

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

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА МИРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

ОСЕТРОВА АЛИНА СЕРГЕЕВНА

БАКАЛАВРСКАЯ ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПОДХОДОВ К ПРОЦЕССАМ УПРАВЛЕНИЯ
ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА НА
ПРИМЕРЕ ОАО «КРАСЦВЕТМЕТ»

Дипломник



(А.С.Осетрова)

Руководитель



(Е.Э. Лобанова)

Консультанты:



(М.М. Писанкова)

Нормоконтроль



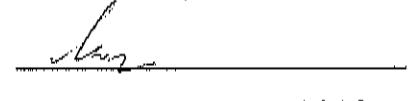
(Л.А. Плахотнюк)

Иностранный язык

Допускается к защите

Зав. кафедрой

И.В. Молодан



«18» 06 2018 г.

Красноярск – 2018

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

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ

КАФЕДРА МИРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

И.В. Молодан

подпись

И.О. Фамилия

«16» 04 2018 г.

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу

Студенту Осипровой Алине Сергеевне
направления 38.03.01 Экономика профиль «Мировая экономика»

1. Тема работы Совершенствование подходов к инновационному управлению персоналом предприятий на основе защищенного отмела на примере ОАО "КрасгипроЕмким"

Утверждена: приказом по институту от 19.04. 2018 № 57/17 на заседании выпускающей кафедры от « » 20 г., протокол № _____

2. Срок сдачи работы 11.06.2018

3. Содержание пояснительной записки Введение: 1. Годич. основы учр.-з. персоналом учр.-з. 2. Анализ процессов управления персоналом на ОАО "КрасгипроЕмким" 3. рекомендации по собственным подходам к инновационному управлению перс. ОАО "КрасгипроЕмким" на основе защищенных отмелов 4. Консультанты по разделам работы Борисоглебский - Писаникова М.И.,
иц. Ву - Плахотюк Л.А.

5. График выполнения Введение, 1 глава - 16.04.2018-25.04.2018
2 глава - 16.04 - 10.05
3 глава - 16.04.2018 - 11.06.2018. Заключение, оформление
исследовательских материалов, презентация, защита ВКР - 12.06-18.06.2018

Дата выдачи задания «16» 04 2018 г.

Руководитель выпускной
квалификационной работы

И.В. Молодан
подпись

И.В. Молодан
И.О. Фамилия

Задание принял к исполнению

А. С. Осипрова
подпись

А. С. Осипрова
И.О. Фамилия

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 108 с., иллюстраций 5, таблиц 28, источников 35, приложений 1.

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, ПОДБОР ПЕРСОНАЛА,
ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ, КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ,
ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ, РАЗРАБОТКА
МЕРОПРИЯТИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.

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

Метод исследования – аналитический, опытно-статистический методы, метод сравнения.

Проведен анализ управления персоналом на предприятии ОАО «Красцветмет». Для повышения уровня предложены рекомендации по применению зарубежного опыта в совершенствовании системы управления персоналом.

ABSTRACT

Graduation thesis includes 108 p., Illustrations 5, tables 28, sources 35, and application 1.

STAFF MANAGEMENT, STAFF RECRUITMENT, TECHNIQUES OF STAFF MANAGEMENT, STAFF POTENTIAL, FOREIGN EXPERIENCE OF STAFF MANAGEMENT, WORKING OUT OF METHODS OF STAFF MANAGEMENT

The purpose of this paper is to develop recommendations for improving of the system of staff management of Public Corporation "KRASZVETMET" on the basis of foreign experience.

The methods of investigation are analytical and experimental statistical methods, method of comparison.

An analysis of staff management at Public Corporation "KRASZVETMET" is carried out. The recommendations on implementation of the experience of foreign countries in staff management in order to improve the system of recruitment are taken into account.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	6
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ	9
1.1 Основные элементы системы управления персоналом.....	9
1.2 Технологии управления персоналом: методы, этапы.....	17
1.3 Анализ отечественного и зарубежного опыта управления персоналом	28
2. АНАЛИЗ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОАО «КРАСЦВЕТМЕТ».....	40
2.1 Характеристика и история развития предприятия	40
2.2 Анализ основных технико-экономических показателей деятельности предприятия.....	43
2.3 Анализ кадрового потенциала предприятия	46
2.4 Анализ внешних и внутренних факторов, влияющих на процессы управления персоналом предприятия	52
3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПОДХОДОВ К ПРОЦЕССАМ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОАО «КРАСЦВЕТМЕТ» НА ОСНОВЕ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА	62
3.1 Пути совершенствования системы управления персоналом предприятия посредством адаптации зарубежного опыта.....	62
3.2 Разработка мероприятий по совершенствованию благоприятного социально-психологического климата на предприятии.....	63
3.3 Рекомендации по совершенствованию подбора и отбора персонала с учетом зарубежного опыта.....	71
3.4 Рекомендации по внедрению бесстарифной системы оплаты труда	83

3.5 Оценка экономической эффективности рекомендаций по совокупности управления персоналом предприятия на основе зарубежного опыта.....	95
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	98
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	101
ПРИЛОЖЕНИЕ	

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.

В последние десятилетия одной из эффективных систем менеджмента во всем мире признана японская. Успехи японской экономики, резкий взлет японской промышленности, достигшей высот в производстве

высококачественных изделий, привлекли широкое внимание к методам управления в японской промышленности. Анализ разных источников экономической литературы позволяет сделать вывод о том, что эффективность менеджмента в Японии связана, прежде всего, с двумя факторами: умением продуктивно взаимодействовать с людьми, а также влиянием специфической японской социокультуры.

В значительной степени обсуждение возможностей использования японского управления персоналом в других странах состоит в решении вопроса, что же является решающим - универсальность человеческих взаимоотношений, составляющих основу японского менеджмента, или же - национальная специфика японцев. Для российской экономики решение этого вопроса имеет важное значение.

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. При этом адаптация передового зарубежного опыта в этой области к российским реалиям имеет существенное значение.

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:

- исследовать теоретические основы управления персоналом предприятия;
- изучить зарубежный и отечественный опыт управления персоналом предприятия;

- проанализировать деятельность ОАО «Красцветмет», в том числе в отношении использования кадрового потенциала предприятия и процессов управления персоналом;
- предложить мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом с учетом зарубежного опыта.

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

Предметом исследования выступает зарубежный опыт управления персоналом и адаптация его к специфики конкретного российского предприятия.

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

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 УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Основные элементы системы управления персоналом предприятия

Управление персоналом - 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 организации 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, изменения в экономической и политической системе 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 [6].

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 предприятиях. 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 чистого 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 — бессмыслицо 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 [19].

В таблице 1.1 представлено краткое описание экономического подхода к управлению.

Таблица 1.1
Характеристика условий эффективности и особых затруднений в рамках экономического подхода [19].

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 организаций, возможны нежелательные последствия (поскольку мотивация персонала сводится исключительно к внешнему стимулированию, то даже незначительных изменений в схеме стимулирования достаточно для непредсказуемых последствий)

Окончание таблицы 1.1

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, коммуникаций и контроля [19].

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 доминирующим потребностям личности, [19].

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.

Окончание таблицы 1.2

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 [19]:

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.

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

1. 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.

2. 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.

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

Таблица 1.3

Характеристика условий эффективности и особых затруднений в рамках органического подхода [19].

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

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 [8].

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 [8].

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, ежеседельные 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 организации, о которой мало говорят другие подходы.

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 [8].

1.2 Технологии управления персоналом: методы, этапы

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.

Система работы с персоналом – это совокупность принципов и методов управления кадрами рабочих и служащих на предприятии (Приложение). 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.

Этапы управления персоналом — это путь к повышению эффективности управления организацией, судьба которой напрямую зависит от людей, которые в ней работают. Мало того, организация — это и есть совокупность людей, объединенных одной целью и связанных в единое целое механизмами и инструментами управления.

Процесс управления всегда непрерывен и цикличен. В противном случае управляемая система долго существовать не сможет. Он состоит из решений, действий, предмета, средств и конечного продукта. Цикличность в сфере управления проявляется в едином алгоритме выявления проблем и достижения рабочего результата.

Управление персоналом на крупном предприятии представляет собой сложную систему, призванную поддерживать функционирование вертикальных и горизонтальных взаимосвязей и постоянно оптимизировать дифференциацию труда. Эта система должна обеспечивать эффективность труда сотрудников, что достигается с помощью реализации принципа «каждый работник должен быть на своем месте».

Первый этап: планирование потребности предприятия в персонале.

Планирование персонала может быть разделено на стратегическое и текущее. Стратегическое осуществляется на первых стадиях формирования организации и ее дальнейшего развития в периоды изменения стратегий. Текущее — это постоянный маневр в условиях стабильной работы организации.

Планирование потребности предприятия в персонале начинается с создания технико-экономического обоснования функций различных категорий персонала. Каждой функции должна соответствовать определенная компетенция, в которую входят: профессия, требуемый уровень квалификации, полномочия.

Численность персонала закладывается в планы, исходя из стандартных нормативов по аналогии с работой подобных организаций или из возможности человека данной квалификации произвести ту или иную работу в единицу времени.

Как правило, при стратегическом планировании развития предприятия и персонала составляется программа кадрового обеспечения, которая включает в себя различные фазы становления и развития системы управления персоналом. В ней должны учитываться основные процессы возможной динамики кадрового состава: выбытие части персонала на пенсию, текучесть по внешним причинам, истечение срока действия договора найма, изменения в стратегии производства и т.п.

Второй этап: набор персонала по компетенциям.

Данный этап представляет собой реализацию планов организации. Это процесс совмещения желаемого с возможным.

Любой набор персонала заключается в отборе кандидатов в соответствии с их квалификацией, а также в создании резерва кандидатов. Этот резерв является тем заслугом, из которого организация может отбирать сотрудников на вакантные должности.

Набор персонала — процесс постоянный. Персонал может привлекаться извне, а может перераспределяться внутри организации. Привлечение специалистов извне осуществляется по объявлениям, с помощью процедуры конкурсного отбора, за счет поиска молодых специалистов в вузах и т.п.

Выполнение такого простого принципа — задача не простая, поскольку требует совмещения интересов предприятия с интересами, возможностями и компетенциями персонала. Основные этапы развития управления персоналом как раз и направлены на формирование системы совмещения необходимого и возможного.

Суть отбора состоит в том, чтобы найти такого человека, который отдавал бы организации с максимальной эффективностью свои силы, знания,

умения и эмоции. В свою очередь, каждый человек, нанимаясь на работу в новую для него организацию, надеется, что в ней будут созданы все условия для того, чтобы он смог реализовать свой потенциал. По этой причине свои возможности и потребности демонстрируют в равной степени как работник, так и работодатель.

Третий этап: управление трудовым поведением.

Несмотря на то, что этот этап стоит третьим в алгоритме управленческих действий, работа с персоналом — процесс постоянный. Он начинается с момента набора основного персонала и не заканчивается до тех пор, пока организация существует.

Основные составляющие управления трудовым поведением сводятся к следующему:

1. создание стимулов и мотиваций эффективного труда;
2. формирование организационной культуры;
3. мониторинг конфликтных ситуаций;
4. профилактика и разрешение конфликтов.

Четвертый этап: формирование организационно-правовой основы процесса управления персоналом.

Эта основа слагается из:

1. правового регулирования трудовых отношений;
2. адекватного распределения функций персонала;
3. обеспечения постоянных производственных связей и отношений;
4. формирования собственной кадровой политики;
5. проведения статистического мониторинга кадрового состава в динамике;
6. формирования идеальной для данной организации модели системы кадрового обеспечения .

Формирование организационно-правовой основы управления персоналом позволяет на законном основании поддерживать баланс между интересами

работодателя и работника. Соблюдение норм и правил, адаптированных для данной организации, является гарантом минимизации конфликтов между субъектами производства. Кроме того, хорошо налаженная система обеспечивает своевременное и безболезненное включение кандидата в производственный процесс и в трудовой коллектив.

Совершенствование системы управления персоналом обеспечивается постоянным мониторингом и периодическим аудитом. Мониторинг позволяет выявлять возникающие проблемы функционирования. Аudit направлен на выявление соблюдения законности действий работодателя по отношению к работникам, а также на соответствие внутреннего распорядка и условий труда государственным и ведомственным стандартам. Конечной целью аудита является разработка мер по совершенствованию управленческой системы, приведения документации в соответствие с предъявляемыми требованиями, обеспечение согласованности действий всех структур организаций.

Пятый этап: обеспечение процесса использования персонала

Люди в любой организации являются главным средством производства, которое необходимо использовать рационально и эффективно. Это обеспечивается с помощью:

1. определения диапазона функциональных обязанностей сотрудников;
2. выявления компетенций персонала в соответствии с их функциями;
3. адаптации персонала к условиям производства данной организации;
4. обеспечения условий для эффективного и безопасного труда.

Главным условием создания десспособного коллектива является формирование прозрачной и справедливой системы материального и нематериального мотивирования труда. Люди на предприятии работают за заработную плату, и ее размеры являются самым сильным стимулом хорошей работы. Однако человек — это не банковский автомат, он должен получать удовольствие от того, что он кому-то нужен и для кого-то ценен. Часто моральное поощрение работника успешно конкурирует с материальным.

Гибкое сочетание того и другого создают тот самый благоприятный рабочий климат, который заставляет работника отказываться от более выгодных предложений и оставаться в хорошем коллективе и при хорошем начальстве.

Шестой этап: совершенствование кадрового обеспечения работы учреждения.

Система управления персоналом только тогда может считаться созданной, когда постоянно работает служба повышения квалификации специалистов. Она заключается в стимулировании получения образования разного уровня — от курсов повышения квалификации до получения второго высшего образования, которое больше соответствует выполняемым функциям.

К понятию совершенствования кадрового обеспечения может быть отнесено и стимулирование освоения смежных профессий, новых для работника технологий, приобретение навыков работы на разном оборудовании. Это позволяет обеспечить бесперебойную работу предприятия в кризисы и периоды смены стратегии, а также минимизировать риски кадрового голода специалистов дефицитных профессий.

Таким образом, этапы процесса управления персоналом представляют собой стадии формирования устойчивой системы управления предприятия и создания механизмов, обеспечивающих ее длительное и эффективное функционирование.

В предприятиях 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).

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 [22].

Экономические методы управления персоналом - это система способов воздействия на исполнителей с помощью соизмерения затрат и результатов (материальное стимулирование и санкции, зарплата, себестоимость, прибыль, цена). При этом следует учесть, что кроме личных целей каждый участник процесса преследует общественные и групповые цели [22].

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.

Таблица 1.4
Система методов и элементов управления персоналом [22]

Методы управления персоналом		
Административные	Экономические	Социально-психологические
организационные воздействия; распорядительные воздействия; материальная ответственность и взыскания; дисциплинарная ответственность и взыскания; административная ответственность.	плановое ведение хозяйства; хоз. Расчет; оплата труда; рабочая сила; рыночное ценообразование; денные бумаги; фазы воспроизводства товаров.	Партнерство; Мораль; социальное планирование; конфликты; психологическое планирование; интеллектуальные способности; типы 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 [22]

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

Окончание таблицы 1.5

Моментные наблюдения	Динамический Структуризации целей Нормативный	Моделирование Функционально-стоимостной анализ Структуризации целей
Анкетирование	Параметрический Моделирования	Опытный Творческих совещаний
Изучение документов	Функционально-стоимостной анализ	Коллективного блокнота Контрольных вопросов
Функционально-стоимостной анализ	Главный компонент Балансовый Корреляционный регрессионный анализ Опытный Матричный	Морфологический анализ

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

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

Таблица 1.6

Характеристика методов исследования системы управления персоналом

[17]

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, информации, методов управления, управленческих решений.

Продолжение таблицы 1.6

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.
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.

Окончание таблицы 1.6

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.

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 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) [17].

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 Анализ отечественного и зарубежного опыта управления персоналом на предприятии

Для воздействия на способности сотрудников, их мотивации и улучшения результатов работы в России наиболее действенны такие методы, как обучение и развитие навыков, а также оценка результатов деятельности и способностей.

Для мотивации сотрудников применяются: карьерное продвижение персонала внутри фирмы, вознаграждение, коммуникации.

Практическое значение исследования для российских компаний заключается в возможности использовать его результаты в двух направлениях: при обосновании практических рекомендаций службам персонала исследуемых компаний, а так же при проведении консультационных проектов в сфере управления человеческими ресурсами в дальнейшем [3].

Методы управления человеческими ресурсами.

Теория и практика управления человеческими ресурсами успешных зарубежных и российских компаний позволяет говорить о наиболее важных методах управления из их арсенала. Рассмотрим эти методы подробно.

Обычно высокие зарплаты привлекают большее количество соискателей, что позволяет организации быть более избирательной, отдавая предпочтение тем кандидатам, которые в большей степени склонны к обучению. Кроме того, если зарплаты выше тех, что диктует рынок, то сотрудники могут воспринимать дополнительный доход как подарок от фирмы, что обычно мотивирует их на достижение самых высоких результатов работы [3].

Существует мнение, что непременным условием достижения конкурентного успеха являются низкие издержки на рабочую силу. Однако на практике это вовсе не так, поскольку для большинства компаний затраты на рабочую силу составляют лишь небольшую долю общих издержек. К тому же даже если они высоки, то часто компенсируются повышением уровня общей производительности.

В большинстве случаев менеджеры склонны переоценивать мотивирующее значение денег, пытаясь с их помощью решить большинство организационных проблем. Наделение сотрудников правами собственности имеет два главных преимущества. Во-первых, сотрудники, которые становятся совладельцами компании, нейтрализуют классический конфликт между трудом и капиталом в той степени, в которой они сами представляют интересы и капитала, и труда. Во-вторых, процедура наделения сотрудников правами собственности передает акции компании в руки сотрудников компании,

которые искренне склонны тревожиться о долгосрочных планах компании, о ее стратегии, инвестиционной политике и в меньшей степени расположены поддерживать различные финансовые маневры. Если работники способствовали достижению повышенных результатов деятельности фирмы, то они вправе желать разделить материальные выгоды от этих результатов. Общественное признание заслуг, гарантии долгосрочной занятости и справедливое разрешение конфликтов способны мотивировать сотрудников не меньше, чем деньги.

Карьерное продвижение сотрудников внутри фирмы. Данный метод является ценным дополнением ко многим другим методам управления. Наличие возможностей карьерного роста крепко связывает работника и работодателя. Способствует децентрализации управления и делегированию полномочий, поскольку развивает атмосферу доверия между иерархическими уровнями организации. Кроме того, сотрудники, занявшие управленческие позиции, очень хорошо знают бизнес изнутри: технологию и процессы, которыми они управляют.

Возможность карьерного роста внутри организации является важным стимулом для хорошего выполнения работы. И хотя такое карьерное продвижение связано с монетарными стимулами (обычно влечет за собой увеличение размера зарплаты), оно также имеет и немонетарный компонент – рост должностного статуса, уверенность в собственной востребованности на рынке труда и чувство самореализованности.

Самым важным преимуществом продвижения является то, что оно формирует у сотрудников организации ощущение справедливости и объективности.

Неотъемлемой частью любой современной системы управления является обучение сотрудников и развитие их навыков. Неудивительно, что в таких условиях эффект обучения не так очевиден, хотя после его прохождения сотрудники возвращаются на рабочие места не только с новыми навыками, но и

настроенные на достижение прекрасных трудовых результатов. Любое обучение дает положительные результаты только тогда, когда у сотрудника появится возможность применить полученные знания в работе. Распространенная ошибка большинства организаций заключается в том, что они постоянно способствуют развитию навыков и менеджеров, и их подчиненных, но не изменяют структуру работы, таким образом не позволяют людям делать что-то новое.

Оценка результатов деятельности и способностей позволяет судить о том, насколько успешно организация достигает намеченных целей. Во-вторых, большинство сотрудников при аттестации их работы будет стараться продемонстрировать свои наилучшие качества, даже если это не привлечет за собой конкретных результатов немедленно. Они заинтересованы в развитии своих навыков в интересах организации, когда знают, что организацию это действительно интересует.

Перечисленные практики управления интернациональны. Они успешно используются компаниями во всем мире в отличие от методов, которые могут быть применены лишь в отдельных географических условиях, т. е. методов, относящихся, например, к американской или японской моделям управления [12].

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 [9].

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 [5].

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 [5]. 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 [6]. К сравнительно новым формам найма относится также «система обязательного набора». Ее суть сводится к следующему: рабочая сила набирается не каждым отдельным предприятием, а администрацией компании 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 скординировать 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 технологии, 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 [9].

Оплата труда.

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

1. Японии – оплатой за стаж и рационализаторство;
2. Германии – стимулированием роста производительности;
3. США – оплатой за квалификацию;
4. Великобритании – оплатой по индивидуальным контрактам;
5. во Франции – индивидуализацией зарплаты;

Одновременно наблюдается общая нацеленность систем заработанной платы на повышение эффективности производства [23].

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.

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.

Различные формы финансового участия работников способствуют углублению заинтересованности работников в делах фирмы, побуждают персонал к высокоэффективной 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. Особую большую роль играют дополнительные ставки доходов, которыми 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.

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 [5].

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 ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОАО «КРАСЦВЕТМЕТ»

2.1. Характеристика и история развития ОАО Красцветмет

Красноярский завод цветных металлов является одним из крупнейших производителей ювелирных изделий России, отличается от большинства аналогичных производств. В первую очередь он входит в число промышленных предприятий мирового уровня по аффинажу (получению из различных видов сырья) драгоценных металлов.

ОАО Красцветмет аффинирует в промышленных масштабах все драгоценные металлы, перерабатывает минеральное и вторичное сырье.

Аффинажный дивизион Красцветмета выпускает драгоценные металлы в слитках, гранулах, порошках и в виде химических соединений. Ювелирный дивизион выпускает цепи и браслеты машинного плетения. Дивизион технических изделий выпускает каталитические системы, стеклоплавильные устройства, термоэлектродную проволоку, серебряные мишени и лабораторную посуду.

Лаборатория Красцветмета, входящая в десятку лучших лабораторий мира, сопровождает все технологические процессы.

Слитки драгоценных металлов Красцветмета включены в списки Good Delivery (высокое качество поставки) на международных площадках:

1. золото на SGE (Шанхай);
2. золото и серебро на LBMA (Лондон), DMCC (Дубай);
3. платина на LPPM (Лондон) и NYMEX (Нью-Йорк);
4. палладий на LPPM (Лондон), NYMEX (Нью-Йорк) и TOSCOM (Токио).

Красцветмет является членом Союза золотопромышленников, IPA и IPMI.

100% акций Красцветмета принадлежат субъекту Российской Федерации — Красноярскому краю [15].

Драгоценные металлы — стратегический материал и важный предмет экспорта России, поэтому стандартизация методов контроля металлов необходима на национальном уровне. Драгоценные металлы подлежат строгому учету в соответствии с законом «О драгоценных металлах и драгоценных камнях» и Правилами учета и хранения драгоценных металлов. Часто возникают ситуации, когда результаты, полученные по аттестованным методикам (стандартам организаций), не признаются надежными (разногласия потребителя и поставщика, арбитраж, судебные разбирательства, экспорт металла). В таких случаях наличие государственного стандарта снимает возникающие проблемы, поскольку результаты работ, выполненных в соответствии с государственным стандартом, гораздо сложнее подвергать сомнению и оспаривать (особенно в суде) по сравнению с результатами, полученными по аттестованным методикам [7].

История ОАО «Красцветмет» [20].

В преддверии второй мировой войны возникла необходимость повысить валютную обеспеченность СССР и избавиться от иностранной зависимости в стратегически важных металлах. 7 апреля 1939 года ЦК ВКП (б) и Совнарком СССР приняли Постановление о строительстве аффинажного завода в Красноярске.

Впервые в истории завода платина и палладий были аффинированы на заводе из норильских шламов 23 марта 1943 года. В 1945 году началось крупномасштабное производство благородных металлов, в 1946 году были получены первые слитки платины, в 1947 году — палладий в слитках.

Для извлечения металлов-спутников (родий, иридий, рутений и осмий) на начальном этапе не было ни технологических, ни аппаратурных возможностей, отсутствовал опыт обогащения подобных материалов. В 1946 году ученые и инженеры завода разработали технологию, позволяющую

получать рутений, а к 1951 году — «технологию высаливания», позволившую освоить производство родия и иридия.

К концу 50-х годов организован процесс производства всех металлов платиновой группы, внедрена технология извлечения золота из промпродуктов.

В 60-х годах было создано полупроводниковое производство.

В 1960 году начало производство монокристаллического кремния. В 1963 году был получен первый монокристаллический кремний.

Для внедрения новых идей и технологических методов в 1965 году создан опытно-производственный цех аффинажного производства — цех заводской науки.

Семидесятые годы для Красцветмета прошли под знаком развития производственных возможностей. В 1971 году началась работа участка присмки и первичной обработки лома платиновых металлов и хлороспарительной станции, в 1972 — цеха очистки сточных вод, в 1975 — участка приемки, опробования и первичной обработки сырья, в 1976 — цеха газоочистки и вентиляционной титановой трубы. К концу 70-х годов введен в действие участок получения черни платины и палладия, организовано их промышленное производство. К концу 1979 года завершено строительство металлургического корпуса цеха кремния.

В 1985 году внедрена технология финишной очистки родия методом хлоротермии, в 1986 — сданы первые участки, работающие в замкнутом рециклическом режиме по газу и раствору.

В 1991 году принято решение о создании ювелирного производства, в 1994 году началось производство ювелирных изделий. Первой продукцией стали изделия из серебра 925 пробы. В 1996 году начат выпуск украшений из золота и платины. В 1997 году Красцветмет был отмечен на Московской международной выставке ювелирных изделий дипломом «за оригинальность использования отечественного самородного золота», открыт фирменный магазин «Златая цепь».

Стратегия развития Красцветмета строилась на закреплении и расширении на существующих рынках драгоценных металлов, освоении новых рынков. В 2002 году начато производство соединений драгоценных металлов для использования в различных видах катализа. В 2004 году запущен цех по производству каталитических систем из платино-родиевого сплава. В 2005 году освоено производство тонкой проволоки из сплавов металлов. В 2008 году наложен выпуск проволоки из платины и платинородиевых сплавов для термоэлектрических преобразователей.

В 2010 году началось производство стеклоплавильных аппаратов и фильтрных нитателей для производства стекловолокна, а также серебряных мишеней для стекольной промышленности.

В 2012 году запущен в промышленную эксплуатацию участок по переработке отработанных катализаторов нефтеперерабатывающей и нефтехимической промышленности.

В 2013 году создан пирометаллургический участок по переработке отработанных автомобильных нейтрализаторов [15].

2.2 Анализ основных технико-экономических показателей деятельности ОАО Красцветмет

Технико-экономические показатели – система измерителей, характеризующая материально-производственную базу предприятий и комплексное использование ресурсов, применяются для планирования и анализа организации производства и труда, уровня техники, качества продукции, использования основных и оборотных фондов, трудовых ресурсов.

Информационной базой анализа являются материалы плановых документов, данные бухгалтерского и статистического учета и отчетности предприятия.

Полных перечень основных технико-экономических показателей деятельности предприятия представлен в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Технико-экономические показатели ОАО «Красцветмет»

Показатели	2015 год	2016 год	2017 год	Темпы прироста, %	
				16/15	17/16
1. Товарная продукция, тыс. руб	8 065 571	10 597 425	11 493 423	131	108
2. Среднесписочная числ-ть работников за год, чел	2 819	2 778	2 742	99	99
3. Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	6 116 995	8 075 932	9 011 844	132	112
4. Среднемесячная заработка платы, руб	43 765	44 861	45 123	103	101
5. Среднегодовая выработка одним работником, тыс.руб	2861	3 815	4192	133	110
6. Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс.руб	2 036 058	2 316 458	2 573 485	114	111
7. Показатели использования основных фондов:					
-Фондоотдача, руб/руб	3,97	4,57	4,47	115	98
-Фондоемкость, руб/руб	0,25	0,22	0,22	88	100
-Фондо- вооруженность, тыс.руб/чел	722,26	833,86	938,54	115	113

Окончание таблицы 2.1

8.Прибыль, тыс.руб	1 948 576	2 521 493	2 481 579	129	98
9.Рентабельность, %	31,86	31,22	27,54	98	88

Как видно из таблицы товарная продукция ОАО Красцветмет с каждым годом увеличивалась. На 2017 год товарная продукция составляла 11 493 423 тыс.руб.

Среднесписочная численность работников - средний показатель численности списочных работников на каждом отдельном предприятии. В списочных работников включаются работники, выполняющие свои трудовые обязанности на постоянной основе, а так же сезонные и временные работники. Среднесписочная численность работников ОАО Красцветмет на 2017 год составляла 2 742 человека. Уменьшение средней численности работников по сравнению с 2015 и 2016 годами связано с проводимой в Обществе оптимизацией организационной структуры, что приводит к более эффективному распределению капитала, ускорению оборачиваемости средств, сокращению непроизводительных расходов и т.д.

Среднемесячная заработная плата одного работника за 2 года возросла на 1358 рублей и составила на 2017 год 45 123 тыс.руб.

Себестоимость реализованной продукции в 2017 году относительно 2015 года увеличилась на 2 894 849 тыс.руб

Фондоотдача – это показатель эффективности использования основных фондов отношение выручки (объёма продукции) к балансовой стоимости основных средств, в наиболее обобщенном виде фондотдача характеризует уровень использования основных фондов (средств) [16]. Как видно из приведенных расчетов, показатель фондотдачи увеличился с 3,97 руб/руб в 2015 году до 4,47 руб/руб в 2017 году.

Фондоемкость основных фондов определяется как отношение среднегодовой стоимости основных фондов, участвующих в производственном процессе, к объему выпущенной продукции в стоимостном выражении. Если основные фонды используются на предприятии более эффективно, то данный показатель уменьшается [16]. На предприятии ОАО Красцветмет в 2017 году показатель уменьшился на 0,03 руб/руб по сравнению с 2015 годом, значит, основные средства стали использоваться эффективнее.

По результатам анализа можно сделать вывод, что показатели фондооооруженности за 2017 год улучшились по сравнению с 2015 годом на 216,28 тыс. руб/чел.

Прибыль в 2017 году выросла на 533 003 тыс.руб и составила 2 481 579 тыс.руб по сравнению с 2015 годом – 1 948 576 тыс.руб

Рентабельность позволяет определить, какая продукция была наиболее прибыльной, то есть выгоднее всего для производства [16]. Рентабельность деятельности в 2017 году равная 27,54% уменьшилась на 4,32 % по сравнению с 2015 годом, это произошло из-за сильного увеличения себестоимости реализованной продукции.

Делая общий итог, можно сказать, что предприятие работает эффективно. Персонал предприятия используется достаточно эффективно, так как темпы роста производительности труда (выработки) опережает темпы роста заработной платы.

2.3 Анализ кадрового потенциала ОАО Красцветмет

На 31.12.2017 численность работников ОАО «Красцветмет» составляет 1624 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 2.1). Причиной этого является

специфика работ, связанная с плавкой, травлением благородных металлов и другое, которая требует мужской силы и выносливости [4].

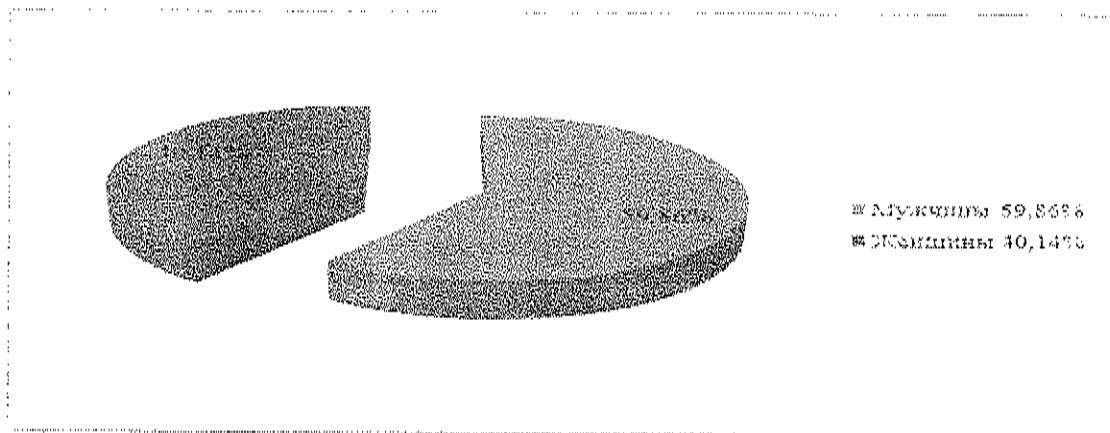


Рис. 2.1 Структура работников ОАО «Красцветмет» по полу, %

Средний возраст работников в 2017 году составил 43 года и по сравнению с 2016 годом средний возраст работников не изменился, данные приведены в таблице 2.2.

Таблица 2.2
Средний возраст работников ОАО «Красцветмет» [4].

Показатели	Всего		Руководители		Специалисты		Служащие		Рабочие	
	Кол-во, чел.	Уд. вес, %								
Всего работников	1624	100,00	251	15,46	470	28,94	9	0,55	894	55,05
Мужчин	973	59,91	177	10,90	200	12,32	6	0,37	584	35,96
Женщин	651	40,09	74	4,56	270	16,63	3	0,18	310	19,09
18-25 лет	101	6,22	13	0,8	37	2,28	0	0,00	56	3,45

Окончание таблицы 2.2

25-35 лет	475	29,25	87	5,36	177	10,90	0	0,00	214	13,18
35-40 лет	194	11,95	38	2,34	51	3,14	0	0,00	110	6,77
40-50 лет	462	28,45	60	3,69	93	5,73	2	0,12	296	18,22
50-60 лет	345	21,24	48	2,96	91	5,60	6	0,37	197	12,1
Свыше 60 лет	47	2,89	5	0,31	21	1,29	1	0,06	21	1,29

Согласно отчету за 2017 год ОАО «Красцветмет» 6,22%, или 101 человек, это работники, возраст которых составляет менее 25 лет, 29,65% или 475 человек составляют работники, возраст которых составляет от 25 до 35 лет; 194 человека или 11,95% - это работники, возраст которых составляет от 35 до 40 лет; 462 человека или 28,45% - это работники, возраст которых составляет от 40 до 50 лет; 21,24% или 345 человек, это работники, возраст которых составляет от 50-60 лет; 2,89% или 47 человек, это работники, возраст которых составляет свыше 60 лет [4].

Наибольший процент составляют работники, возраст которых колеблется от 25 до 35 лет (рис. 2.2).

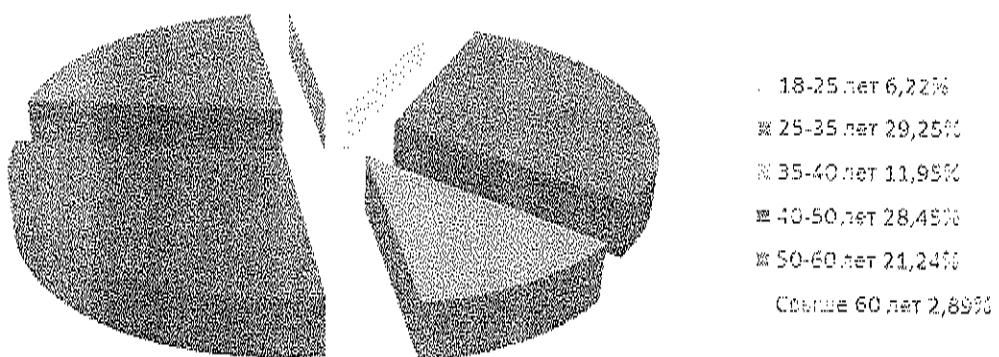


Рис. 2.2 Структура работников ОАО «Красцветмет» по возрасту, % [4]

Структура персонала по уровню полученного образования выглядит следующим образом (таблица 2.3): 100 человек, или 6% работников имеют

послевузовское профессиональное образование, 939 человек , или 59% работающих имеют высшее профессиональное образование, 205 человек, или 13% - это работники, имеющие среднее и /или полное общее образование - 357 человек, или 22% - это работники, имеющие начальное и/или среднее профессиональное образование.

Таблица 2.3

Информация о возрасте и образовании работников ОАО «Красцветмет»
[4]

Наименование показателя	Количество, чел.	Удельный вес, %
Работники, возраст которых составляет менее 25 лет	59	4
Работники, возраст которых составляет от 25 до 35 лет	445	28
Работники, возраст которых составляет от 35 до 55 лет	87	54
Работники, возраст которых составляет более 55 лет	224	14
Итого	1601	100
Из них:		
Имеющие среднее и/или полное общее образование	205	13
Имеющие начальное и/или среднее профессиональное образование	357	22
Имеющие высшее профессиональное образование	939	59
Имеющие послевузовское профессиональное образование	100	6

Показателем стабильности рабочей силы и преданности работников своему предприятию является и стаж работы (рис. 2.3) , который в 2017 году в среднем по заводу составил 13 лет, хотя этот показатель составлял 12 лет и являлся неизменным на протяжении 2010-2017 годов.

Наибольший средний стаж работы составляет 20-30 лет, к ним относится 390 человек (таблица 2.4).

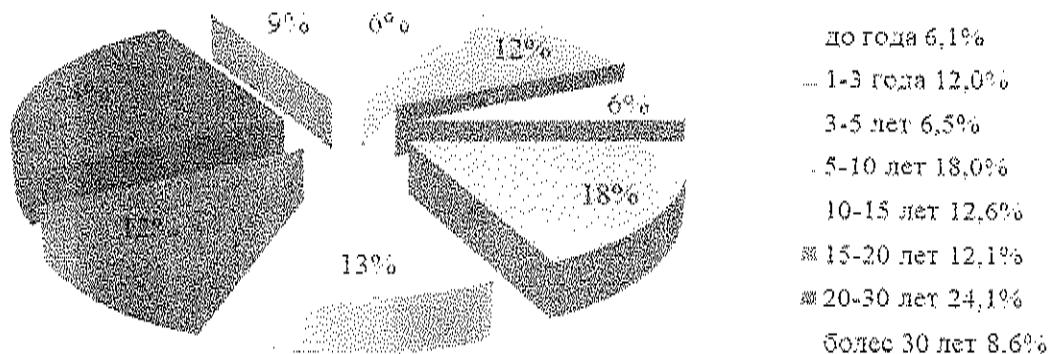


Рис. 2.3 – Структура работников по стажу [4]

Таблица 2.4

Состав работников ОАО «Красцветмет» по стажу [4]

Показатель	До года	1-3 года	3-5 лет	5-10 лет	10-15 лет	15-20 лет	20-30 лет	Более 30 лет	Всег о
Работников со стажем, чел.	99	195	105	293	205	197	390	140	1624

В 2017 году было принято на работу 338 человек (из них 137 - временные работники СОК «Зеленые горки»), 40 работников было принято в цех аффинажного производства, 48 было принято в цех ювелирного производства, уволено только 15 работников, в заводоуправление принято 31 человек, тогда как уволено всего 24 и пр.

Из 322 работников, уволенных в 2017 году (Рис. 2.4), 102 человека были уволены по собственному желанию, 107 человек было уволено в связи с окончанием срочного трудового договора, по соглашению сторон было уволено 28 человек, 42 человека было уволено на пенсию, по сокращению штатов было уволено 17 человек, 5 человек в связи со смертью, по другим причинам 21 человека.

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

В настоящее время, на предприятиях оптимальным считается коэффициент текучести кадров до 7% [13].

Таблица 2.5

Динамика движения кадров ОАО Красцветмет [4]

Показатели	2016 год	2017 год	Темп роста, %
1.Среднесписочная численность, чел.	2 778	2 742	99
2.Принято, чел.	589	562	95
3.Уволено, чел., в том числе:	500	504	101
3.1.По окончанию трудового договора	165	168	102
3.2 По собственному желанию	160	161	101
4.Показатели движения кадров:			
Коэффициент оборота по приему	21	20	95
Коэффициент оборота по увольнению	18	18	100
Коэффициент общего оборота	39	38	97
Коэффициент текучести раб.силы	18	18	100
Коэффициент стабильности персонала	0,03	0,02	67

По данным таблицы видно, что на предприятии увеличивается количество увольняющихся, а количество принятых работников уменьшается, что говорит о том, что текучесть кадров уменьшается, то есть не постоянна.

Таблица 2.6

Причины увольнения по собственному желанию на предприятии ОАО

Красцветмет [4]

Причины	Ответы опрошенных, %
Конфликты в коллективе	22
По состоянию здоровья	8
Недовольны заработной платой	40
Недовольны условиями труда	10
Нет перспектив и карьерного роста	8
По семейным обстоятельствам	12

Главной причиной увольнения по собственному желанию на предприятии ОАО «Красцветмет» является неудовлетворенность заработной платой, часть работников недовольны конфликтами в коллективе.

2.4 Анализ внешних и внутренних факторов, влияющих на процессы управления персоналом предприятия

Проанализируем процессы управления персоналом ОАО Красцветмет.

Службы персонала являются функциональными и не участвуют напрямую в управлении основной деятельностью персонала, а лишь помогают руководству предприятия решать вопросы о приеме на работу, увольнениях, перемещениях, повышении квалификации. Поэтому на практике важно оптимальное сочетание прав руководителей и специалистов по персоналу, в том числе на основе их совместной ответственности [2].

На ОАО Красцветмет службы персонала возглавляются руководителями, занимающими вторые места в управленческой иерархии. На эти должности назначают преимущественно молодых энергичных людей в возрасте до 40 лет, обладающих гибким прогрессивным мышлением, широким взглядом на вещи, и без их участия не принимается ни одно серьезное решение [11].

Менеджер по персоналу выступает в роли защитника интересов работников перед другими управляющими; советника для последних по проблемам отношений с подчиненными; координатора взаимодействия персонала, профсоюзов и администрации; их консультанта. Важнейшим элементом служб персонала являются кадровые подразделения, управляющие его движением.

Во главе структуры Службы персонала находится заместитель директора ОАО Красцветмет. В ее состав включены:

1. Подразделения условий труда, отвечающие за соблюдение требований техники безопасности и охраны окружающей среды.
2. Подразделения трудовых отношений, осуществляющие анализ и регулирование групповых и межличностных отношений, конфликтов и стрессов, соблюдение этических норм, взаимодействие с профессиональными союзами.
3. Подразделения по оформлению и учету движения кадров — зачислению, перемещению, увольнению; информационному обеспечению; тарификации; поддержанию занятости.
4. Подразделения планирования и прогнозирования персонала, занимающиеся разработкой стратегии управления им, планированием и прогнозированием потребности в кадрах, связями со службой занятости, анализом кадрового потенциала, его текущей и перспективной оценкой, маркетингом, оценкой и подбором кандидатур на высшие должности.

5. Подразделения развития персонала, организующие техническое и экономическое обучение, переподготовку и повышение квалификации, работу с резервом, профессиональную и социально-психологическую адаптацию.

6. Подразделения анализа и развития средств стимулирования труда, осуществляющие нормирование и тарификацию работ, разработку систем оплаты, материального и морального вознаграждения, управления мотивацией.

7. Подразделения, оказывающие правовые услуги персоналу, решающие вопросы трудовых отношений, согласовывающие распорядительные документы по кадрам.

8. Подразделения социального обслуживания, ведающие организацией питания, быта и отдыха работников, детскими учреждениями, развитием физической культуры и спорта, разрешением социальных конфликтов.

Совокупность отдельных групп работников образует структуру персонала, или социальную структуру организации, которая может быть статистической и аналитической. Статистическая структура отражает распределение персонала и движение его в разрезе категорий и групп должностей. Все подразделения занимают должности руководителей, специалистов, рабочих, и основные сведения о них содержатся в текущей отчетности.

Аналитическая структура определяется на основе специальных исследований и расчетов и подразделяется на общую и частную. В разрезе общей структуры персонал рассматривается по таким признакам, как стаж работы, образование, профессия; частная структура отражает соотношение отдельных категорий работников, например, «занятые тяжелым трудом с помощью простейших приспособлений и без них». Критерий оптимальности структуры персонала является соответствие численности работников различных должностных групп.

Должностная инструкция - формализованный документ, в котором закрепляются обязанности сотрудника, предъявляемые к нему

квалификационные требования, порядок приема, увольнения, замещения и взаимоотношений.

Должностные инструкции разрабатывает руководитель подразделения для своих непосредственных подчиненных. Должностные инструкции на должности, находящиеся непосредственно в его подчинении, утверждает руководитель организации. На другие должности инструкции утверждают соответствующие заместители. Первый экземпляр должностной инструкции на каждого работника хранится в отделе кадров, второй - у руководителя подразделения, третий - у работника.

В должностной инструкции указывают наименование учреждения, конкретной должности, реквизиты согласования и утверждения.

Должностная инструкция состоит из четырех основных разделов:

- общие положения;
- обязанности;
- права;
- ответственность.

Рассмотрим важнейшие этапы процесса управления персоналом предприятия. Кадровое планирование - элемент общей системы планирования предприятия, в рамках которого решаются задачи обеспечения его рабочей силой необходимой численности и качества, а также совершенствования социальных отношений.

С помощью кадрового планирования можно определить, сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы; какие требования предъявляются к тем или иным категориям работников; каким образом привлечь нужный и сократить ненужный персонал; как использовать персонал в соответствии с его потенциалом; как обеспечить развитие этого потенциала, повысить квалификацию работников; как обеспечить справедливую оплату труда, мотивацию персонала и решить его социальные проблемы; каких затрат потребуют проводимые мероприятия.

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

- своевременное и качественное оформление всей документации по работе с персоналом (прием, увольнение, перемещение, оформление отпусков, исчислений);
- обеспечение точного учета использования рабочего времени, контроль за состоянием трудовой дисциплины;
- отсутствие претензий со стороны трудящихся, начальников цехов, служб, подразделений на своевременное и качественное оформление документов;
- своевременное выполнение приказов, распоряжений и других руководящих документов;
- своевременное и качественное оформление итоговой документации по ведению учебного процесса [11].

Рассмотрим структуру источников подбора кандидатов на вакантную должность в ОАО «Красцветмет» в 2017 году.

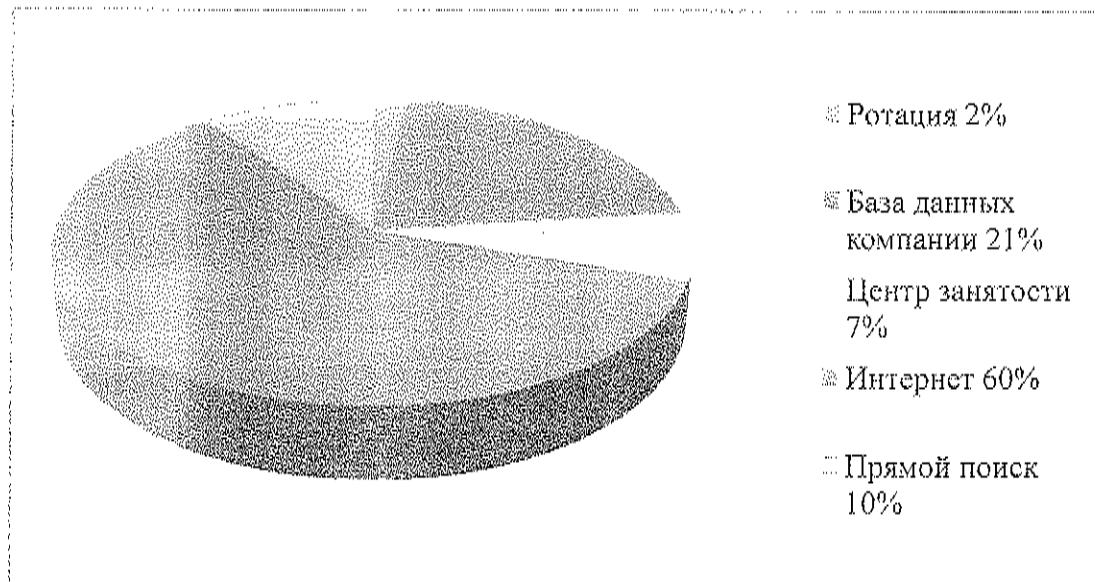


Рис. 2.4 Структура источников подбора кандидатов на вакантные должности в ОАО «Красцветмет»

Чтобы процесс найма был качественным и эффективным Управлению персонала необходимо организовать подбор и отбор персонала специалистами Управления с привлечением функциональных менеджеров (руководителей).

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

- на предприятии имеет место высокая текучесть кадров, что говорит о необходимости поиска кандидатов на вакантные должности и увеличении издержек предприятия, связанных с подбором персонала;
- 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.

Проанализируем процессы мотивации персонала по результатам социологических исследований.

Важнейшим ресурсом на любом предприятии являются его сотрудники. Каждый руководитель старается найти определенный успешный стиль управления подчиненными, чтобы добиться самой главной задачи - успеха и максимизации прибыли предприятия. Однако, данной цели не так просто добиться. Важно заинтересовать работников в результате своего труда, то есть мотивировать их и не допустить бездействия. Конечно, в голову сразу приходит мысль, что большая заработная плата - единственный способ стимулировать персонал, но на самом деле существует множество других нематериальных методов мотивации.

Проблема стимула всегда будет актуальной. Технический прогресс и стремительно меняющееся и развивающееся отношение человека к действительности и окружающим людям воздействуют на различные методы

самоотдачи трудащихся. Менеджеры постоянно работают с людьми, и им необходимо выявлять, понимать и устранять причины тех или иных поступков своих подчиненных, чтобы в дальнейшем направить рабочую силу в правильном направлении.

Грамотно управлять персоналом, значит, обращать внимание на личности сотрудников, ориентироваться на их потребности. С такими знаниями можно создать рабочую систему стимулирования и активизации рабочих ресурсов, которая предполагает углубленное понимание самой сути мотивации, ее движения, отличительных черт и, как следствие, выявления оптимального использования всего теоретического на практике. Применение неудачных способов мотивации или же полное отсутствие воздействия на людей на предприятии приведет к её низкой результативности и текучести кадров.

Атмосфера и настроение в коллективе оказывают влияние на продуктивность работы. Важно установить дух взаимопомощи и здоровую конкурентную среду в коллективе, способствовать передаче опыта и знаний, так как именно в кругу профессионалов и доброжелателей можно настроиться на положительный результат.

Развитие личностных качеств и обучение по профессии приведет к повышению уровня компетентности на предприятии. Поэтому прохождение курсов повышения квалификации, посещение семинаров, лекций и тренингов должны стать отдельным пунктом в расходах предприятия. Большую роль сыграют и стажировки за рубежом.

Небольшие перспективы на предприятии являются причиной текучести кадров, но введение своего рода соревнований среди коллег с поощрениями в виде дополнительных выходных, получении преимуществ пойдут на пользу предприятию.

Социальный пакет, как основа любого уважающего себя предприятия, говорит о бережном отношении к каждому рабочему, который в свою очередь становится уверенным и доверчивым к предприятию. Различные медицинские

страховки, поездки на базы отдыха оказывают положительное психологическое влияние.

Система общения руководства и подчиненных даёт возможность каждому поучаствовать в судьбе предприятия. Внутренняя почта, стенды, небольшие опросы в конце совещания помогут разобраться предприятию с проблемами.

И, естественно, оплата труда может увеличиться по мере роста эффективности результатов работника [2].

Для анализа степени удовлетворенности трудом и мотивации персонала было проведено анкетирование, в результате которого было опрошено 130 работников предприятия ОАО Красцветмет.

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.

В таблице 2.7 представлены результаты анкетирования опрошенных сотрудников по общей оценке удовлетворенности мотивацией труда.

Таблица 2.7
Результаты анкетирования «Общая оценка удовлетворенности мотивацией труда»

Утверждения	Уд.вес респондентов от общего числа по номерам оценок, %				
	1	2	3	4	5
1. Комфортно ли вам на рабочем месте?	5	5	15	25	50
2. Как Вы оцените систему поощрения на предприятии?	5	10	40	30	15
3. Вас устраивает длительность рабочего дня?	5	10	30	30	25
4. Устраивают ли вас условия труда?	40	30	15	10	5
5. Устраивает ли Вас руководитель?	15	15	35	25	10

Окончание таблицы 2.7

6. Оправдались ли Ваши ожидания от работы на предприятии?	20	30	35	10	5
7. Сопоставима ли заработка плата с проделанной Вами работой?	20	35	30	10	5
8. Имеете ли Вы возможность самовыражения?	5	10	15	40	30
9. В какой степени ваша удовлетворенность работой повлияла бы на Ваше решение, если бы Вы искали работу в настоящее время?	10	15	35	25	15
10. Хотелось бы вам работать в другой компании и почему?	15	25	40	15	5

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 10 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 (номера оценок) производится по следующей шкале:

№ 1 - 15–20 баллов – вполне удовлетворены работой;

№ 2 - 21–32 балла – удовлетворены;

№ 3 - 33–44 балла – не вполне удовлетворены;

№ 4 - 45–60 баллов – не удовлетворены;

№ 5 - 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 – не удовлетворен;

5 – крайне не удовлетворен.

По результатам опрошенных сотрудников можно сказать, что на предприятии ОАО Красцветмет персонал мотивирован и в целом удовлетворен своей работой, но кто-то остался верен мнению, что в системе поощрения есть недостатки, а некоторые увидели недостаточно возможностей по обучению. В итоге социологического исследования можно предложить несколько рекомендаций:

1. Совершенствование системы отбора персонала.
2. Разработка системы набора кадров.
3. Совершенствование системы мотивации персонала;

Данные направления совершенствования деятельности ОАО «Красцветмет» по управлению персоналом будут разработаны на основе адаптации зарубежного передового опыта к условиям деятельности российского предприятия.

3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПОДХОДОВ К ПРОЦЕССАМ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОАО «КРАСЦВЕТМЕТ» НА ОСНОВЕ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА

3.1 Пути совершенствования системы управления персоналом предприятия посредством адаптации зарубежного опыта

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

- имеется текучесть кадров, в том числе по причинам неблагоприятного психологического климата;
- 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:

В последнее время в некоторых предприятиях успешно применяется опыт относительной ориентации менеджеров на индивидуальные ценности. При этом деятельность базируется на механизмах личной ответственности, оценке индивидуальных результатов, выработке четких количественно определенных, как правило, краткосрочных целей.

Методология формирования организационных структур должна быть основана на четких схемах распределения ответственности и полномочий использования детальных должностных инструкций, формальных механизмов отношений, что очень важно и частично применяется в некоторых крупных компаниях.

Прямой перенос зарубежного опыта управления персоналом в современные российские условия должно проходить с учетом реалий и самобытности нашей страны. Тем не менее, у мировых лидеров накоплен огромный положительный опыт управления организациями и людьми. Из этого опыта можно выделить ряд моментов, которым в отечественном управлении традиционно не уделялось должного внимания и которые в настоящее время оказались ключевыми в развитии большинства российских организаций:

1. неопределенность и «форс-мажоры», постоянно присутствующие в работе менеджеров и сопровождающие их постоянные стрессы;
2. трансформация и размывание традиционных ценностей у работников, требующие создания новых систем мотивации, а также новых систем стимулирования;
3. потребность в постоянном повышении квалификации, как менеджеров, так и всех остальных работников; повышение роли постоянного образования и самообразования; превращение знаний и навыков в реальную движущую силу;
4. резкое возрастание роли информации, ее объемов, скорости передачи и обработки, форм представления, навыков работников по ее использованию;
5. усиление конкурентной борьбы за ресурсы, рынки сбыта, инновации, информацию, производительность труда и т.п.;

Реализация перечисленных особенностей из зарубежного опыта управления персоналом является определяющей для роста эффективности системы управления персоналом для всех российских предприятий.

3.2 Разработка мероприятий по совершенствованию благоприятного социально-психологического климата на предприятии ОАО «Красцветмет»

Для улучшения условий труда и работоспособности сотрудников предприятия ОАО «Красцветмет» необходимо формировать благоприятные социально-психологический климат.

Несмотря на то, что ОАО «Красцветмет» является современным предприятием, в штате отсутствуют психологи. При этом предприятие уделяет внимание на профессиональные качества сотрудников (в основном, руководящие составы) в форме проведения тренингов, делопроизводства, привлекая к этому сторонние организации, оказывающие такие услуги. В то же время, не уделяется внимание межличностным конфликтам персонала, уровень которых достаточно высок, что подтверждается структурой увольнений по собственному желанию.

Из зарубежного опыта по управлению персоналом во многих предприятиях активно используют возможности создания психологических амбиций на предприятии.

В современном обществе всё чётче просматриваются проблемы психологического характера и всё больше людей задумываются о необходимости консультаций психолога. На Западе это давно норма, но на постсоветском пространстве психология ассоциируется с психиатрией.

За последние полвека количество психологов на предприятиях в США увеличилось почти в 40 раз [26]. А главное, психология повлияла на то, как современные американцы воспринимают эмоциональные и душевные расстройства на рабочем месте. Штатные психологи за рубежом следят как за жизнедеятельностью предприятия, так и учитывают факторы, влияющие на трудовую активность работников, и стремится снизить их негативное воздействие и повысить положительное.

В Соединенных штатах задачами психологического сопровождения карьеры персонала включаются три направления работы психолога на предприятии: исследовательское, коррекционное и просветительское.

Исследовательская работа проводится в соответствии с социальным заказом администрации предприятия.

Коррекционный блок работы состоит в развертывании программ поддержки сотрудников предприятия. Эти программы применяются для

предотвращения последствий стрессов, вызываемых различными производственными причинами:

- разработка и реализация адаптационной программы для ускорения процесса привыкания вновь принятых работников к новым условиям деятельности и к коллективу;
- групповые и индивидуальные занятия по оптимизации социально-психологической атмосферы на предприятии;
- индивидуальное сопровождение карьеры сотрудника;
- мониторинг процесса организационного развития (способность организации становиться самообновляющейся системой, изменяющейся в зависимости от изменения ее целей, условий рынка).

Целью коррекционных мероприятий является развитие и повышение способностей сотрудников. Так, абсолютно все молодые специалисты, пришедшие на работу, участвуют в специальной адаптационной программе. Программа длится три года и разделена на три взаимосвязанных уровня: «Я и моя компания», «Я и моя профессия», «Я и моя карьера». В рамках этих направлений проводится обучение, идет воспитание лидерских качеств. Молодые специалисты участвуют в тренингах, конференциях выполняют проектные работы под руководством наставников.

В рамках просветительского направления ведется лекционная и семинарская работа по информированию о психологических факторах, влияющих на повышение эффективности трудовой деятельности.

Методами реализации программ служат занятия по релаксации, обучение способам эмоциональной разгрузки, тренинги, индивидуальные консультации.

Деятельность психолога направлена на достижение максимальной эффективности труда работников, качества, удобства и внешней привлекательности продукции предприятия и достижение того, чтобы организация было узнаваема и уважаема на рынке. От квалификации и опыта психологов зависит успех этой службы и компании в целом. А наличие

должности психолога говорит о развитом, современном предприятии, ориентированном на введение новшеств, заботе о сотрудниках, ориентации на современные методы работы, адекватном восприятии рынка труда [36].

Рекомендуем внедрить этот опыт в деятельности ОАО «Красцветмет».

Необходимость внедрения должности штатного психолога объясняется следующими факторами:

- именно психолог может оказать квалифицированную помощь;
- на психолога будет возложены задачи по выявлению, предотвращению и профилактике конфликтов, и формированию благоприятного социально-психологического климата;
- штатный психолог будет наиболее четко ориентироваться в сложившихся ситуациях;
- вести фиксацию конфликтных ситуаций в коллективе;
- участвовать в подборе персонала и в формировании групп по объектам (по типу темперамента, по складу ума, личностным характеристикам).
- разрабатывать систему мониторинга по конфликтным ситуациям.

Психолог будет выполнять следующие должностные обязанности:

1. Изучать влияние психологических, экономических и организационных факторов производства на трудовую деятельность работников предприятия в целях разработки мероприятий по улучшению их условий труда и повышения эффективности работы.

2. Выявлять наиболее актуальные вопросы и проблемы, требующие решения (текущесть кадров, нарушения трудовой дисциплины, малоэффективный труд), определяет пути устранения причин, их вызывающих.

3. Разрабатывать профессиональные программы и детальные психологические характеристики профессий рабочих и должностей служащих, определяемые влиянием производственной среды на нервно-психическое напряжение работающего, дает рекомендации относительно условий

оптимального использования личных трудовых возможностей человека с учетом перспективы развития его профессиональных способностей.

4. Готовить предложения руководству и участвует в реализации мероприятий, направленных на повышение производительности труда и удовлетворенности трудом.

5. Участвовать в осуществлении мер по производственной и профессиональной адаптации молодых специалистов и рабочих.

6. Разрабатывать и применять на практике методики оценки организационной культуры, морально-психологического климата и стилей управления в компании и предоставляет руководству систематизированную информацию и рекомендации по результатам изучения.

7. Участвовать в реализации мероприятий по формированию и транслировании корпоративной культуры и улучшению социально-психологического климата в коллективе.

8. Консультировать руководителей подразделений по вопросам психологии управления, рекламы, ведения переговоров, работы с персоналом и клиентами.

9. Проводить индивидуальные и групповые консультации с персоналом.

Для осуществления идеи на территории предприятия ОАО «Красцветмет» необходимо выделить помещение для работы психолога. Такое помещение на предприятии имеется - площадью 25 кв.м. (с 2-мя окнами), в котором размещены 2 человека по обучению, которых можно переместить с соблюдением нормативов размещенных в отдел обучения.

С учетом задач, возложенных на психолога, следует грамотно оборудовать его кабинет. При этом следует выделить 3 зоны:

1. Рабочая зона. В кабинете обязательно должна быть предусмотрена личная зона психолога, необходимая ему для подготовки к работе (занятиям, консультациям и пр.), обработки данных, хранения материалов обследования,

рабочей документации, методической литературы, пособий и пр. Эта зона содержит: письменный стол, стул, компьютер, принтер, шкаф, стеллаж.

2. Зона межличностных тренингов. Для проведения тренингов обязательно должно быть наличие удобных стульев, большого круглого стола, достаточного пространства, а также интерактивной доски и проектора.

3. Зона релаксации. Эта зона служит местом эмоциональной разгрузки. Выполнение этой функции предполагает создание расслабляющей, успокаивающей обстановки. Мягкая и удобная кушетка, негромкое звучание спокойной музыки, видео, общая цветовая гамма обстановки, выдержанная в мягких тонах – все здесь должно способствовать успокоению, снятию накопившейся усталости и раздражения.

На рис. 3.1 представлен план кабинета психолога.

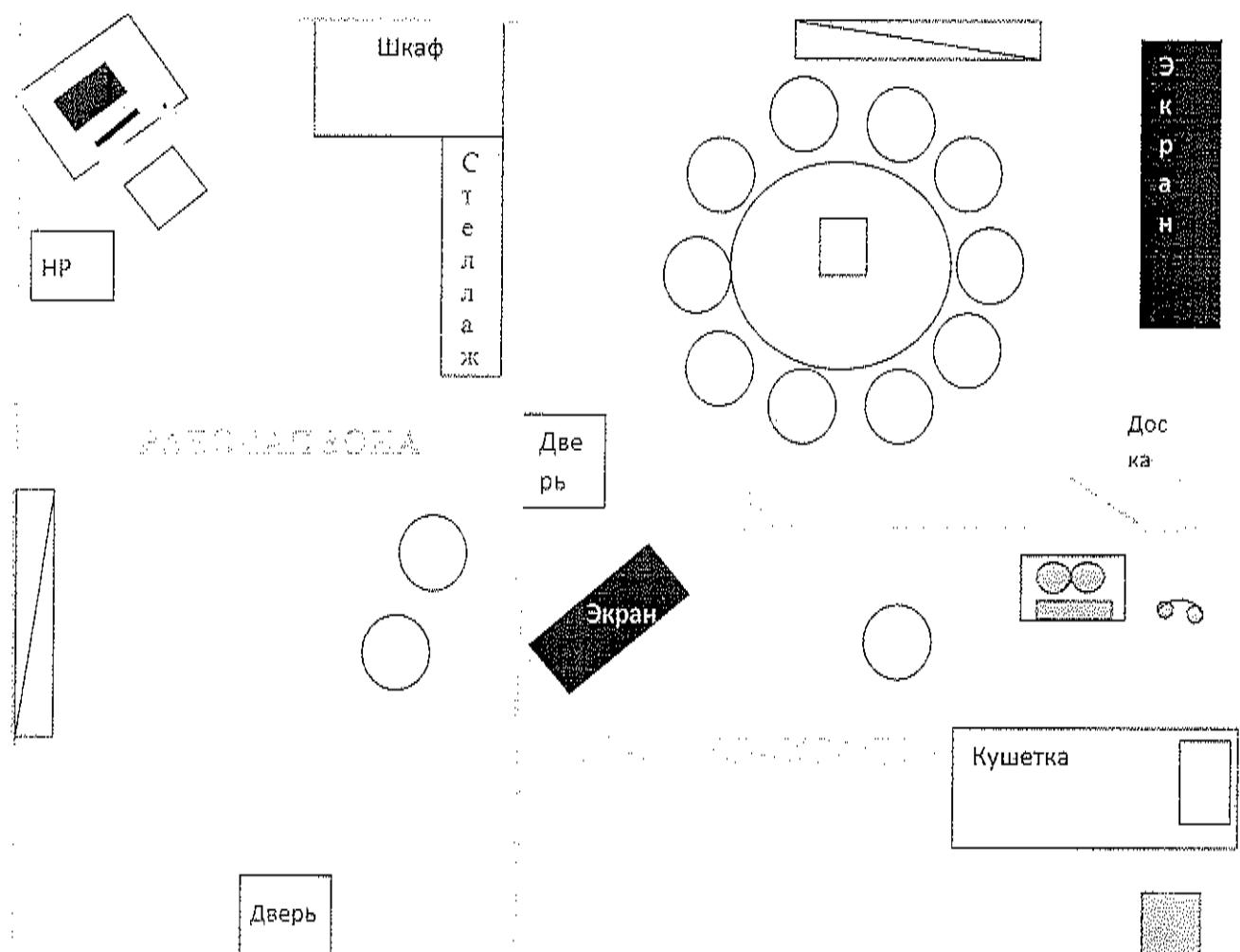


Рис. 3.1. План разработки рабочего места психолога

При ремонте помещения необходимо учесть влияние цветового оформления стен психику человека. С учетом рекомендаций специалистов следует окрасить рабочую зону в голубой цвет, так как данный оттенок повышает работоспособность и способствует лучшему усвоению информации. Зону тренингов следует окрасить в желтый цвет, так как главное значение этого цвета – активность, стимулирование к движению и зарядение энергией. А зону релаксации следует окрасить в зеленый цвет. Так как зеленый цвет – это симбиоз двух цветов – желтого и голубого. С одной стороны – безграничая энергия, а с другой – всепоглощающее спокойствие.

В таблице 3.1 представлены затраты на оснащение кабинета психолога.

Таблица 3.1

Затраты на оснащениис кабинета

Показатель	Стоимость 1 ед.,руб.	Количество ед., шт.	Общие затраты, руб.
1.стол письменный	2 500	1	2 500
2.кресла офисные	2 000	2	4 000
3.стулья офисные	1 000	13	13 000
4.стол круглый	7 000	1	7 000
5.стеллаж	5 000	1	5 000
6.шкаф	2 000	1	2 000
7.кушетка	2 500	1	2 500
8.экран	6 000	2	7 000
9.компьютер	25 000	1	25 000
10.интерактивная доска	3 000	1	3 000
11.проектор	7 000	1	7 000
12.наушники	1 500	1	1 500
13.принтер.	6 000	1	6 000
14.видеомагнитофон	3 000	1	3 000
Итого	73 500	28	88 500

Общие затраты на организацию рабочего места психолога составляют 88500 рублей.

Для организации работы кабинета психолога требуется косметический ремонт с учетом требований к окраске стен зон, укладке линолеума, возведения стены-перегородки.

В таблице 3.2 представлены затраты на ремонт помещения.

Таблица 3.2

Затраты на ремонт помещения

Показатель	Стоимость 1 ед., руб.	Расходы	Сумма, руб
1.Краска:			
- зеленая	800	3 банки	2 400
- голубая	800	2 банка	1 600
- желтая	800	2 банка	1 600
2.Линолеум	700	25 кв.м	21 000
3.Перегородка из стекла для зоны релаксации	1 500	25,5 кв.м	38 250
4.Перегородка из гипсокартона для рабочей зоны	400	77 кв.м	30 800
5.Оплата труда рабочим за ремонт (2 чел)	23 625		142 900

Общие затраты на ремонт помещения составляют 142900 рублей.

В таблице 3.3 представлены расходы на введение должности психолога.

В таблице 3.4 представлены общие затраты на введение должности психолога. Общие затраты на введение должности психолога составляют 862310 рублей.

Таблица 3.3

Расходы на введение должности психолога

Должность	Оклад, руб	Количество, чел	З/П с районным коэф. и сев. надбавкой, руб	Год. ФЗП, руб	Год. ФЗП с учетом страховых платежей, руб
Психолог	25 000	1	40 000	480 000	624 960
Итого	25 000	1	40 000	480 000	624 960

Таблица 3.4

Общие затраты на введение должности психолога

Показатель	Затраты
1.Оснащение кабинета	88 500
2.Ремонт кабинета	142 900
3.Заработка плата	624 960
Итого	856 360

3.3 Рекомендации по совершенствованию подбора и отбора персонала с учетом зарубежного опыта

За последние годы лидирующее положение на рынке производства продукции заняла Япония. Одной из главных причин столь стремительного развития считается японская система управления, в частности, управления персоналом [35].

Набор сотрудников в Японской компании проводится в начале финансового года (апрель) непосредственно в школах, колледжах, университетах. Ежегодный набор составляет 4-5% от общей численности персонала, при этом текучесть составляет 2-3%. В крупных производственных компаниях сохраняется система пожизненного найма.

Основными способами отбора в металлургических компаниях являются тестирование и собеседование по математике, японскому языку и психологии.

В торговых компаниях при приеме на работу особое внимание уделяется личностным качествам претендентов. На первом этапе отбор происходит по результатам эссе, посвященных видению претендентов своего места в компании, обозначению собственных амбиций. На следующем этапе, в ходе собеседований, выявляются и оцениваются по 5-балльной шкале личностные характеристики потенциального работника (ответственность, искренность, стрессоустойчивость, способность принимать решения и проявлять инициативу, стремление расти и обучаться). Минимальные требования: 3-4 балла. В последнее время практикуется применение третьего этапа – деловой игры со студентами, в ходе которых моделируется деятельность торговых компаний.

Японский стиль подбора персонала заключается в том, что кадровые службы начинают подбор будущих специалистов, когда они учатся в университетах на 2-3 курсах. Выявляются молодые люди, проявляющие определенные способности, которые могут быть успешно использованы в деле дальнейшего развития предприятия. Их приглашают на лекции, которые читают специалисты и руководители предприятий и фирм, воспитывая в них патриотизм в отношении того предприятия, которое намеревается предоставить в дальнейшем работу. После окончания университета и поступления на работу за каждым молодым специалистом закрепляется наставник, который помогает новичку адаптироваться на рабочем месте.

Многие американские предприятия обращаются в кадровые службы, которые при подборе персонала крайне отчетливо изучают подробности жизни претендентов на имеющиеся вакансии. Они собирают информацию с мест предыдущей работы и запрашивают характеристики из школ и высших учебных заведений. Принятые на работу молодые люди подвергаются серьезным испытаниям на предприятиях от 6 месяцев до года. Молодой

специалист зачисляется на какую-либо должность на предприятии для получения заработной платы. Но его ежемесячно перемещают на разные должности. За каждым молодым специалистом закрепляется куратор — один из менеджеров высшего руководства, который по результатам работы выставляет оценку в дневник. Прошедшие испытания с наивысшими баллами попадают в резерв на выдвижение [35].

В среднем на подбор одного кандидата в США затрачивается до 15—17 чел./ч., в Японии — до 48 чел./ч.

В Германии действует около 700 консультационных фирм, помогающих организациям с отбором кандидатов. Важнейшим источником пополнения кадров также являются колледжи и университеты, с которыми многие фирмы поддерживают тесные связи.

При этом процедура отбора достаточно тщательно продумана. Для определения степени соответствия претендента на должность мастера, например, затрачивается 3—6 ч., для руководителя низшего звена потребуется один день, а для руководителя высшего звена — два-три дня, [35].

Рассмотрим процесс отбора и подбора персонала на предприятии ОАО «Красцветмет» более подробно. Он состоит из четырёх укрупнённых и четырёх более мелких последовательных этапов:

Основанием для оформления Заявки на подбор персонала является:

1. наличие вакансий в штатном расписании;
2. введение в штатное расписание новой должности / профессии (в том числе в связи с изменениями организационной структуры);
3. необходимость замены длительно отсутствующего работника;
4. планируемое увольнение / перевод работника в другое подразделение.

Руководитель подразделения:

Заполняет разделы Заявки, в которой указывает данные о вакансии, в том числе: наименование подразделения, наименование должности/профессии, выполняемые функции, квалификационные требования, необходимые деловые

качества, оптимальные сроки заполнения вакансии. Далее заявка направляется по электронной почте начальнику отдела кадров.

Специалист по подбору персонала после получения Заявки от начальника отдела кадров анализирует и проверяет указанную в заявке информацию на соответствие требованиям "Типовой номенклатуры должностей", утвержденной ОАО "Красцветмет".

При необходимости уточняет и согласовывает с руководителем подразделения квалификационные требования к кандидату и перечень необходимых деловых качеств.

Работы по согласованию Заявки должны быть проведены Руководителем подразделения и специалистом по подбору персонала в срок, не превышающий трех рабочих дней, с момента поступления Заявки в отдел кадров.

Специалист по подбору персонала выполняет следующие функции:

1. Определяет источники подбора.
2. Осуществляет поиск кандидатов через выбранные источники подбора.
3. Проводит предварительную оценку кандидатов на предмет соответствия квалификационным требованиям на основании имеющихся анкет (резюме) кандидатов.
4. Проводит беседу с выбранными кандидатами посредством телефонных переговоров или электронных сообщений, с целью уточнения данных и определения целесообразности приглашения кандидата на собеседование.
5. Составляет предварительный список кандидатов, соответствующим установленным критериям отбора.
6. Работы по поиску и первичному отбору должны быть проведены специалистом по подбору в срок, не превышающий пяти рабочих дней с момента согласования Заявки.

Оценка соответствия кандидатов:

В ходе проведения оценки соответствия кандидатов Специалист по подбору персонала работает совместно с психологом:

1. Проводятся встречи с кандидатами с целью заполнения бланка "Анкета кандидата".

2. Проводится интервью с кандидатами с целью определения соответствия его квалификации требованиям должности и т.п.

3. Психолог организует тестирование кандидатов с использованием психологических стандартизованных методик.

4. Специалист по подбору персонала организует тестирование кандидатов на определение уровня технических компетенций.

5. Специалист по подбору персонала по результатам тестирования заполняет по каждому кандидату форму "Результаты первичной оценки кандидата".

6. Специалист по подбору персонала составляет окончательный список кандидатов.

7. Специалист по подбору персонала направляет данные согласованных кандидатов для проверки.

8. По проверенным кандидатам Специалист по подбору персонала направляет сообщение Руководителю подразделения.

Отбор кандидатов:

1. Руководитель подразделения в течение пяти рабочих дней проводит собеседование с кандидатами.

2. Руководитель подразделения отправляет в отдел кадров аргументированное заключение.

3. СПП анализирует заключение Руководителя подразделения.

4. СПП оформляет служебную записку о приеме на работу.

Далее производится документирование и хранение результатов отбора.

Анализ первичной документации предприятия ОАО «Красцветмет» также позволил выявить компетенции, которыми должен обладать кандидат для успешного прохождения отбора в компанию. Названия компетенций, их

подробное описание, а также существующие методы выявления представлены в таблице ниже (табл. 3.5)

Из представлений таблицы, выявление степени соответствия кандидата установленным в ОАО «Красцветмет» критериям производится, главным образом, с использованием инструментов подбора, связанных с непосредственным контактом с кандидатом на рабочее место. Это связано с тем, что большая часть требуемых от кандидата компетенций, связана с взаимодействием с другими людьми или может быть выявлена лишь подобным образом.

В частности, коммуникативность, стрессоустойчивость и неконфликтность кандидата могут быть выявлены посредством беседы с ним. Ответственность кандидата определяется посредством анализа его ответов на ситуационные вопросы.

Таблица 3.5
Перечень требуемых компетенций кандидатов в процессе отбора персонала

Название компетенции	Что подразумевает	Методы выявления
Коммуникативность	умение грамотно выстраивать свою речь, владение ораторскими приемами, способность найти индивидуальный подход к собеседнику	собеседование, интервью
Ответственность	умение нести ответственность за качество своей работы, а так же работы подчиненных, добросовестное признание ошибок, четкое выполнение обязательств, взятых под свою ответственность.	сituативные вопросы

Окончание таблицы 3.5

Стрессоустойчивость	умение выдерживать высокие нагрузки и собираться с силами, когда наступают критические ситуации, не поддаваться на провокации со стороны коллег	стрессовое интервью
Желание и способность развиваться	умение вычислять пробелы в полученном образовании или полученной информации. стремление совершенствовать свои навыки и знания, а также желание развиваться всесторонне на благо компании.	собеседование, интервью
Неконфликтность	умение занять нейтральное положение, при возникших конфликтных ситуациях. стремление предотвратить конфликт, предлагая разумные пути решения.	стрессовое интервью

Таким образом, оцениваются поведение кандидата, применяемые способы решения поставленных задач. Наконец, желание кандидата развиваться может быть выяснено после проведения с ним открытой беседы, касающейся соотнесения возможностей, которые предоставляет компания, и потребностей, которые имеет работник. Если последний стремится к профессиональному росту и развитию, то его могут заинтересовать программы профессионального обучения сотрудников.

Проанализируем подбор и отбор штатного персонала на предприятии ОАО «Красцветмет» через специализированные сайты интернет-ресурса.

Таблица 3.6

Анализ подбора и отбора штатного персонала ОАО «Красцветмет» через специализированные сайты интернет-ресурса.

Источники и категории персонала	2016 год		2017 год	
	Чел.	Уд.вес. %	Чел.	Уд. вес, %
Специализированные сайты, всего, чел.	23	100,0	29	100,0
1.HH.Ru:	15	65,2	19	65,5
- специалисты	1	4,3	3	10,3
- рабочие	13	56,5	15	51,7
- служащие	1	4,3	1	3,4
2.Superjob.ru	8	34,8	10	34,5
- специалисты	2	8,7	1	3,4
- рабочие	5	21,7	7	24,1
- служащие	1	4,3	2	6,9

Проанализируем эффективность источников подбора и отбора работников на предприятии ОАО «Красцветмет» в 2017 году.

Таблица 3.7

Анализ эффективности источников подбора и отбора работников ОАО «Красцветмет» в 2017 году.

Показатель	Печатное издание	Интернет-ресурсы	База данных	Центр занятости	Итого
Количество вакансий по плану	2	35	11	3	51
Фактическое количество закрытых вакансий	2	29	14	3	48

Окончание таблицы 3.7

Сумма дней, потраченных на закрытие всех вакансий	37	41	21	14	
Стоимость подбора, тыс.руб	0,5	22,8			
Выполнение плана по подбору персонала, %	100,0	82,9	127,3	100,0	
Время на закрытие вакансии(подбора), дней	18,5	1,2	1,9	4,7	
Стоимость одной вакансии, тыс.руб	0,3	0,8			

Рассмотрим проблемы подбора и отбора персонала:

1. Менеджер по подбору персонала не имеет возможности напрямую общаться с руководителем – заказчиком, подбор осуществляется только на основе информации, представленной в заявке, в результате нет достаточного представления о требуемой вакансии.
2. Прямое взаимодействие менеджера по подбору персонала и руководителя-заказчика вакансии не регламентировано положением о подборе и отборе персонала.
3. Высокая стоимость подбора работников через специализированные сайты о работе.

Внесение изменений в положение о подборе и отборе персонала на предприятии ОАО «Красцветмет» представляет собой:

Установлен порядок взаимодействия кадровой службы с руководителями структурных подразделений в части формирования заявки.

Менеджер по подбору имеет право в целях оперативной обработки заявки на подбор взаимодействовать напрямую с руководителем подразделения и другими заказчиками вакансии.

Система «Experium» - лидер на российском рынке программного обеспечения для рекрутмента, является первой программой для автоматизации подбора персонала, созданной в России отечественными разработчиками, и имеет более чем 20-летнюю историю промышленной эксплуатации.

Experium автоматически создает «Карточки человека» из резюме, разбирая их по 29 смысловым полям, размещает объявления на работных сайтах и скачивает с них отклики, работает с соцсетями, отправляет кандидатам и линейным менеджерам электронные письма и SMS, делает массовые рассылки, бронирует переговорные комнаты; осуществляет поиски на работных сайтах, интегрируется с корпоративным сайтом компании.

Все пользователи программ Experium имеют возможность связываться друг с другом «из программы в программу» с помощью коммуникационного сервиса, автоматизирующего взаимодействие HR-менеджеров и сотрудников Кадровых агентств.

Рассмотрим мероприятия по совершенствованию подбора и отбора персонала на предприятии ОАО «Красцветмет»

Таблица 3.8

Мероприятия по совершенствованию подбора и отбора персонала на
ОАО «Красцветмет»

Мероприятие	Проблемы процесса подбора и отбора персонала	Целевой результат
Совершенствование положения о подборе персонала	Отсутствие прямой коммуникации между участниками подбора персонала, что ухудшает качество подбора и отбора.	Изменение процесса коммуникаций между подразделениями для увеличения скорости подбора персонала

Окончание таблицы 3.8

Оптимизация структуры источников подбора персонала	Высокие затраты на подбор при использовании специализированных сайтов о работе	Снижение затрат на подбор работников и сокращение сроков подбора работников
Внедрение автоматизированной системы управления подбором и отбором «Experium»	Отсутствие современной технологии подбора и отбора кандидатов на вакантные должности	Повышение уровня инновационности процесса подбора и отбора, повышение эффективности подбора и отбора компаний, систематизация и хранение информации обо всех кандидатах.

Рассмотрим сравнительную характеристику структуры источников подбора персонала.

Таблица 3.9

Сравнительная характеристика структуры источников подбора персонала

Источники подбора	2017 год		2017 год с учетом рекомендаций		Отклонение абсолютное
	Чел.	%	Чел.	%	
Внешние источники, в т.ч.:					
- Специализированные сайты	34	70,8	17	35,4	-35,4
- Прямой поиск	29	60,4	12	25,0	-35,4
- Центр занятости населения	3	6,3	3	6,3	0,0
Внутренние источники в т.ч.	14	29,2	30	62,5	33,3
- Собственная база данных резюме кандидатов	14	29,2	30	62,5	33,3

Окончание таблицы 3.9

- Ротация	1	0,9	1	0,9	
Итого	48	100	48	100	

Рассмотрим расходы на внедрение мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом на ОАО «Красцветмет»

Таблица 3.10
Затраты на совершение программного обеспечения отбора и подбора персонала

Статья	Сумма всего, руб.	Доля, %
Единовременные затраты	125 00	72,7
В том числе:		
Программное обеспечение «Experium»	115 000	66,9
Установка программного обеспечения «Experium»	10 000	5,8
Текущие затраты – всего	47 000	27,3
В том числе:		
Расходы по обучению сотрудников работе с базой данных	47 000	27,3
Итого	172 000	100,0

Рассмотрим эффективность изменения структуры источников подбора персонала.

Таблица 3.11
Эффективность изменения структуры источников подбора персонала

Источники подбора	2017 год		2017 год с учетом рекомендаций		Абсолют. откл.
	Тыс.руб	%	Тыс.руб	%	

Окончание таблицы 3.11

Внешние источники, в т.ч.:	923,4	100,0	328,8	78,0	-540,60
- Специализированные сайты	922,2	99,9	381,6	77,8	-540,60
- Прямой поиск	1,2	0,1	1,2	0,2	
- Центр занятости населения					
Внутренние источники, в т.ч.:			108,0	22,0	108,00
- Собственная база данных резюме кандидатов			108,0	22,0	108,00
- Ротация	2				
Итого	923,4	100	490,8	100	- 432,6

3.4. Рекомендации по внедрению бестарифной системы оплаты труда

Рассмотрим бестарифную систему оплаты труда за рубежом.

Во многих странах, входящих в состав Европейского союза, используется начисление окладной части в минимальном размере, а также достаточно развита система коллективных соглашений, которая носит обязательный характер. Такие соглашения регулируются законодательством. Но в отдельно существующих организациях имеется множество вариантов в способах и формах начислений заработных плат в зависимости от предпочтений руководства.

Также в последнее время в Англии стало популярным начисление заработной платы в соответствии с итогами проделанной работы.

Заметные изменения произошли в формах начисления заработных плат в таких странах как Франция, Дания, в сторону начисления и распределения денежных средств с целью повышения мотивации и заинтересованности сотрудников. Аналогичные изменения произошли и в системах Германии, Испании и Италии.

Система начисления заработной платы в минимальном размере уже знакома всем сотрудникам Франции, кроме государственных организаций и

гражданской службы, такие сферы указанная система оплаты труда еще не охватила.

Также имеет высокую популярность и обширное применение начисление зарплаты в минимальном размере в Греции. Каждый год проводятся собрания по обсуждению и определению минимального размера оплаты труда.

С каждым днем становятся популярнее такие системы, которые основаны на индивидуальных достижениях сотрудников, на качестве проделанной работы, коллективной мотивации с более высокими суммами вознаграждений за заслуженные качественные и достигнутые результаты.

Имеющаяся система (повременно-премиальная и сдельно-премиальная) заработной платы не является оптимальной и у 40% работников могут быть причины увольнений по собственному желанию, именно связанных с недовольством заработной платы. Можно порекомендовать более современный подходящий опыт по внедрению бестарифной системы оплаты труда, широко используемой на зарубежных предприятиях.

Единая тарифная сетка, создававшаяся как гарант достойного дохода работника, стала сегодня серьезным тормозом его роста, а заодно и финансовым бременем для хозяйственников. Ведь в последние годы рыночный уровень зарплат по многим специальностям превысил тот, что предлагает Единая тарифная сетка.

Предприятия, которые борются за кадры, вынуждены удовлетворять запросы работников, выплачивая им заработную плату из прибыли. Бизнес-сообщество все настойчивее требует отменить обязательное применение Единой тарифной сетки (ЕТС), которая ограничивает отнесение зарплаты на затраты и увеличивает налоговую нагрузку на предприятие. Время самое подходящее: эта мера помогла бы многим пережить мировой экономический кризис.

В качестве альтернативной системы оплаты труда в ОАО «Красцветмет» можно рекомендовать бестарифную систему.

В основе предлагаемой бестарифной модели организации заработной платы лежат соотношения в оплате труда разного качества в зависимости от квалификационных групп работников, разрядов, профессии, должностей и т.д. С учетом данных соотношений следует распределять средства, предназначенные на оплату труда (ФОТ), между работниками, используя для этого следующую формулу расчета размеров заработной платы:

$$\text{ЗП} = \text{СКС} \times \text{КС} \div \text{ФОТ}, \quad (3.1)$$

Где ЗП — заработка плата конкретного работника;

КС — доля определенного сотрудника;

ФОТ — фонд оплаты труда;

СКС — сумма долей всех работников.

Данная формула показывает, какую долю единого фонда оплаты труда должен получить конкретный работник согласно его квалификационному уровню и качеству труда. Причем соотношения в оплате труда работников различных категорий (K_i) не должны быть "точечными". Их целесообразно устанавливать в виде "вилок" с достаточно широким диапазоном, что позволит более активно стимулировать творческий, эффективный труд, ответственное отношение работников к своим обязанностям на производстве.

Конкретные размеры соотношений в заданном их интервале в соответствии с разработанным механизмом могут определять трудовые коллективы, непосредственные руководители с учетом конкретного, фактического трудового вклада работников в конечные результаты работы предприятия и его производственных подразделений. Тем самым "вилки" соотношений создадут условия для того, чтобы в оплате труда учитывать не только квалификацию работников, их потенциальные возможности, но и реальный трудовой вклад.

Формула также показывает прямую зависимость уровня оплаты труда работника не только от степени реализации его потенциальных способностей и трудового вклада, но и от результатов работы трудового коллектива в целом. При такой модели организации заработной платы уже материально невыгодно "отсиживаться" на работе и ждать окончания смены. Тем самым на практике может обеспечиваться органическое сочетание коллективного и личного интереса, интереса предприятия и каждого работника.

Конечно, при этом необходимо учитывать интенсивность труда, выполнение норм и установленных заданий, фактически отработанное время и другие условия, которые несложно предусмотреть. С учетом сказанного можно разработать сетку соотношений в оплате труда работников и использовать ее при организации заработной платы.

Разрыв между крайними соотношениями в оплате труда первой и последней из квалификационных групп работников должен быть достаточным для стимулирования труда различной сложности и в то же время не допускать необоснованно высокой дифференциации в оплате труда.

Реализация предложенной концепции организации оплаты труда может позволить значительно сократить масштаб и диапазон применения различного вида премий, доплат и надбавок или отказаться от них полностью. Это обусловлено тем, что показатели, которые стимулируются в настоящее время механизмом премий, доплат и надбавок, могут быть учтены в предложенном варианте организации заработной платы правильным применением "вилок" соотношений в оплате труда разного качества. Кроме того, в предложенной модели организации оплаты труда единый ФОТ распределяется между работниками практически без остатка, поэтому не будет постоянного источника для выплаты премий, доплат и надбавок.

Сокращение числа всевозможных премий, доплат и надбавок, полное исключение их из организации заработной платы значительно упростит

механизм оплаты труда, сделает его более понятным и доступным для работников.

В виде исключения можно сохранить премирование за разработку, внедрение и освоение новой техники и технологий, а в качестве источника премирования следует создать специальный фонд, формируемый из средств, полученных от внедрения новшеств в производство.

Внедрять на предприятии беспарифный вариант оплаты труда целесообразно в четыре этапа:

1. Издание приказа по предприятию о подготовке к переходу на новую модель оплаты труда, где излагаются основные причины необходимости преобразований в организации заработной платы. Суть и достоинства вновь избранной системы стимулирования, главные мероприятия, которые необходимо реализовать, с указанием сроков и ответственных за их выполнение, а также утверждение состава комиссии по проведению подготовительной работы и т.д.

2. Разработка положения о беспарифной модели заработной платы на предприятии, сетки соотношений в оплате труда разного качества и других нормативных документов.

Особенно ответственная работа состоит в создании сетки соотношений в оплате труда разного качества как основы организации данной модели. От этого во многом будет зависеть эффективность внедряемой модели, восприимчивость ее к количеству, качеству и результатам труда работников, а значит, способность заинтересовывать их в том, чтобы высокопроизводительно трудиться, полностью реализовывать на своем рабочем месте интеллектуальный и физический потенциал. Совершенство и обоснованность сетки в значительной степени определит полноту реализации принципа социальной справедливости при распределении заработанных средств между работниками, надежность их социальной защищенности в условиях рыночной экономики.

При разработке сетки решаются следующие основные задачи:

- а) выделение наиболее обобщающих и характерных для предприятия категорий работников (рабочие, служащие, специалисты, руководители производственных подразделений, служб и отделов, их заместители и т.д.);
- б) определение числа квалификационных групп работников и размеров соответствующих им "вилок" соотношений в оплате труда разного качества;
- в) обоснование критериев, требований, условий и т.п. для отнесения конкретных категорий работников к соответствующим квалификационным группам и размерам "вилок" соотношений в оплате труда разного качества (например, квалификационные требования, профессиональные знания, трудовые навыки, должностные обязанности и т.п.).

Решая эти задачи, следует, конечно, учитывать в первую очередь, особенности и специфику предприятия. Можно использовать некоторые нормативные документы ныне действующей тарифной системы: тарифно-квалификационные справочники, тарифные сетки, схемы должностных окладов и др.

Весьма ответственное дело - выбор крайних соотношений сетки, чтобы определить разрыв между минимальной и максимальной оплатой труда на предприятии, а также диапазон "вилок", влияющий на меру дифференциации размеров заработной платы разных квалификационных групп работников. Это требуетзвешенного подхода и научного обоснования, от которого будет зависеть не только действенность организации оплаты труда, но и состояние микроклимата в коллективе.

Следует отметить, что до сих пор нет достаточно обстоятельных научных, разработок и рекомендаций по установлению оптимальных соотношений в оплате труда работников различных категорий и квалификационных групп. Подобные пропорции определяются, как правило, "на глазок", без глубоких обоснований предлагаемых решений. Хотя определенные наработки в этом плане имеются, и их целесообразно учитывать

при выработке соотношений в оплате труда разного качества. В частности, по результатам исследований сделан вывод о том, что потенциал работников родственных категорий соотносится, как 1: 3. Например, среди всех рабочих наиболее одаренные, квалифицированные, добросовестные и т.п. могут показать результаты в 3 раза большие (лучше) по сравнению с минимальным эффектом других. Такая информация ценна тем, что при установлении соотношений в оплате труда работников одних и тех же категорий можно ориентироваться на эту пропорцию - 1: 3. На предприятии выделяют четыре основные категории работников: рабочие, служащие, специалисты, руководители. Если принять за основу соотношения в оплате труда работников каждой категории 1: 3, то разрыв между крайними их значениями теоретически может составить 1: 12.

Но далеко не всегда целесообразно устанавливать соотношение работников в оплате труда каждой последующей категории, начиная с максимального значения соотношений предыдущей категории. Более реально "перехлестное" расположение соотношений, т.е. начало соотношения следующей категории работников находится в диапазоне соотношений предыдущей категории.

Могут быть и другие, самые разнообразные подходы к установлению соотношений в оплате труда работников разной квалификации. При этом определяющее влияние на размер соотношений, конечно, оказывают местные условия и особенности конкретного предприятия. Для одних категорий работников, вероятно, достаточно соотношение в оплате труда 1: 2, для других, наоборот, оно может выходить за пределы 1: 3. Многое зависит, например, от разницы в уровне квалификации работников тех или иных категорий. Здесь, имеют значение талант, профессиональная подготовка и др.

Разрыв между крайними значениями соотношений также зависит от особенностей трудового коллектива и специфики предприятия, объема выпускаемой продукции, его технологического оснащения, уровня

механизации и автоматизации, числа работающих и количества выделяемых (наиболее крупных) категорий работников, квалификации кадров, стабильности работы, финансового положения организации и т.д.

После разработки сетки соотношений в оплате труда разного качества следует тщательно продумать и отразить в положении о новой модели заработной платы механизм определения конкретных значений коэффициентов в диапазоне их "вилок". Здесь возникает два вопроса. Первый вопрос - по каким критериям, показателям устанавливать реальный размер соотношений для каждого работника, который соответствовал бы его фактическому трудовому вкладу в общие результаты работы предприятия. И второй вопрос - кто должен это делать.

Можно предложить следующие подходы. При определении конкретной величины, в пределах диапазона их "вилки" целесообразно использовать только те критерии, показатели и условия, которые непосредственно отражают фактический трудовой вклад работника в общие результаты работы коллектива. Для каждой группы работников они должны быть своими, индивидуальными. При этом можно использовать некоторые показатели и условия, которые в настоящее время применяются для начисления различного вида премий, доплат и надбавок (отсутствие рекламаций; отсутствие претензий к изделиям, работам, услугам со стороны потребителей; экономия сырья, материалов, топливно-энергетических ресурсов, инструмента, запасных частей; выполнение смежных операций).

Каждый работник должен знать, за какие достижения и упущения в работе и в какой мере значения его соотношения K_i могут увеличиться или уменьшиться. Условиями повышения размера коэффициента, а значит, и заработка работника наряду с отмеченными могут быть: применение передовых методов труда, эффективное использование оборудования, оснастки, стаж работы в данной должности, помочь и передача опыта товарищам, рациональное использование рабочего времени и т.д. Значение коэффициента

может снижаться при нарушении правил техники безопасности, опозданиях на работу, преждевременных уходах с рабочего места и т.д. Мера повышения или снижения K_i может заранее нормироваться, регламентироваться в виде конкретных шкал (допустим, за прогул K_i снижается на 0,1 пункта) или устанавливаться непосредственно в процессе обсуждения вопроса в каждом случае отдельно (по методу средних экспертных оценок). Как действовать - решает коллектив. Однако не должно быть крайностей. С одной стороны, не следует зарегламентировать и заорганизовывать эту работу. Целесообразно дать определенный простор трудовым коллективам, не устанавливая, как говорится, на все случаи жизни нормативы и шкалы зависимости соотношений от показателей и условий, чтобы они могли самостоятельно оценивать значения коэффициентов K_i , предопределяющих размер заработной платы каждого работника. С другой стороны, нельзя и упрощать эту работу, делать ее только "на глазок", не используя нормативного оптимума.

Конечно, можно было бы ежемесячно устанавливать всем работникам значение соотношения K_i по среднему или максимальному уровню диапазона их "вилок". Но это не эффективно. При этом не будет и полной мере использоваться стимулирующий потенциал модели, который в нее заложен, поскольку в отключенном состоянии окажется один из главных ее элементов ("вилки" соотношений), способный не только усиливать заинтересованность трудящихся в высокопроизводительном труде, но и задействовать всех членов трудового коллектива в распределении созданного им продукта, а значит приблизить на практике реализацию тезиса "работник - хозяин своего предприятия".

3. Внедрение бестарифного варианта оплаты труда - издание приказа о переходе на новую модель оплаты труда, утверждение разработанного положения по бестарифной системе заработной платы и сетки соотношений, состава аттестационной комиссии.

4. Анализируется эффективность организации оплаты труда. Через определенное время после внедрения модели (например, спустя квартал или полугодие) на основе наблюдений, обследований, бесед с работниками, социологических и экспертных опросов целесообразно дать предварительную оценку действенности нововведения в системе организации материального стимулирования. При этом важно выявить недоработки и резервы в организации модели, внести соответствующие корректизы.

Итак, внедрение бестарифной оплаты труда начинается с издания приказа по предприятию о подготовке к переходу на новую модель оплаты труда, где излагаются основные причины перехода на бестарифную систему оплаты труда, главные мероприятия, которые необходимо провести, с указанием сроков и ответственных за их выполнение, утверждается состав комиссии по проведению подготовительной работы.

На втором этапе необходимо определить квалификационный коэффициент для каждого работника. За основу взята Единая тарифная сетка применяемая на предприятии. Так как на предприятии на данный момент существует развитая система доплат и поощрений, то все они должны учитываться при определении качества труда.

За основу принята средняя заработка плата на предприятии ОАО «Красцветмет» за декабрь 2017 года, но так как с момента определения квалификационных коэффициентов до внедрения бестарифной системы оплаты труда на предприятии предполагается временной лаг в три-четыре месяца, то все изменения должны учитываться при расчете окончательного коэффициента.

Для определения коэффициента квалификационного уровня работника учитываются следующие основные выплаты: оплата по тарифным ставкам - для рабочих и оплата по должностным окладам - для специалистов, служащих, руководителей, а также отдельных рабочих, для которых установлены оклады вместо тарифных ставок; премии за основные результаты деятельности,

выплаченные работникам по действующим системам премирования; доплаты за совмещение профессий, доплаты за условия труда, персональные надбавки.

Все остальные выплаты - оплата за выслугу лет, за руководство практикой и за выполнение обязанностей временно отсутствующих работников не учитываются при исчислении коэффициента квалификационного уровня.

Расчет среднечасовой оплаты труда для рабочих и служащих, которым установлен должностной оклад, величину оклада необходимо предварительно поделить на 168 часов - среднегодовой месячный фонд рабочего времени за 2017 год, для получения средней почасовой оплаты труда.

Работникам, имеющим самый низкий уровень оплаты почасовой оплаты труда, присваиваем квалификационный коэффициент равный 1 (единице). Расчетные коэффициенты квалификационного уровня для каждого работника определяются по формуле:

$$\text{ЗП} = \frac{\text{ЗПср}}{168} \cdot \text{КФ} \quad (3.2)$$

где ЗПср - средняя заработная плата работника; ЗП min - средняя заработная плата работника с самым низким уровнем оплаты труда на предприятии.

Таким образом минимальные (максимальные) оклады работников и квалификационные коэффициенты могут быть представлены в размерах, отраженных в таблицах 3.12 и 3.13 соответственно.

Таблица 3.12
Минимальные и максимальные оклады работников ОАО «Красцветмет»
за декабрь 2017 года

Должность	Минимальный оклад, руб	Максимальный оклад, руб
Рабочие	20000	65000
Служащие	23000	60000

Окончание таблицы 3.12

Специалисты	26000	70000
Руководители структурных подразделений	30000	75000
Руководители предприятия	45000	100000

Таблица 3.13

Квалификационные коэффициенты работников ОАО «Красцветмет»

Должность	Диапазон квалификационных коэффициентов
Рабочие	1,0-2,0
Служащие	1,7-2,0
Специалисты	1,8-2,5
Руководители структурных подразделений	3,9-5,4
Руководители предприятия	6,1-7,5

Все работники предприятия проходят аттестационную комиссию, и каждому присваивается базовый квалификационный коэффициент.

Для каждого подразделения разрабатывается и утверждается система критериев повышающих и понижающих базовый коэффициент квалификационного уровня работников данного подразделения. Система критериев дооценки приведена в таблице 3.8.

Таблица 3.14

Система критериев дооценки трудового вклада рабочих

Основные показатели, повышающие базовый коэффициент	Основные показатели, понижающие базовый коэффициент
Выполнение планов работ в заданном объеме	Не выполнение планов работ в заданном объеме
Отсутствие сбоев технологического режима	Нарушение правил техники безопасности

Окончание таблицы 3.14

Выполнение обязанностей временно отсутствующего работника	Нарушение трудовой и производственной дисциплины
Стаж работы в данной должности свыше 5-и лет	Не соблюдение технологических режимов работы установки
Предприимчивость, поиск и внедрение новых прогрессивных идей	
Творческий подход к выполнению обязанностей, проявление инициативы	
Культура производства	
Обеспечение стабильного динамичного финансового положения предприятия	

Приведенный пример наглядно демонстрирует простоту расчета заработной платы при применении бесстарифной оплаты труда. Полностью исключаются множество премии и доплат, значительно упрощается труд бухгалтера расчетной группы бухгалтерии.

3.5 Оценка экономической эффективности рекомендаций по совокупности управления персоналом предприятия ОАО «Красцветмет» на основе зарубежного опыта.

Оценим экономический ущерб от текучести кадров в 2017 году (до)

$$\text{Отк} = \sum_{j=1}^n \Pi_j, \quad (3.3)$$

Π_j – уменьшение производительности труда у работников, принявших решение об увольнении;

П2 – уменьшение производительности труда у работников, нанятых взамен уволенных;

П3 – затраты на обучение новых работников;

П4 – затраты на делопроизводство по нанятым и уволенным работникам.

Рекомендации:

П1 – на 10% уменьшится производительность труда у работников, принявших решение об увольнении в течении месяца;

П2 – на 10% уменьшится производительность труда у работников, нанятых взамен уволенных;

П3 – в срок 5-10 тыс. в год;

П4 – нормативное оформление у 1 работника ≈ 0,5 часов.

Рассчитаем Этк на 2017 год(факт):

$$\text{П1} = 4192 \text{ тыс.руб.} \times 0,1 \times 161 = 67\ 491,2 \text{ руб}$$

$$\text{П2} = 4192 \text{ тыс.руб.} \times 0,1 \times 161 = 67\ 491,2 \text{ руб}$$

$$\text{П3} = 10 \text{ тыс. руб} \times 161 = 1\ 610 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{П4} = (161+161) \times 0,5 \times 44 \text{ тыс. руб} / 168 \times 1,302 = 54,901 \text{ тыс. руб}$$

Следовательно,

$$\text{Этк 2017(до)} = 67\ 491,2 + 67\ 491,2 + 1610 + 54,901 = 136\ 647,301 \text{ тыс. руб}$$

После наших рекомендаций, считаем, что (22% + 8% + 40%) недовольны заработной платой и социально-психологическим климатом не будут уволены, то есть 70%.

Таким образом, увольняются по причине текучести кадров лишь 48 человек.

Расчет экономического ущерба текучести кадров 2017 года (после).

$$\text{Этк} = \sum_{j=1}^n \Pi_j, \quad (3.4)$$

Рассчитаем Этк на 2017 год на 48 человек:

$$\text{П1} = 4192 \text{ тыс.руб.} \times 0,1 \times 48 = 20\ 121,6 \text{ руб}$$

$$\Pi_2 = 4192 \text{ тыс.руб.} \times 0,1 \times 48 = 20\ 121,6 \text{ руб}$$

$$\Pi_3 = 10 \text{ тыс. руб} \times 48 = 480 \text{ тыс. руб.}$$

$$\Pi_4 = (48 + 48) \times 0,5 \times 44 \text{ тыс. руб} / 168 \times 1,302 = 16,368 \text{ тыс.руб}$$

Следовательно,

$$\text{Этк 2017(после)} = 20\ 121,6 + 20\ 121,6 + 480 + 16,368 = 40\ 739,568 \text{ тыс. руб}$$

За счет введения показателей получим экономию от снижения текучести кадров.

$$\text{Экономия} = \text{Этк 2017г(до)} - \text{Этк 2017г(после)}$$

$$\text{Экономия} = 136\ 647,301 - 40\ 739,568 = 95\ 907,733 \text{ тыс. руб}$$

Результаты введем в таблицу 3.15

Таблица 3.15

Экономическая оценка эффективности рекомендаций по совокупности управления персоналом на основе зарубежного опыта

Показатель	Затраты, тыс. руб		Экономия от снижения текучести кадров, тыс. руб
	Текущие	Разовые	
1.Должность психолога	624,96	234,4	
2.Совершение отбора персонала		172	95 907,739
3.Бесплатная система			
Итого	624,96	406,4	95 907,739

$$\text{Ток} = 624,96 + 406,495 / 907,739 = 0,01 \text{ год}$$

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.

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».

Выявив основные проблемы, были предложены некоторые изменения в системе управления персоналом и разработаны мероприятия, связанные с совершенствованием социально-психологического климата, совершенствованием положения о подборе персонала, оптимизацией структуры источников подбора персонала, внедрением автоматизированной системы

управления подбором и отбором «Experium» и внедрением бестарифной системы оплаты труда на предприятии ОАО «Красцветмет».

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.

Затраты на предложенные мероприятия на предприятии ОАО «Красцветмет» составили 1031,36 тыс.руб. Экономия от снижения текучести кадров составила 95 907, 739 тыс.руб, следовательно, срок окупаемости составил 0, 01 год.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Баскина, Т. Техники успешного рекрутмента. [Текст] : учебник / Т. Баскина – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 288 с.
2. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. [Текст] : учебник / В.Р. Веснин — М.: Юристъ, 2014. – 496 с.
3. Волгин, А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. [Текст] : учебник / А.П. Волгин, А.А. Модин, В.П. Матиркина - М., 2013. – 89 с.
4. Годовые отчеты ОАО Красцветмет [Электронный ресурс] / URL: <http://www.disclosure.ru/>
5. Грэйсон Дж., О’Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века/Пер. с англ. [Текст] : учебник / – М.: Экономика, 2014, – 312 с.
6. Гукасьян, Г.М. Экономическая теория: Учебник и практикум. [Текст] : учебник / Г.М. Гукасьян – М.: Изд-во Юрайт, 2013. – 573 с.
7. Деятельность ОАО Красцветмет [Электронный ресурс] / URL: <http://newslab.ru/info/dossier/oao-krascvetmet>
8. Зайцева, Т.В. Управление персоналом. [текст] : учебник / Т.В Зайцева, А.Т. Зуб – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2014. – 336 с.
9. Зеленов, А.Д. Мотивация трудовой деятельности на малом предприятии: Монография. [Текст] : учебник / А.Д. Зеленов. -- М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2015. – 104 с.
10. Картапов, С.А. Рекрутинг: поиск персонала. [текст] : учебник / С.А. Картапов, Ю.Г. Оденов, И.А. Кокорев – Под ред. Ю.Г. Оденова. - 2-е изд. – М.: Издательство «Экзамен», 2013. – 320 с.
11. Кибанов, А. Управление персоналом в организации: отбор и оценка при найме, аттестация. [Текст] : учебник / Кибанов А., Дуракова Н. –Изд. Экзамен, 2015. – 416 с.

12. Климанова, Г.И. Методология и методы социологического исследования. [Текст] : учебник / Г.И. Климанова, Е.М. Черняк, А.А. Щегорцов. – М.: издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2015. – 256 с.
13. Корнейчук, Г.А. Прием и увольнение работников. Подбор и оценка персонала. Оформление трудовых отношений. [Текст] : учебник / Г.А. Корнейчук – Изд. ОМЕГА-Л, 2014. – 192 с.
14. Красноярский завод цветных металлов имени Гулидова [Электронный ресурс] / URL: <http://www.wiki-prom.ru/>
15. Красцветмет [Электронный ресурс] / URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki>
16. Маслова, В.М. Управление персоналом предприятия. [Текст] : учебник / В.М. Маслова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 159 с.
17. Одегов, Ю.Г. Экономика труда: [Текст] : учебник / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – М.: Волтерс Клювер, 2014. – 800 с.
18. Пласкова, Н.С. Анализ финансовой отчетности. [Текст] : учебник / Н.С. Пласкова – М.: Эксмо, 2012. – 88 с.
19. Потоцкая, А.А. Особенности управления в малом бизнесе. Малые предприятия со средней численностью работников более 10 человек. [Электронный ресурс] / URL: <http://jurnal.org/articles/2007/mark2.html>
20. Рынок цветных металлов [Электронный ресурс] / URL: <https://www.metaltorg.ru/analytcs/>
21. Самыгин, С.И. Менеджмент персонала. [Текст] : учебник / Самыгин, С.И., Столяренко Л.Д. – Ростов н/Д: изд-во «Феникс», 2014. – 480 с.
22. Синяева, И.М. Маркетинг в сфере малого бизнеса. [Текст] : учебник / И.М. Синяева, С.В Земляк., В.В Синяев.– М.: ЮНИТИ, 2014. – 288 с.
23. Таунсенд, П. Качество делать деньги: как вовлечь персонал в процесс обеспечения качества: пер. с англ. [Текст] - М.: Стандарты и качество, 2013. - 159 с
24. Тебекин, А.В. Управление персоналом: Учеб. пособие для СПО и прикладного бакалавриата. [Текст] : учебник / А.В. Тебекин. – М.: Издательство

Юрайт, 2016. – 182 с.

25. Федорова, Н.В. Управление персоналом. [Текст] : учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – М.: КНОРУС, 2013. – 432 с.
26. Цветные металлы: наметился рост // Биржевой бюллетень, 2015. – 87 с.
27. Шейнис, М.Ю. Рабочая книга психолога организации. [Текст] : учебник / М.Ю.Шейнис. - Самара: Издательский дом «Бахрах-М», 2014. - 224 с.
28. Шишкина, Е. Расцвет цветной металлургии. [Текст] : учебник / Е. Шишкина – Рынок ценных бумаг, 2013. – 369 с.
29. Шкель, А. Анализ текучести кадров как инструмент повышения производительности труда работников организаций. : электронный журнал / А. Шкель – Я специалист по кадрам, 2013 – №18 - 27 с.
30. Янковский, Е.В. Эффективность социальных программ компаний. [Текст] - М.: АРТ-менеджер, 2013. - 150 с.
31. Яричин, С.В. К исследованиям конфликтов в социальной психологии СНГ в связи с психологическим климатом. [Текст] / В сб. Социально-психологический климат коллектива: теория и практика изучения. - М.: Наука, 2012. - 65 с.
32. Яшев, Н. Руководство по подбору персонала на постоянную работу [электронный ресурс], 2013. - www.iprofit.ru/books/1433.html
33. Armstrong, M. Handbook of Human Resource Management. [text] / 12-th Edition, 2013. - 92 с.
34. Irvin Derek. The Role of Tangible vs. Intangible Rewards in Strategic Recognition. [text] / CoM, MIT, 2013. – 301 с.
35. Yakubovich V. Weak Ties, Information, and Influence: How Workers Find Jobs in a Local Russian Labor Market. [text] / American Sociological Review, June 2014. - 408 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ

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 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 функций 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 гориз-х и вертик-х разрезах системы управления персоналом должна обеспечиваться рациональная автономность СИ 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 времени.
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.д.
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.

Лист о проверке на замыщованность №1

Некодекс АСУННа г.Псковской обл.Документ № 313'422
Юрдоставлен Сергеем А.Ильинским 05.03.2022

предоставлен Сережей А.Ильинским - https://www.legalbase.ru

Информация о документе

Информация об отчете

Последний готовый отчет (файл)
Начало проверки: 24.06.2018 13:27:53

Длительность проверки: 03:00:03
Комментарии: не указано

Модули поиска:
Задокументированное
Задокументированное
Создано
Создано

ФИО: "З"
Идентификационный номер:
Номер загрузки: 6020504
Документа: ВКР Основные
акты: 326 кБ
В тексте: 132329
запрос: 4 765
запрос: 7/7, 28727

Блоков: 60
Блоков: 22
Блоков: 22



Доля	Доказательство	Источник	Собеседник	Актуализация	Модули поиска	Блоков	Блоков	Блоков
100%	В тексте	Создано	Создано	Актуализировано	Модули поиска	60	22	22
99.7%	Файл	Создано	Создано	Актуализировано	Модули поиска	59	22	22
98.45%	Файл	Создано	Создано	Актуализировано	Модули поиска	58	22	22
0.0%	Файл	Создано	Создано	Актуализировано	Модули поиска	0	0	0

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

РЕЦЕНЗИЯ

на выпускную квалификационную работу

студента (ки) Олеся Степановна Степанова

Ф.И.О.

группы 124МЭ кафедры школьная экология

полное наименование кафедры

специальности (направления) школьная экология

полное наименование специальности (направления)

на тему Свердловская область генерирует чистую энергию
иersonажей природы на основе зем. опыта на

полное наименование темы согласно приказу и приложению ОАО «Южэнерг

Выпускная квалификационная работа содержит пояснительную записку на 108 страницах, илюстрационный материал.

1. Актуальность и значимость темы обучение квот-10 штук.

зарегистрированных учреждений в форме земельных участков. и
обучение раз-100 зем. участков. учреждений зем. участков. на выделенные
участки для каждого учреждения, чтобы зем. участок зем. участка

б. Логическая последовательность этот вопрос

В 1-й главе ВКР приводится зем. основой чур-я пись. Всё 2-й за-
нимается анализом исследованием учр-я перв. ОАО «Южэнерг».

В 3-й же разделе анализируется по содержанию схема
процессов чур-я перв. проект-я на основе зем. опыта

3. Положительные стороны работы работ. методом исследования
учреждений, зем. участков для определенных учреждений зем. участков,
учреждений на земельном участке перв. собственности, генерации
использования к учреждениям зем. участков, организующих земельные
сообщества - публичные комитеты.

4. Аргументированность и конкретность выводов и предложений выводы и
предложения ВКР логически последовательны, обоснованы
документами, соотв. софт. методом по ОАО «Южэнерг», приве-
денены на основе выявленных проблем, реш-ий на зем. участках

5. Полнота проработки литературных источников изучены

В работе проработано с науч. шуринкой 35 источников

6. Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций

Стиль оформления
член набором, набором и шрифтом, используемым софт. только
одинаков, членом, к оформлению ВКР не соответствует ветви.
одинаков. 3

7. Недостатки работы *Работа имеет целесообразную структуру, но недостаток в том, что введение и заключение не соответствуют теме работы.*

8. Какие предложения целесообразно внедрить в практику *Предлагается внедрение в практику предложений по улучшению качества и снижению затрат на производство и эксплуатацию зданий и сооружений.*

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 отлично, а ее автор Серебров Алексей Ф.И.О.

Серебров

присвоения ему (ей) квалификации бакалавр
Рецензент Серебров А.В., руководитель практики ОАО Красногорский
Ф.И.О., ученое звание, степень, должность, место работы

«21» 06 2018 г.



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

ОТЗЫВ
на выпускную квалификационную работу специалиста (бакалавра)

Студента (ки) Островой Алишат Сергеевич
Ф.И.О.

группы 124М9 кафедры Менеджмент маркетинга
полное наименование кафедры

специальности (направления) 3803.01 Менеджмент (профиль Менеджмент маркетинга)
полное наименование специальности (направления)

на тему Совершенствование подходов к проектированию управляемых персоналом предприятий на основе зарубежного опыта на примере ОАО "Красцветмет"
полное наименование темы согласно приказу

Выпускная квалификационная работа специалиста (бакалавра) содержит пояснительную записку на _____ страницах, _____ иллюстрированный материал.

1. Актуальность и значимость темы так, развитие актуальности и значимости, так как эффективное использование персонала является залогом дальнейшего роста производств. Адаптация персонала зарубежного опыта к практике деятельности российской промышленности
2. Логическая последовательность так устанавливается эффективность управляемых персоналом.

В первой главе исследование методиками венчурного проектирования в области управления персоналом включено ИМ. Во второй главе исследование проектирования управляемых персоналом ОАО "Красцветмет". В третьей главе предложен широкий спектр по совершенствованию

3. Положительные стороны работы вовлечения управляемого персоналом на основе зарубежного опыта.

Подходит анализ зарубежного опыта в области управления персоналом и соответствующее исследование этих процессов из ОАО "Красцветмет". Учет зарубежного опыта при разработке мероприятий

4. Аргументированность и конкретность выводов и предложений

Продолжение исследования предлагаю исследование подразделом методов логического, статистического анализа, применения социологического исследования. Все мероприятия рассчитаны и оправданы для экономической эффективности

5. Полнота проработки литературных источников

В работе с необходимыми трудами проанализировано 35 научно-практических источников

6. Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций Состоит из двух блоков: Требования

7. Уровень самостоятельности при работе над темой выпускной квалификационной работы

работа выполнена с высокой самостоятельностью

8. Недостатки работы

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

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 Мурзин Елена
Андреевна, доцент, кандидат наук, профессор
Ф.И.О., ученое звание, степень, должность
«21» июня 2018 г.


подпись руководителя