на важности человеческого потенциала для развития предприятия.

Таблица 3.10

**Результативность мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом на основе зарубежного опыта стран ЕС**

Название мероприятия	Показатель результативности
Совершенствование способа отбора сотрудников и набора персонала.	Значительное сокращение затрат времени, которое отводится на рассмотрение претендентов на вакантную должность. Обеспечение предприятия необходимым качеством и количеством трудовых ресурсов. Снижение текучести кадров. Повышение показателей эффективности производства.
Совершенствование системы мотивации персонала.	Позволяет учитывать и сложность работы, и уровень квалификации работника, стимулируя сотрудников предприятия к развитию и повышению квалификации, что позволит сократить время на выполнения операций в одну трудовую смену.
Совершенствование процесса планирования обучения персонала	Повышение содержательности труда, реализация и развитие индивидуальных способностей сотрудников, в том числе и повышение их конкурентоспособности. Формируется благоприятный имидж организации и обеспечение стабильной занятости.

В качестве вывода по главе можно отметить: эффективность производственно-хозяйственной деятельности предприятия во многом зависит от работы его персонала. Поэтому, основной задачей кадровой политики является обеспечение высокого качества трудового потенциала предприятия. Развитие и реализация индивидуальных способностей работников будут способствовать повышению их творческой инициативы, производительности и качества, а, следовательно, повышению эффективности работы коллектива предприятия в целом, что позволит достичь поставленные предприятием цели.

Повышение эффективности использования трудовых ресурсов предприятия напрямую зависит от следующих факторов:

- обеспечение предприятия необходимыми специалистами,
- эффективное включение специалистов в трудовую деятельность,
- систематическое повышение квалификации работников.

Предложенные мной мероприятия имеют положительный экономический эффект, поэтому могут быть реализованы на практике.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На сегодняшний день в нашей стране существует большое количество нерешенных вопросов и противоречий в сфере организации системы управления персоналом. Изучение и применение эффективных методов управления персоналом позволит нам качественно повысить организацию работы сотрудников.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы заключается в том, что в условиях рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любого производства.

Существует много моделей управления. Часть из них базируется на приоритете человеческого фактора, и значительно отличаются одна от другой. Их главные отличия заключаются в трактовке основных сущностных характеристик работников, мотивов их трудовой деятельности, социально-производственного поведения. В мире выделяют две модели менеджмента: западную (США) и восточную (Япония). Сейчас также можно говорить о каких-то универсальных чертах модели управления персоналом, которые включают западные и восточные элементы. Естественно, применение тех или иных методов управления, вне зависимости от их происхождения, требует изменения, приспособления к социально-экономическим и культурным особенностям страны.

В данной работе в первой главе были рассмотрены теоретические основы российской системы управления персоналом, а также зарубежный опыт ведущих стран.

Наряду с теоретическими основами темы во второй главе был проведен анализ состава персонала и системы управления персоналом ОАО «Красцветмет».

Это крупнейшее в мире предприятие, осуществляющее в промышленных масштабах аффинаж всех металлов платиновой группы, а также золота и серебра. Численность работников составляет больше 1000 человек, а это значит что Кадровый потенциал ОАО «Красцветмет» достаточно разнообразен. Кадровый состав нестабилен, текучесть кадров повышена, что говорит о том, что в компании не достаточно условий для нормальной работы персонала. Но в то же время высока доля работников с высшим образованием и преобладание работников с большим стажем работы.

Персонал характеризуется хорошими показателями по состоянию здоровья и физическому развитию, вполне достаточными способностями устанавливать и поддерживать прочные служебно-деловые отношения с начальником и / или подчиненными; ясность выражения мыслей, культура речи вполне очевидна.

Однако опыт и практические знания персонала не очень велики, инициатива и находчивость проявляется достаточно не всегда, а также об удовлетворительном уровне профессиональной компетентности (личного профессионализма), но проявляется тенденция к повышению эффективности результатов профессиональной деятельности по мере накопления опыта, а также стремление к повышению профессиональных знаний.

Квалифицированного менеджера по управлению персоналом в ООО «Молочные продукты» нет, поэтому кадровая политика никак не формируется. Кадровый документооборот, начисление заработной платы и учет рабочего времени ведутся бухгалтерией, подбор персонала - руководителем предприятия. Поиск и отбор сотрудников проводиться не в соответствии со стратегией управления персоналом, а по факту возникновения «горящей вакансии». Отсутствует стратегия развития и обучения персонала, профадаптация персонала реализуется «попутно», без достаточного организационно-методического обеспечения.

Выявив основные проблемы, были предложены некоторые изменения в

системе управления персоналом и разработаны мероприятия, связанные с совершенствованием системы управления персоналом ОАО «Красцветмет»: совершенствование способа отбора сотрудников и набора персонала, системы мотивации и совершенствование процесса планирования обучения персонала.

Предложенные мероприятия помогут повысить производительность труда, будут способствовать повышению профессиональной мотивации, быстрому и качественному принятию решений, улучшению социального положения работников и эффективному управлению персоналом, что в целом благоприятно отразится на результатах деятельности ОАО «Красцветмет», а развитие и реализация индивидуальных способностей работников будут способствовать повышению их творческой инициативы, производительности и качества, а, следовательно, повышению эффективности работы коллектива предприятия в целом, что позволит достичь поставленные предприятием цели.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Aup.ru: Административно-управленческий портал. – М., 2014. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/i006.htm>
2. Грейсон, Дж., О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века/Пер. с англ. – М. : Экономика, 2008, – 312 с.
3. Грибов, А.П. Человек и организация в современной экономике: Монография [Текст] /А.П. Грибов. – М. : Креативная экономика, 2011. – 160 с.
4. Гукасьян, Г.М. Экономическая теория [Текст] : Учебник и практикум. – М. : Изд-во Юрайт, 2013. – 573 с.
5. Дайнека, А.В. Управление персоналом организации [Текст] : Учебник для бакалавров/А.В. Дайнека. – М. : Издательство-торговая корпорация «Дашков и К», 2015. – 288 с.
6. Дайнека, А.В. Управление человеческими ресурсами [Текст] : Учебник для бакалавров/А.В. Дайнеко, В.А. Беспалько. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013. – 392 с.
7. Управление персоналом: учебник [Текст]: Гриф УМО ВУЗов России / И.Б. Дуракова, О.Н. Полякова, Л.П. Волкова, и др. -М. : Инфра, 2016. – 570 с.
8. Евдокимов, Г.П. Методические основы анализа трансформации управления персоналом при переходе из малого в средний бизнес[Текст]/ Г.П. Евдокимов // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2011. – №3. – С. 89-93.
9. Зайцева, Т. В., Зуб А. Т. Управление персоналом [Текст] : Учебник. – М. : ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2009. – 336 с.
10. Зеленов, А.Д. Мотивация трудовой деятельности на малом предприятии: Монография [Текст] /А.Д. Зеленов. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2015. – 104 с.
11. Кадровый менеджмент. – М., 2012 [Электронный ресурс] – Режим

доступа: <http://hrm.ru/db/hrm/vid/km/code/books/article.html>

12. Кибанов, А.Я. Управление персоналом [Текст]: учебник для вузов / А.Я. Кибанов; под ред. А.Я. Кибанова. – М. : «Инфра-М», 2007. – 105 с.

13. Климантова, Г.И. Методология и методы социологического исследования [Текст] : Учебник для бакалавров/Г.И. Климантова, Е.М. Черняк, А.А. Щегорцов. – М. : издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2015. – 256 с.

14. Макарова, И.К., Алёхина О.Е., Крайнова Л.М. Привлечение, удержание и развитие персонала компании [Текст] : Учеб. пособие – М. : Дело, 2011. – 124 с.

15. Малый бизнес. Организация, экономика, управление: Учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям, по направлениям «Экономика», «Управление» [Текст] /Под. Ред. В.Я Горфинкеля, В.А. Швандара. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 495 с.

16. Малый бизнес: Учеб. пособие для студентов вузов [Текст] /Под ред. В.Я. Горфинкеля. – М. : КНОРУС, 2011. – 336 с.

17. Маслова, В.М. Управление персоналом предприятия [Текст] : Учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления/В.М. Маслова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 159 с.

18. Менеджмент малого бизнеса [Текст] : Учебник/Под ред. М.М. Максимцова, В.Я. Горфинкеля. – М. : Вузовский учебник, 2010. – 296 с.

19. Мумладзе, Р.Г. Управление персоналом [Текст] /Р.Г. Мумладзе. – М. : Издательство «Палеотип», 2015. – 412 с.

20. Одегов, Ю.Г. Экономика труда [Текст] : Учебник/Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – М. : Волтерс Клювер, 2011. – 800 с.

21. Организация предпринимательской деятельности [Текст] : Учеб. пособие/Р.В. Савкина, Е.Г. Мальцева. – М. : КНОРУС, 2015. – 214 с.

22. Основы предпринимательства [Текст] : Учеб. пособие/В.П. Самарина. – М. : КНОРУС, 2013. – 222 с.

23. Свирчевский, В.Д. Управление малым бизнесом [Текст] : Учеб. пособие. – М. : ИНФА-М, 2012. – 256 с.
24. Сидорчук, Р.Р. Некоторые проблемы малого бизнеса [Текст] / Р. Р. Сидорчук // «ЭКО» Всероссийский экономический журнал. – 2011. - № 1. – С.174-187.
25. Синявец, Т.Д. Управление персоналом в малом бизнесе [Текст] : Учеб. пособие. – Омск : Омск. гос. ун-т, 2002. – 204 с.
26. Синяева, И.М. Маркетинг в предпринимательской деятельности [Текст] : Учебник/И.М. Синяева, С.В. Земляк, В.В. Синяв.; под ред. проф. Л.П. Дашкова. – 3-е изд. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013. – 268 с.
27. Тебекин, А.В. Управление персоналом [Текст] : Учеб. пособие для СПО и прикладного бакалавриата/ А.В. Тебекин. – М. : Издательство Юрайт, 2016. – 182 с.
28. Управление персоналом организации [Текст] : Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФА-М, 2011. – 695 с.
29. Управление персоналом [Текст] : Учебник для вузов/Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2012. – 560 с.
30. Управление персоналом [Текст] : Учеб. пособие/Под общ. ред. Г.И. Михайлиной. – 3-е изд., доп. и перераб. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2012. – 280 с.
31. Управление персоналом [Текст] : Учеб. пособие/Под ред. Б. Ю. Сербновского, С.И. Самыгина. – М. : «Издательство Приор», 2011. – 432 с.
32. Управление персоналом – менеджмент, подбор персонала, кадровый менеджмент. – М., 2015 [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://staff-control.ru/>
33. Федорова, Н.В. Управление персоналом [Текст] : Учебник/Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – М. : КНОРУС, 2013. – 432 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

### Принципы построения системы управления персоналом в организации

ПРИНЦИП	СОДЕРЖАНИЕ ПРИНЦИПА
Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом.	Обусловленности управления персоналом целям производства
Функции управления персоналом	Функции управления персоналом формируются и изменяются непроизвольно, а в соответствии с потребностями и целями производства.
Первичности функций управления персоналом	Состав подсистем системы управления персоналом, организационная структура, требования к работникам и их численность зависят от содержания, количества и трудоемкости функции управления персоналом.
Оптимальности соотношения интра-инфрафункций управления персоналом	Определяет пропорции между функциями, направленными на организацию системы управления персоналом (интрафункции) и функциями управления персоналом (инфрафункции).
Оптимального соотношения управленческих ориентаций	Диктует необходимость опережения ориентации функций управления персоналом на развитие производства по сравнению с функциями, направленными на обеспечение функционирования производства.
Потенциальных имитаций	Временное выбытие отдельных работников не должно прерывать процесс осуществления каких-либо функций управления. Для этого каждый работник системы управления персоналом должен уметь имитировать

	функции вышестоящего, нижестоящего сотрудника и одного-двух работников своего уровня.
Экономичности	Эффективная и экономичная организация системы управления персоналом, снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции, повышение эффективности производства.
Прогрессивности	Соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогам.
Перспективности	При формировании следует учитывать перспективы развития организации.
Комплектности	При формировании необходимо учитывать все факторы, действующие на систему управления.
Оперативности	Своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы УП, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения.
Оптимальности	Многовариантная проработка предложений по формированию системы УП и выбор наиболее рационального для конкретных условий.
Простоты	Чем проще система, тем лучше она работает. Исключено в ущерб производству.
Научности	Разработка мероприятий по формированию должна основываться на достижениях науки с учетом изменения законов развития производства в рыночных условиях.
Иерархичности	В любых вертик-х разрезах системы управления персоналом должно обеспечиваться иерархическое взаимодействие между звеньями управления, а не симметричная подача информации «вверх» и «вниз» по системе управления.

Автономности	В любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы управления персоналом должна обеспечиваться рациональная автономность СП или отдельных руководителей.
Согласованности	Взаимодействия между иерархическими звеньями по вертикали, а также между относительно автономными звеньями по горизонтали должны быть в целом согласованы с основными целями организации и синхронизированы во временем.
Устойчивости	Необходимо предусматривать специальные «локальные регуляторы», которые при отклонении от заданной цели организации ставят того или иного работника в невыгодное положение и побуждают к регулированию системы управления персоналом.
Многоаспектности	Управление как по горизонтали так и по вертикали должно осуществляться по различным каналам: экономическому, административно-хозяйственному и т.п.
Прозрачности	Система должна обладать концептуальным единством сдержать единую терминологию, деятельность должна строиться на единых «несущих конструкциях» для различных по экономическому содержанию процессов управления персоналом.
Комфортности	Система должна обеспечивать максимум удобств для творческих процессов обоснования, выработки, принятия и реализации решений.
Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом.	
Концентрации	Рассматривается в двух направлениях: концентрация

	усилий работников отдельного подразделения или всей системы управления на решение основных задач или концентрация однородных функций в одном подразделении, что устраняет дублирование.
Специализация	Разделение труда в системе управления. Формируются подразделения на выполнение групп однородных функций.
Параллельности	Одновременное выполнение отдельных управленческих решений повышает оперативность управления персоналом.
Адаптивности	Приспособляемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы.
Преемственности	Общая методическая основа проведения работ по совершенствованию системы управления персоналом на разных ее уровнях и разными специалистами.
Непрерывности	Отсутствие перерывов в работе работников или подразделений.
Ритмичности	Выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени и регулярность повторения функций управления персоналом.
Прямоточности	Упорядоченность и целенаправленность необходимой информации по выработке определенного решения.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Вопросник «Общая оценка удовлетворенности мотивацией труда»

№ п/п	Утверждения	Оценка			
1	Ваша удовлетворенность профессиональным продвижением				
2	Ваша удовлетворенность заработной платой (в соответствии с вашими трудозатратами)				
3	Ваша удовлетворенность вашими возможностями продвижения				
4	Ваша удовлетворенность предприятием, где вы работаете				
5	Ваша удовлетворенность слаженностью действий работников				
6	Ваша удовлетворенность заработной платой в сравнении с тем, сколько за такую же работу платят на других предприятиях				
7	Ваша удовлетворенность работой				
8	В какой степени ваша удовлетворенность работой повлияла бы на Ваше решение, если бы Вы искали работу в настоящее время				
9	Ваша удовлетворенность тем, как на своей работе Вы можете использовать свой опыт и способности				
10	Ваша удовлетворенность физическими условиями (шум, холод, жара и т.п.)				
11	Ваша удовлетворенность профессиональной компетентностью вашего начальника				
12	Ваша удовлетворенность требованиями работы к интеллекту человека				

13	Ваша удовлетворенность длительностью рабочего дня					
14	Ваша удовлетворенность стилем руководства вашего начальника отдела					

Тест «Удовлетворенность работой» – это обычный тест, применяемый при изучении факторов влияющих на мотивацию и позволяющий выявить параметры удовлетворяющие или не удовлетворяющие сотрудников организации условиями работы, организацией руководства и отношениями в рабочем коллективе.

Тест содержит 14 утверждений, каждое утверждение может быть оценено от одного до пяти баллов. При оценке удовлетворенности работой трудового коллектива, используются средние величины показателей. При этом оценка результатов производится по следующей шкале:

- 15–20 баллов – вполне удовлетворены работой;
- 21–32 балла – удовлетворены;
- 33–44 балла – не вполне удовлетворены;
- 45–60 баллов – не удовлетворены;
- свыше 60 баллов – крайне не удовлетворены.

Испытуемым предлагалась сделать свой выбор по каждому из этих утверждений, отметив соответствующую цифру:

- 1 – вполне удовлетворен;
- 2 – удовлетворен;
- 3 – не вполне удовлетворен;
- 4 – неудовлетворен;
- 5 – крайне неудовлетворен.

уважаемый пользователь! Обращаем ваше внимание, что система «Антиплагиат» отвечает на вопрос, является ли тот или иной фрагмент текста заимствованным или нет. Ответ на вопрос, является ли заимствованный фрагмент именно плагиатом, а не законной цитатой, система оставляет на ваше усмотрение.

## Отчет о проверке № 1

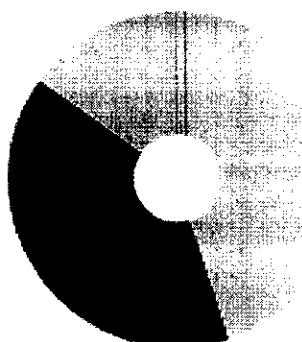
**ФИО:** Евсеева Дарья  
**дата выгрузки:** 19.06.2017 09:18:47  
**пользователь:** [dasha33-54@mail.ru](mailto:dasha33-54@mail.ru) / ID: 3483462  
 отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат»  
 на сайте <http://www.antiplagiat.ru>

### Информация о документе

**№ документа:** 6  
**Имя исходного файла:** Бархатова А.А. Совершенствование системы управления персоналом ОАО Красцветмет на основе зарубежного опыта.docx  
**Размер текста:** 306 кБ  
**Тип документа:** Не указано  
**Символов в тексте:** 147955  
**Слов в тексте:** 16534  
**Число предложений:** 805

### Информация об отчете

**Дата:** Отчет от 19.06.2017 09:18:48 - Последний готовый отчет  
**Комментарии:** не указано  
**Оценка оригинальности:** 60.04%  
**Заимствования:** 39.96%  
**Цитирование:** 0%



**Оригинальность:** 60.04%

**Заимствования:** 39.96%

**Цитирование:** 0%

### Источники

Доля в тексте	Источник	Ссылка	Дата	Найдено в
7.24%	[1] Анализ и оценка эффективности системы управления персоналом – текст работы	<a href="http://revolution.allbest.ru">http://revolution.allbest.ru</a>	раньше 2011 года	Модуль поиска Интернет
7.24%	[2] Скачать/BANKReferatov152421167.rtf	<a href="http://bankreferatov.ru">http://bankreferatov.ru</a>	раньше 2011 года	Модуль поиска Интернет
6.7%	[3] Российская База Рефератов - Современные методы управления персоналом на примере администрации г. Озерска - скачать рефераты, бесплатно рефераты, курсовые работы	<a href="http://2vf.ru">http://2vf.ru</a>	20.01.2017	Модуль поиска Интернет

Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ОТЗЫВ  
на выпускную квалификационную работу специалиста (бакалавра)

Студента (ки) Барнабой Антонин Андреевна  
Ф.И.О.  
группы 123-М2 кафедры Мировой экономики  
полное наименование кафедры  
специальности (направления) Х.03.01 Экономика профиль менеджер  
полное наименование специальности (направления)  
на тему Совершенствование системы управления персоналом ОАО КРАСЦВЕТМЕТ на основе зарубежного опыта  
полное наименование темы согласно приказу

Выпускная квалификационная работа специалиста (бакалавра) содержит пояснительную записку на 99 страницах, илюстрированный материал.

1. Актуальность и значимость темы Актуальность работы обосновывается необходимостью поиска нового совершенствования системы управления персоналом в условиях меняющейся рыночной среды для повышения конкурентоспособности передвижки и привлечения квалифицированных специалистов персонала
2. Логическая последовательность Гайдами, Гайды, Вильгельме проблемы в работе, а также рекомендации по их устранению предложены в логической последовательности
3. Положительные стороны работы С любой тщательностью выявлены специалисты академ, направление на выявление проблем по теме исследований.
4. Аргументированность и конкретность выводов и предложений Работа и предложения в работе расписаны аргументировано и конкретно. По одной из разработанных предложений разработан экономический эксперимент с использованием срока оккупации.
5. Поднота проработки литературных источников Дипломантка Барнабова А. проработала обширный объем литературы для разработки главы по теоретическим основам совершенствования системы управления персоналом. % оригинальности работы
6. Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций качество оформления работы соответствует

представлены требованиями

7. Уровень самостоятельности при работе над темой выпускной квалификационной работы

Структура Барнабова А. самостоятельно выполнена задания по дипломному проектированию

8. Недостатки работы Вывод заключении информации на предприятии очень кратко расшифрован  
работы "Миниокомпьютер Витальность  
"предприятия"

9. Какие профессиональные компетенции отработаны при работе над темой выпускной квалификационной работы

В ходе работы над темой диплома были отработаны все профессиональные компетенции

Выпускная квалификационная работа отвечает (не отвечает) предъявляемым требованиям и рекомендуется (не рекомендуется) к защите на заседании Государственной экзаменационной комиссии.

Руководитель выпускной квалификационной работы Талшутинова Е.И.  
к.т.н.

Ф.И.О., ученое звание, степень, должность

«14» Июня 2017 г.

Т.Н.  
подпись руководителя

Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

РЕЦЕНЗИЯ

на выпускную квалификационную работу

студента (ки) Барнабов Алисия Андреевна  
Ф.И.О.

группы 123-М7 кафедры Мирный экономики

полное наименование кафедры

специальности (направления) 38.03.01 Бизнесмен, предприниматель

полное наименование специальности (направления)

на тему Совершенствование системы управления персоналом ОАО КРАСЧУВЕТМЕТ на основе зарубежного опыта

полное наименование темы согласно приказу

Выпускная квалификационная работа содержит пояснительную записку на 99 страницах, \_\_\_\_\_ иллюстрационный материал.

1. Актуальность и значимость темы

Более наполненный зарубежный опыт в области управления персоналом обуславливает актуальность совершенствования системы УПР персонала на основе зарубежного опыта

2. Логическая последовательность

Вопрос, рассматриваемый в работе, проработан в логической последовательности.

3. Положительные стороны работы Барнабова проявил глубокий анализ кадров, организацию работы отбора кадров в области управления персоналом, выделил конкретные проблемы и предложил пути их решения

4. Аргументированность и конкретность выводов и предложений

Выходы и предложения приведены и аргументированы, раскрыты экономической эффективности мероприятий.

5. Полнота проработки литературных источников

Библиографический список содержит, что говорит о пакете проработки темы исследования.

6. Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций

Качество общего оформления работы, таблиц и иллюстраций соответствует требованиям

7. Недостатки работы Необходимо полно раскрыть  
иллюстрируя процесс наименования, пред-  
ставленный на рис. 3.1

8. Какие предложения целесообразно внедрить в практику

Представляет интерес практическая реко-  
мендация по развитию упомянутых темати-  
ческих образований с прорывами

Выпускная квалификационная работа соответствует (не соответствует) требованиям, предъявляемым к дипломным работам и может (не может) быть рекомендована к защите на заседании Государственной экзаменационной комиссии. Работа заслуживает оценки хорошо, а ее автор Бархатова

Ф.И.О.

Ангелина Андреевна  
присвоения ему (ей) квалификации бакалавр

Рецензент Губанова Дарья Владимировна, наименование

брюнетка, руководитель курсовый студент, специаль-  
ность изучение избранной тематики  
и инженерно-северное горное производство  
Ф.И.О., ученое звание, степень, должность, место работы  
«15» июня 2017г.

