

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

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

АНФИНОГЕНОВ ЕВГЕНИЙ АЛЕКСАНДРОВИЧ

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ФГУП
«КРАСНОЯРСКОЕ ПРОП» МИНТРУДА РОССИИ

Студент

Efm

(Е.А. Анфиногенов)

Руководитель

Мельникова

(Е.В. Мельникова)

Консультанты:

Нормоконтроль

Яковлева

(Е.А. Яковлева)

Допускается к защите

Зав. кафедрой

Т.В. Дубровская

43 » *06* 2020 г.

Красноярск – 2020

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

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

Т.В. Дубровская

подпись

И.О. Фамилия

«20» апреля 2020 г.

ЗАДАНИЕ
на выпускную квалификационную работу

Студенту Анфиногенову Евгению Александровичу
специальности (направления) 38.03.02 «Менеджмент» профиля
(направленности) «Финансовый менеджмент»

1. Тема работы Совершенствование кадровой политики ФГУП
"Красноярское ПРОП" Минтруда России

Утверждена: приказом по институту от 20 апреля 2020 г. № 421.1.1-УО

2. Срок сдачи работы 22 июня 2020 г.

3. Содержание пояснительной записи: Введение

1. Название 1 главы. Теоретические основы совершенствования кадровой политики
2. Название 2 главы. Линия кадровой политики ФГУП "Красноярское ПРОП" Минтруда России
3. Название 3 главы. Документации по совершенствованию кадровой политики ФГУП "Красноярское ПРОП" Минтруда России

Заключение. Список использованных источников. Приложения.

4. Консультанты по разделам работы нормоконтроль- Е.А. Яковлева

5. График выполнения: Введение, 1 глава- 22.04.20-06.05.20

2 глава -22.04.20 - 18.05.20

3 глава, заключение- 22.04.20 - 15.06.20

Подготовка доклада, презентации, защита ВКР 16.06.20 - 06.07.20

Дата выдачи задания «20» апреля 2020 г.

Руководитель выпускной
квалификационной работы

Е.В. Манилова
подпись

Е. В. Манилова
И.О. Фамилия

Задание принял к исполнению

Е.Н.
подпись

Е. Н. Анфиногенов
И.О. Фамилия

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 69 с., иллюстраций 3, таблиц 26, источников 25, приложений 1.

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА, КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ТРУДОВЫЕ РЕСУРСЫ, ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА, ТЕХНИКО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ, БИЗНЕС-АНАЛИЗ, АНАЛИЗ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ, НАСТАВНИЧЕСТВО, НЕМАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ, ПОДГОТОВКА ПЕРСОНАЛА.

Цель работы – исследовать состояние кадровой службы «КРАСНОЯРСКИЙ» ФИЛИАЛ ФГУП "МОСКОВСКОЕ ПРОТЕЗНО-ОРТОПЕДИЧЕСКОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ" Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации, выявить основные проблемы кадровой работы и дать рекомендации по совершенствованию кадровой политики.

Метод исследования – аналитический, опытно-статистический методы, метод сравнения, качественный и количественный анализ.

Проведен анализ состояния кадровой политики предприятия. Для улучшения состояния кадровой службы и совершенствования процесса управления кадрами был предложен ряд рекомендаций по совершенствованию и кадровой политики.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	7
1.1 Понятие и основы кадровой политики	7
1.2 Типы кадровой политики и её структура	12
1.3 Анализ и оценка эффективности кадровой политики.....	19
2 АНАЛИЗ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ФГУП «КРАСНОЯРСКОЕ ПРОП» МИНТРУДА РОССИИ	28
2.1 Общая характеристика организации.....	28
2.2 Анализ технико-экономических показателей	31
2.3 Бизнес-анализ деятельности организации.....	36
2.4 Анализ трудовых ресурсов организации.....	41
2.5 Характеристика кадровой политики предприятия	47
3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ФГУП «Красноярское ПрОП» Минтруда России	50
3.1 Предлагаемые рекомендации по совершенствованию кадровой политики предприятия.....	50
3.2 Оценка предлагаемых мероприятий по совершенствованию кадровой политики.....	61
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	64
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	66
ПРИЛОЖЕНИЕ	69

ВВЕДЕНИЕ

С развитием экономики и методов управления кадрами организации растёт и потребность в грамотном кадровом планировании. Кадровая политика является одним из важнейших способов организации кадрового планирования в компании.

Кадровая политика – это комплекс мер, с помощью которых предприятие планирует и реализует свою стратегию в области управления человеческими ресурсами.

Актуальность данной работы заключается в том, что с каждым годом растёт значимость человеческого капитала для эффективного развития и функционирования экономики. Данные тенденции значительно повышают ценность эффективного кадрового менеджмента и спланированной кадровой политики.

Грамотная и адекватная реализация кадровой политики наиболее важна в тех организациях, которые относятся к системе здравоохранения, так как от квалификации и подготовленности персонала зависят жизни, здоровье и благополучие людей. В связи с этим наибольшей проблемой являются, стоящие перед кадровыми службами медицинских организаций, задачи, которые могут помочь обеспечить наиболее полную и долговременную реализацию кадрового потенциала.

Объектом исследования данной работы выступило «КРАСНОЯРСКИЙ» ФИЛИАЛ ФГУП "МОСКОВСКОЕ ПРОТЕЗНО-ОРТОПЕДИЧЕСКОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ" Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации. Предметом деятельности предприятия является оказание протезно-ортопедической помощи населению Красноярского края, Республики Хакасия и Тыва.

Предметом исследования данной работы является кадровая политика и система кадрового менеджмента ФГУП «Красноярское ПрОП» Минтруда России.

Цель исследования:

- изучить теоретические основы кадрового менеджмента и кадровой политики;
- проанализировать структуру и принципы кадрового управления ФГУП «Красноярское ПрОП» Минтруда России;
- оценить состояние кадровой политики предприятия;
- разработать рекомендации по совершенствованию кадровой политики ФГУП «Красноярское ПрОП» Минтруда России;
- провести оценку предлагаемых рекомендаций.

Практическая значимость работы заключается в возможности применения приведенных рекомендаций для улучшения работы кадровой службы предприятия.

Методы исследования: аналитический, опытно-статистический методы, метод сравнения, качественный и количественный анализ.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Понятие и основы кадровой политики

Политика — это многозначный термин описывающий совокупность социальных практик и отношений, с помощью которых реализуются методы управления какой-либо общественной структурой [22].

Кадровая политика – это основной набор методов и практик в области управления персоналом, которые направлены достижение организацией своих интересов.

Кадровая политика является основой управления человеческими ресурсами. Именно она вбирает в себя все те знания и принципы, которые затем используются в формировании организационной стратегии предприятия.

Основным объектом кадровой политики является персонал организации. Персонал – это совокупность всех сотрудников организации. Он имеет различные характеристики: пол, возраст, образование, квалификация, здоровье и т.д.

Условиях современной экономики ценность кадров неуклонно возрастает. С каждым годом растет уровень научности производства товаров и услуг увеличивается, а вместе с этим увеличивается значимость квалифицированного персонала в работе организаций. В решении данной проблемы основным способом является формирование грамотной кадровой политики.

О. Г. Одегов определяет кадровую политику организации «как целостную систему работы с персоналом, объективно обуславливающую конкурентоспособностью организации, объединяющую различные формы, методы и модели кадровой работы и имеющую цель создание сплоченного, ответственного и высокопроизводительного коллектива, способного адекватно реагировать на постоянно меняющиеся требования внешней и внутренней среды» [20].

О. А. Лапшова считает, что под «кадровой политикой понимается система норм и правил, приводящая в соответствие человеческие ресурсы со стратегией организации (т.е. отбор, обучение, аттестация персонала, составление штатного расписания — заранее планируются и согласовываются с общими целями и задачами деятельности организации)» [25].

М. А. Коргова понимает кадровую политику, «как составную часть общей политики организации, цель которой — обеспечение оптимального баланса процессов формирования, использования и развития количественного и качественного состава персонала в соответствии с потребностями организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда» [15].

В широком смысле кадровая политика рассматривается как система взглядов, принципов, правил и норм, а человеческий ресурс приводится в соответствие со стратегией организации, на основании которых основные направления деятельности по управлению персоналом заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации. Соответственно, все мероприятия по работе с кадрами: отбор, аттестация, развитие, продвижение и др., планируются в соответствии с общими целями и задачами организации [20].

В узком смысле кадровая политика — это набор конкретных правил, способов, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях людей и организации. В данных правилах фиксируются определенные алгоритмы работы с персоналом, как реализуются отдельные мероприятия, какие методы используются, какого рода информация анализируется, какие способы воздействия используются [11].

Кадровая политика включает:

- обеспечение организации рабочей силой;
- повышение уровня квалификации сотрудников;
- стимулирование труда в организации;
- обеспечение безопасности;
- защита трудовых прав сотрудников;

- контроль дисциплины;
- социальная поддержка;
- мотивирование сотрудников.

Основными инструментами кадровой политики являются:

- оперативная кадровая работа;
- кадровое планирование;
- управление кадровыми ресурсами организации;
- обучение персонала и повышение его квалификации;
- мотивирование персонала;
- расстановка персонала;

Кадровая политика старается обеспечить все сферы деятельности предприятия необходимыми трудовыми ресурсами, а также предоставить возможности для развития профессиональных навыков и трудового потенциала своих сотрудников.

Концепция кадровой политики подразумевает повышение эффективности работы предприятия путем совершенствования работы по управлению персоналом, улучшению кадрового потенциала и повышению трудовой эффективности работников.

Кадровая политика проводится как в интересах предприятия, так и в интересах сотрудников данной организации. Грамотная кадровая политика способствует согласованию интересов руководителей и сотрудников, субъектов и объектов управления.

Кадровая политика охватывает все уровни персонала: руководителей, специалистов, вспомогательный персонал. Интегральной сущностью кадровой политики является её важность в определении кадрового потенциала всего предприятия.

Можно сказать, что кадровая политика лежит в основе всех процессов любой организации. Она глубоко интегрирована во все системы управления. Для наглядности это представлено на рисунке 1.1[20].

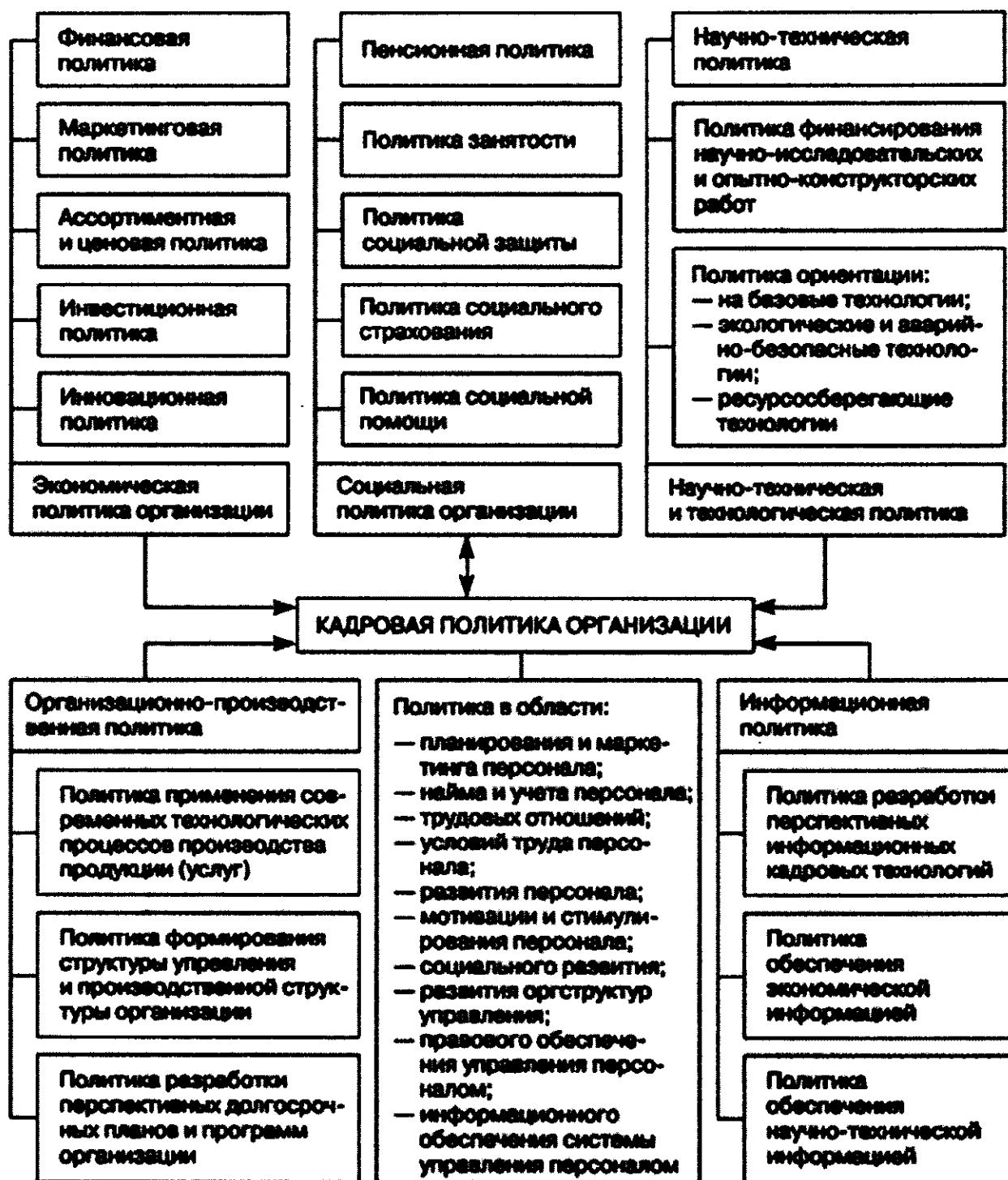


Рис. 1.1. Место кадровой политики в политике организации

На данном рисунке можно заметить глубокую кадровую политику как в социальную политику, так и в экономическую. Кадровая политика является важнейшим звеном научно-технической и технологической политики. Она

предоставляет необходимы кадры с достаточной компетенцией для полноценной работе в сфере НИОКР.

«Главная цель кадровой политики — создание системы управления персоналом, базирующейся в основном на экономических методах и социальных гарантиях, ориентированных на сближение интересов работника и организации, достижение высокой производительности труда, повышение эффективности производства, получение организацией наилучших экономических результатов» [20].

Цели кадровой политика определяются на основе стратегии развития компании и её позиций на кадровом рынке.

Цели кадровой политики, в общих чертах, можно разделить на две большие категории – это экономические и социальные цели.

Экономические цели основаны на принципах максимизации прибыли. Они призваны обеспечить оптимальное соотношение между затратами и производительностью труда.

Социальные цели учитывают такие факторы, как заработка плата, социальные расходы, оптимизация рабочего времени, оборудование рабочих мест, обеспечение достойных условий труда. В нынешнее время наметилась тенденция, особенно в западных странах, на увеличение социальной роли кадровой политики и повышения социальной ответственности бизнеса.

Ещё одной важной целью, которые преследует кадровая политика является:

- решение задач, формируемых под влиянием внешней среды (рынка труда, экономических факторов, требований охраны окружающей среды, требования санитарно-эпидемиологических служб выполнения, обязательств перед государственными и местными органами власти)

- решение внутренних задач (устранение социальных проблем, решение конфликтов, совершенствование методов управления, повышение уровня профессионализма сотрудников и квалификации сотрудников).

Основной целью кадровой политики является решение следующих задач:

1. Разработка методов организации труда на предприятии.
2. Обеспечение баланса между сохранением и обновлением численного и качественного кадрового состава организации.
3. Организация процесса обучения и повышения квалификации сотрудников.
4. Формирование и поддержание эффективной работы трудовых коллективов.
5. Разработка стратегии развития кадрового потенциала организации.
6. Создание и поддержание здоровой корпоративной культуры.
7. Разработка и внедрение методов набора и подготовки персонала для организации.
8. Соблюдение организацией и её персоналом трудового законодательства, принятого в рамках государственной кадровой политики.
9. Обеспечение соблюдения прав и обязанностей сотрудников в соответствии с трудовым законодательством.
10. Создание эффективной системы мотивации труда.
11. Обеспечение непрерывной работы организации, путем оперативной работы с кадровыми процессами.
12. Рациональное использование кадровых ресурсов, находящихся в распоряжении организации.

1.2 Типы кадровой политики и её структура

На современном этапе развития науки по управлению человеческими ресурсами существуют несколько классификаций кадровой политики. Они основываются на целях и методах, применяемых организацией в своей хозяйственной деятельности.

В зависимости от участия руководства организации в формировании кадровой политики существует несколько её видов: пассивная, реактивная, превентивная и активная.

Пассивная кадровая политика характерна тем, что у руководства отсутствует четко выраженная стратегия по отношению к персоналу. Кадровая политика направлена лишь на устранение возникших в процессе деятельности организации проблем.

Характерными особенностями данной политики являются:

- отсутствие кадрового анализа;
- отсутствие средств оценки персонала;
- отсутствие четкой выраженной стратегии по отбору персонала;
- руководство решает возникшие проблемы без их анализа.

Реактивная кадровая политика характеризуется тем, что руководство организации своевременно выявляет и решает возникшие в процессе деятельности проблемы.

Данная политика характеризуется:

- оперативными действиями руководства по устраниению проблем;
- наличием планирования в краткосрочной перспективе;
- анализом руководства текущей ситуации;
- отсутствием долгосрочного и среднесрочного планирования.

Превентивная кадровая политика характеризуется наличием у руководства прогнозов развития кадровой ситуации и отсутствием программ по разработке кадровой стратегии.

Особенностями превентивной кадровой политики является:

- наличием у руководства методов среднесрочного и долгосрочного планирования;
- долгосрочное и среднесрочное кадровое прогнозирование в рамках развития организации;
- отсутствие четко выраженной кадровой стратегии;
- наличие инструментов для своевременного выявления проблем.

Активная кадровая политика характерна тем, что руководство активно вмешивается в кадровые процессы организации, обладает всеми инструментами

прогнозирования ситуаций, имеет долгосрочное и среднесрочное кадровое планирование.

Активная кадровая политика характеризуется следующим:

- активная вовлеченность руководства в кадровую работу;
- разработка кадровых программ и их адаптация под изменения условий внешней среды;
- долгосрочное, среднесрочное и краткосрочное кадровое планирование;
- активное внедрение новых методов работы с персоналом;
- гибкие организационные структуры.

В настоящее время выделяются два подвида активной кадровой политики:

- рациональная кадровая политика предполагает наличие как качественного диагноза, так и обоснованного прогноза развития кадровой ситуации, а организация располагает средствами не только для диагностики сотрудников, но и для средне и долгосрочного прогнозирования кадровой ситуации;
- авантюристическая кадровая политика, при которой руководство организацией не располагает качественным диагнозом и обоснованным прогнозом развития ситуации, но пытается воздействовать на нее.

В зависимости от степени открытости организации к внешней среде выделяют открытую и закрытую кадровую политику [25].

Открытая кадровая политика характеризуется прозрачностью иерархии организации и активным привлечением новых сотрудников. Предприятия с открытой кадровой политикой готовы принимать в свои ряды квалифицированных специалистов в независимости от опыта работы в аналогичных компаниях. Также такие предприятия часто «переманивают» сотрудников из других организаций, в том числе для устройства их на руководящие должности. Такая политика характерна для молодых компаний, нацеленных на взрывной рост и быстрое завоевание крупной доли рынка.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что предприятие ориентируется подбор кандидатов из числа сотрудников компании. Такие

предприятия стараются назначать на руководящие должности сотрудников, уже проработавших в компании значительное время. Закрытая кадровая политика характерна для старых и крупных компаний, которые обладают сложившейся корпоративной культурой.

В таблице 1.1 представлены различия между открытой и закрытой кадровой политикой [8].

Таблица 1.1
Особенности процессов открытой и закрытой кадровой политики

Кадровый процесс	Типы кадровой политики	
	Открытая	Закрытая
Набор персонала	Ситуация с высокой конкуренцией на рынке труда	Ситуация дефицита рабочей силы
Адаптация персонала	Возможность быстрого включения в конкурентные отношения	Эффективная адаптация за счет института наставников («копекунов»), высокая сплоченность коллектива
Продвижение	Возможность роста затруднена в связи с высокого притока новых сотрудников	Приоритет для старых сотрудников компаний, планирование карьеры сотрудников
Мотивация и стимулирование	Преимущественно материальное стимулирование	Предпочтение отдается мотивации
Внедрение инноваций	Иновации исходят со стороны новых сотрудников, основной механизм - контракт	Иновации необходимо специально инициировать

Из данной таблицы становится ясно, что компании могут использовать различные кадровые процессы в своей деятельности. Ещё можно отметить, что тип кадровой политики может в зависимости от возраста компании.

Для наглядности данные классификации показаны в таблице 1.1.

Таблица 1.2.

Классификация кадровой политики организаций

Тип кадровой политики [25]	Определение
Пассивная	Руководство не имеет четкой программы действий в отношении персонала
Реактивная	Руководство контролирует текущую кадровую ситуацию
Превентивная	Руководство располагает обоснованными прогнозами относительно развития кадровой ситуации
Активная	Руководство регулярно проводит исследования, разрабатывает обоснованные программы и обладает
Открытая	Организация ориентируется на взаимодействие с потенциальными работниками
Закрытая	Привлечение новых сотрудников для низшего звена управления, а замещение должностей среднего и высшего звена осуществляют штатные сотрудники компании

Как можно заметить тип кадровой политики может характеризоваться как степенью влияния руководства компании, так и степень открытости к внешней среде.

Ещё одним видом классификации является разделение кадровой политики по времени планирования.

Выделяют несколько её видов:

- оперативная кадровая политика (до одного месяца);
- краткосрочная кадровая политика (от одного месяца до года);
- среднесрочная кадровая политика (от одного года до пяти лет);
- долгосрочная кадровая политика (более пяти лет).

Создание кадровой политики предполагает прохождение трёх основных этапов.

1. Нормирование. На данном этапе происходит формулирование принципов и целей работы с персоналом и целями организации в целом, стратегией и этапов её развития. Также проводится определение основных положений корпоративной культуры, начинается разработка кадровой

стратегии, формализуется образ желаемого сотрудника и принципы работы с персоналом.

2. Программирование. Основные задачи на данном этапе это разработка программ и путей достижения целей кадровой политики. При программировании кадровой политики проводится анализ текущей ситуации как во внешней, так и внутренней среде. Здесь проводится составление перечня основных документов, которые будут характеризовать планируемую кадровую политику. Также проводится выбор инструментария для внедрения кадровой политики.

3. Мониторинг персонала. Данный этап характеризуется разработкой мероприятий по анализу и прогнозированию кадровой ситуации. Проводится анализ кадрового потенциала и составляется перечень конкретных мер по улучшению навыков персонала и повышению их квалификации. На данной этапе составляются методики оценки эффективности проводимых кадровый мероприятий.

Кадровая политика оформляется в виде стандарта или аналогичного документа, который может включать следующие разделы:

- нормативная база: основные требования действующего законодательства; планы и прогнозы социально-экономического развития предприятия; политика предприятия; утвержденная руководством матрица функций управление, а также результаты аттестации рабочих мест и т.д.;

- управление персоналом: подготовка и формирование штата сотрудников (комплектование; подготовка персонала); расстановка и движение персонала (меры профессиональной адаптации; расстановка кадров по подразделениям; промежуточный управленческий процесс (планирование, организация и мотивация) и др.

- экономические и оптимизационные расчеты: установление оптимального соотношения между количеством работников и рабочих мест; расчеты оборота и интенсивности оборота персонала; инвестиции в человеческий капитал и др. [7].

Как правило организация проводит кадровую политики с помощью кадровых служб. Наименования и структура подразделений, входящих в

кадровую службу зависит от внешней и внутренней среды, характера деятельности организации, её целей и задач. Примерный перечень и выполняемые функции возможных подразделений представлен в таблице 1.3 [24].

Таблица 1.3
Состав кадровой службы

Подразделения	Выполняемые функции
Отдел найма и учёта персонала	Набор, отбор персонала, оформление и учёт приема, увольнение, информационное обеспечение кадрового управления организации
Отдел трудовых и социальных отношений	Анализ и регулирование конфликтов в организации, социально-психологическая диагностика, анализ внутренних коммуникаций
Отдел охраны труда	Соблюдение требований психофизиологии труда, техники безопасности, организация питания, развитие культуры и физического воспитания
Отдел обучения персонала	Подготовка, переподготовка и повышение квалификации, планирование карьеры, адаптация сотрудников
Отдел стимулирования и оплаты труда	Нормирование труда, разработка тарифных соглашений, систем оплаты труда, применение средств нематериального поощрения, управление трудовой мотивацией
Отдел планирования	Разработка стратегии управления, анализ кадрового потенциала, прогнозирование потребности в персонале, оценка персонала

Данные подразделение могут быть как временными, так и постоянными. Их наличие или отсутствие зависит факторов среды и потребностей организации или её филиалов.

1.3 Анализ и оценка эффективности кадровой политики

«Эффективность (англ. efficiency) — это отношение достигнутого результата (эффекта) к ресурсам (затратам), которые этот результат обеспечили. В данном случае эффективность рассматривается в смысле экономичности, продуктивности, производительности и представляет собой отдачу (эффект) на единицу затрат (ресурсов)» [21].

В управлении человеческими ресурсами давно существует проблема оценки эффективности кадровой политики. Существует различные критерии и методики оценки эффективности кадрового управления, но до сих пор не существует единого мнения о том, какие из них наиболее важны.

И действительно, сама суть кадрового управления опирается на людей, но людей сложно измерить простыми цифрами.

К наиболее распространенным показателям оценки эффективности кадровой политики относятся:

- отношение результата (эффекта) к затратам (ресурсам);
- показатели достижения поставленных целей;
- положительная реализация кадрового потенциала.

Ещё одним способом оценки кадровой политики можно считать экономическую эффективность. Экономическая эффективность – это отношение показателей доходности организации к общим затратам и использованным ресурсам.

К показателям экономической эффективности относятся:

- выручка;
- прибыль;
- валовый доход;
- рентабельность производства;
- капиталоемкость;
- качество продукции;
- себестоимость продукции;

- норма прибыли
- удовлетворенность потребителей, количество постоянных потребителей, прирост новых потребителей, лояльность бренду.

Показатели эффективности можно разделить на три основных группы:

- частные;
- обобщенные;
- интегральные.

К показателям эффективности кадровой политики относятся:

- численность сотрудников организации;
- средняя заработная плата;
- средняя стоимость рабочего места;
- годовой бюджет на персонал;
- средняя стоимость одного работника;
- текучесть кадров;
- баланс численности;
- отношение числа руководящих сотрудников к общему числу сотрудников предприятия;
- производительность труда, в том числе производительность труда в пересчете на одного работника;
- трудоемкость;
- выработка на одного сотрудника;
- оценка и стоимость учебных программ, в том числе программ по подготовке, переподготовке и повышению квалификации;
- процент заполненных вакансий
- время заполнения вакансий;
- эффективность кадровой политики при взаимодействии с другими структурами организации;
- уровень удовлетворенности трудовой деятельностью – на основе опроса сотрудников;

- своевременность и полнота реализованных проектов в области кадровой политики.

Одним из наиболее важных показателей эффективности кадровой политики может являться производительность труда. Как правило считается, что производительность — наиболее явная характеристика, показывающая, насколько эффективно работает организация: как она использует ресурсы, какова ее система управления, насколько целесообразна ее структура, какова квалификация ее работников и их мотивация к труду, какие технологии и методы работы она использует, и многое другое.

Все это определяет возможности, потенциал организации и ее затраты на свою деятельность.

Другой сопоставимой величиной, отражающей реализацию этого потенциала, являются результаты деятельности организации, реализованные на рынке в виде продажи товаров и услуг.

Соотношение этих величин: потенциала (затрат организации на свою деятельность) и результата (того, что произвела и реализует для других субъектов рыночного пространства организация) и составляет концептуальное понятие производительности [23].

Формула производительности труда (Пт):

$$\text{Пт} = \text{Оп}/\text{T}, \quad (1.1)$$

где Пт – показатель производительности труда;

Оп – объем продукции (работ, услуг) или выручка;

Т – затраты труда, среднесписочная численность работников.

Однако этот показатель не совсем точный и изменяется под влиянием многих факторов.

Ещё одним показателем может являться стоимость затрат на рабочую силу:

$$\text{Ст} = \text{З}/\text{T}, \quad (1.2)$$

где Ст – показатель стоимости затрат на рабочую силу;
 З – объем затрат;
 Т – затраты труда.

Также нужно отметить такой важный показатель как удельную затратоемкость продукции, где в качестве затрат принимаются издержки предприятия на содержание рабочей силы.

Формула удельной затратоемкости продукции:

$$Ур = З / Оп, \quad (1.3)$$

где Уз – показатель затратоемкости продукции;

З – объем затрат;

Оп – объем продукции.

Показатель удельной затратоемкости (Ур) является обратным по отношению к показателю объема продукции в расчете на 1 руб. затрат (Φ) и характеризует затраты на рабочую силу (в руб.), необходимые для получения 1 руб. продукции [6].

Также при оценке эффективности кадровой политики могут быть использованы следующие формулы.

Формула экономической результативности управленческой деятельности:

$$Кэр = Оп / ВО, \quad (1.4)$$

где Кэр – показатель экономической результативности управленческой деятельности;

Оп - выручка от реализации (без НДС);

Во - издержки обращения.

Формула расходов на управление:

$$\text{Киу} = \text{ВВУ} / \text{ВО}, \quad (1.5)$$

где Киу – доля расходов на управление;

Вву - административные расходы;

ВО – издержки обращения;

Формула соотношения количества управленцев к количеству работников:

$$K_3 = Ч_у / Чср, \quad (1.6)$$

где Кз - соотношение количества управленцев к количеству работников;

Чу – численность руководящего персонала;

Чср - среднесписочная численность работников предприятия.

Формула результативности управления:

$$P_{вс} = Оп / Ч_у, \quad (1.7)$$

где Рвс – показатель результативности управления;

Оп – объем продукции (работ, услуг) или выручка;

Чу – численность руководящего персонала.

Рентабельность персонала (Рп):

$$P_п = Пр / Чср, \quad (1.8)$$

где Рп – показатель рентабельности персонала;

Пр – чистая прибыль;

Чср – среднесписочная численность работников предприятия.

Как можно заметить в оценке эффективности кадровой политики присутствует множество показателей, но ни один из них не является абсолютно точным мерилом эффективности.

В науке об управлении персоналом есть ещё два метода оценки текущей кадровой политики предприятия – это SWOT-анализ и PEST-анализ.

1. SWOT -анализ, называемый так по первым буквам английских слов, характеризующих содержание и направленность этого метода: сильные (Strengths) и слабые (Weaknesses) стороны, возможности (Opportunities) и угрозы (Threats), является одним из наиболее распространенных видов анализа, проводимого в рамках стратегического менеджмента. Его цель — анализ факторов, сгруппированных по критериям результат влияния на компанию и возможность управления компанией менеджментом. На основе данного исследования организация должна максимально использовать свои сильные стороны, попытаться преодолеть слабости, воспользоваться благоприятными возможностями и защититься от потенциальных угроз при реализации проекта [13].

В общем виде матрица SWOT может быть представлена в виде таблицы, где в определенных ячейках записаны сильные и слабые стороны. В общем виде матрица представлена в таблице 1.4.

Таблица 1.4

Пример матрицы SWOT

Внутренняя среда	Сильные стороны S (Strengths)	Слабые стороны W (Weaknesses)
Внешняя среда	Возможности O (Opportunities)	Угрозы Т (Threats)

Верхний ряд данной таблицы отвечает за факторы внутренней среды, а нижний за внешние. Данная матрица позволяет визуально представить факторы влияющие на компанию.

PEST -анализ (иногда обозначают как STEP) — это маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды, влияющих на бизнес предприятия.

Политика изучается, потому что она регулирует власть, которая, в свою очередь, определяет среду предприятия и получение ключевых ресурсов для ее деятельности. Основная причина изучения экономики — создание картины распределения ресурсов на уровне государства — важнейшее условие деятельности предприятия. Не менее важные потребительские предпочтения определяются с помощью социального компонента PEST-анализа. Последним фактором служит технологический компонент. Целью его исследования принято считать выявление тенденций в технологическом развитии, которые зачастую являются причинами изменений и потерь рынка, а также появления новых продуктов [19].

PEST-анализ изображается в виде таблицы (матрицы), где по вертикали показаны возможности и угрозы, а по горизонтали факторы влияющие на организацию. Пример PEST-анализа представлен в таблице 1.5.

Таблица 1.5

Пример матрицы PEST-анализа

Факторы	Что дает возможность?	Что дает угрозу?
Политические факторы		
Экономические факторы		
Социальные факторы		
Технологические факторы		

PEST-анализ позволяет визуально увидеть влияние различных по своей сути факторов и определить угрозы и возможности, которые они представляют.

При разработке кадровой политики выделяют два подхода: целевой и функциональный

1. Целевой подход представляет формирование кадровой политики на основе стратегических целей компании с помощью представления их в виде тактических целей и задач с выделением критических факторов успеха. Критические факторы успеха в основном универсальны для всех организаций — предоставление высококачественных товаров и услуг; квалифицированный и мотивированный персонал. Однако целевой подход игнорирует часть рутинных процессов.

Целевой подход к разработке кадровой политики включает следующие этапы:

- разработка бизнес-цели компании;
- определение задач подразделений направленных на достижение бизнес цели компании;
- преобразование задач в измеримые показатели, по которым осуществляются планирование результатов и оценка их достижения;
- система оценки эффективности;
- разработка и внедрение системы мотивации и оплаты труда, основанной на системе целевых показателей эффективности.

2. Функциональный подход к разработке кадровой политики в отличие от целевого подхода мотивирует сотрудника на выполнение его должностных обязанностей, однако не учитывает значимость различных целей для компании. Функциональный подход предполагает определение зон ответственности работника, которые затем конкретизируются

Функциональный подход к разработке кадровой политики включает следующие этапы:

- фиксируются базовые функции подразделения;
- каждая функция раскладывается на составляющие ее процессы;
- определяются критерии эффективности функции (процесса, рабочего места);
- устанавливаются показатели, измеряющие эффективность процесса (рабочего места).

В общих чертах разработка кадровой политики организации содержит следующие этапы:

- разработка стратегии компании;
- строится дерево целей;
- разработка матрицы ответственности, ресурсный анализ;
- разработка ключевых показателей эффективности кадровой службы;
- разработка кадровой политики для сотрудников отдела кадров;
- разработка механизма измерения показателей работы отдела кадров;
- увязка кадровой политики с системой оплаты труда [20].

В целом можно сделать вывод, что разработка и анализ эффективности кадровой политики во многом зависит от степени компетентности руководства и сотрудников кадровой службы предприятия.

2 АНАЛИЗ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ФГУП «КРАСНОЯРСКОЕ ПРОП» МИНТРУДА РОССИИ

2.1 Общая характеристика организации

Полное название организации: «КРАСНОЯРСКИЙ» ФИЛИАЛ ФГУП "МОСКОВСКОЕ ПРОТЕЗНО-ОРТОПЕДИЧЕСКОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ" Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации.

«КРАСНОЯРСКИЙ» ФИЛИАЛ ФГУП "МОСКОВСКОЕ ПРОТЕЗНО-ОРТОПЕДИЧЕСКОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ" Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации существует с 20 апреля 1942 года. Предметом деятельности предприятия является оказание протезно-ортопедической помощи населению Красноярского края. Кроме того, предприятие осуществляет помочь населению Республик Тыва, Хакасия на основании Государственных контрактов и договоров с Региональными отделениями Фонда социального страхования.

Программа деятельности предприятия на 2016 год утверждена приказом Минтруда России № 446, с уточнёнными показателями на 2016 год.

На учете предприятия по состоянию на 01. 10. 2016г. Числится -29217 чел., из них группу инвалидности имеют – 25763 чел., в т.ч. инвалидов ВОВ – 171 чел., детей – 4135 чел. Поставлено на учет за 2016 года первично протезируемых – 1070 чел., в том числе обувью – 428 чел. Число обращений граждан в медицинских отдел и пункты работы выездных бригад 19825 чел.

За 2016 год на предприятие не поступало жалоб от инвалидовша ненадлежащее оказание протезно-ортопедической помощи.

В структуру предприятия входит стационар сложного протезирования на 25 коек. Основной задачей функционирования стационара сложного протезирования является первичное и атипичное протезирование. Фактическое исполнение за 2016 г. Составило 6480 койко/дней, обслужено 199 человек. Субсидия из федерального бюджета на содержание стационара сложного протезирования на 2016 год получена в сумме 2948476,60 руб., за 2016г.

Основные трудовые показатели предприятия представлены ниже в таблице 2.1.

Таблица 2.1
Трудовые показатели предприятия

Показатели	2011г.	2012г.	2013г.	2014г.	2015г.	2016г.	% 2016г. к 2015г.
1. Состоит на учете человек в т.ч. инвалидов	20216 18442	23174 20832	26124 23301	28554 24655	28523 25006	29217 25763	102,4 103,0
2. Опротезировано, чел.	7863	8033	8029	8918	8804	6848	77,8
3. Обслужено в стационаре, чел.	203	210	205	221	214	199	93,0
4. Выполнение койко-дней	6356	6762	6654	7281	7511	6480	86,3

Имущество предприятия находится в хозяйственном ведении на основании свидетельства о государственной регистрации права.

Оформлен договор от 27.07.2012г. на право аренды земельного участка.

Уставный фонд предприятия на 01 января 2017 года составляет 1500,0 рублей.

Ассортимент продукции — свыше 70 различных конструкций протезов, 100 наименований ортезов и 200 модификаций ортопедической обуви. Вся продукция изготавливается из современных материалов и комплектующих ведущих российских и зарубежных фирм, отвечает современным требованиям качества и учитывает индивидуальные особенности каждого пациента.

Наряду с индивидуальным изготовлением протезно-ортопедических изделий и обуви предприятие предлагает широкий спектр товаров и услуг лечебного и профилактического назначения. В кабинетах ДиаСлед и изготовления стелек опытные врачи и техник-протезист проведут компьютерную диагностику патологии стоп и индивидуально изготовят стельки непосредственно по вашей стопе. В салоне-магазине имеется большой выбор

средств малой ортопедии — стелек, корригирующих элементов в обувь, корсетов, наколенников, тростей, костылей, ходунков.

Организация хозяйственной деятельности предприятия реализуется квалифицированным персоналом, образующего функциональную подсистему предприятия.

Вне зависимости от вида работ на предприятии одни сотрудники занимаются непосредственно решением и реализацией производственных задач, другие управлением, треть выполняя иные вспомогательные функции.

Предприятием управляет управляющий филиалом. Управляющий филиалом имеет право распоряжаться средствами и имуществом предприятия, заключать договоры, открывать счета и распоряжаться ими, издавать приказы по предприятию, принимать и увольнять работников, применять к ним меры поощрения и налагать взыскания. Вместе с тем управляющий филиала отвечает за правильное и эффективное использование материальных и трудовых ресурсов предприятия, улучшение условий и охрану труда.

В его подчинении находится главный бухгалтер, главный механик, технический отдел, главный энергетик, производственно-диспетчерский отдел, отдел технического контроля, медицинский отдел.

Организационная структура управления характеризуется звеньями управления, связями и ступенями управления.

Структура системы управления строится таким образом, чтобы каждый исполнитель подчинялся только одному руководителю. Все указания и решения по функциям управления исполнитель получает от непосредственного руководителя. Между исполнителем и функциональными подразделениями остаются информационные связи методического и консультационного характера. Для того чтобы решение функционального подразделения предприятия стало директивным, оно должно быть утверждено непосредственно руководителем.

2.2 Анализ технико-экономических показателей

Показатели экономической деятельности предприятия на 2017 год показаны в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Показатели экономической деятельности предприятия.

№ п/п	Наименование показателей	Ед. изм.	План 2017г.	Факт 2017г.	Факт к плану (%)
1.	Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг	Тыс.руб.	230000	277590	120,7
2.	Чистая прибыль	Тыс.руб.	5830	6186	106,1
3.	Чистые активы	Тыс.руб.	98700	113654	115,1
4.	Размер чистой прибыли, подлежащей перечислению в федеральный бюджет за 2015год	Тыс.руб.	3067	3067	100,0

Утвержденные основные показатели деятельности предприятия выполнены и перевыполнены.

Отчисление от прибыли в федеральный бюджет в 2017г. по итогам 2016г. – 3067,0 т.руб.

В таблице 2.3 приведены результаты выполнения утвержденных показателей в 2017 году.

Таблица 2.3

Выполнение утвержденных показателей 2017г. в сравнении с 2016г.

№ п/п	Наименование показателей	Ед. изм.	Факт 2017г.	Факт 2016г.	2017г. к 2016г. в %
1.	Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг	Тыс.руб.	277590	285238	97,3
2.	Чистая прибыль	Тыс.руб.	6186	12270	50,4
3.	Чистые активы	Тыс.руб.	113654	111553	101,9
4.	Размер чистой прибыли, подлежащей перечислению в федеральный бюджет за 2015год	Тыс.руб.	3067	1322	232,0

Сравнительный анализ основных производственно-экономических показателей, представленный в таблице ниже, показывает, что предприятие работает стабильно.

Имея материальную базу и высококвалифицированные ресурсы, предприятие может в полном объеме выполнить социальный заказ по обслуживанию инвалидов и ветеранов протезно-ортопедическими изделиями.

Анализ производственных показателей и их динамика приведены в таблице 2.4.

Таблица 2.4
Производственные показатели

№ п/п	Наименование показателей	Ед. измер.	Факт 2017г.	Факт 2016г.	2016г. к 2015г.	
					Темп роста	в %
1.	Объем выпущенной товарной продукции в действующих ценах	Т.руб.	261 790	287331	-25541	91,1
2.	Объем реализованной продукции собственного производства	Т.руб.	261514	270775,2	-9261	96,6
3.	Объем реализованной покупной продукции	Т.руб.	16078	11508,9	+4570	139,7
4.	Среднесписочная численность	Чел.	137	126	+11	92,0
5.	Выработка на одного работающего в месяц	Т.руб.	1910,9	190,0	-369,1	83,8
6.	Среднемесячная заработная плата	Руб.	58191,3	55990,5	+2600,8	104,7
6а.	Среднемесячная заработная плата без учета районного коэффициента	Руб.	44017,9	41935,3	+2082,6	104,7
7.	Балансовая прибыль (чистая)	Т.руб.	6186	12270	-6084	50,4
8.	Рентабельность до налогообложения	%	4,9	7,44	-2,6	x
9.	Балансовая стоимость основных фондов	Т.руб.	50379	45945,3	+4434	109,7

Темп роста выручки от продажи товаров, продукции, работ, услуг в 2017г. по сравнению с 2016г. составил – 97,3%, вследствие не заключенных договоров с ФСС на выпущенную продукцию.

Рост среднемесячной заработной платы в 2017г. по сравнению с 2016г. составил 103,9%, что соответствует значению нахождения темпа роста средней заработной платы в пределах расчета.

За отчетный период рентабельность по чистой прибыли составила 2,2%, что ниже чем в 2016г. на 2,1%, за счет открытия салонов-магазинов, которые в настоящее время убыточные.

В производственной деятельности решающее значение имеет заключение Государственных контрактов и договоров с Заказчиками по количеству и сумме.

Сдержанная оценка прогнозируемых экономических показателей и фактическое их исполнение обусловлена только фактором Государственного заказа.

ФГУП «Красноярское ПрОП» Минтруда России за 2017 год были проведены конкурентные процедуры на заключение Государственных контрактов и договоров на оплату изготовления протезно-ортопедических изделий на сумму 260043,0 тыс.руб.,

Выпуск товарной продукции за 2017г. в действующих ценах составил 261790 тыс.руб.

В таблице 2.5 представлена оценка структуры баланса предприятия.

Таблица 2.5
Оценка структура баланса

Наименование показателей	На начало периода	На конец периода	Нормативное значение
Коэффициент текущей ликвидности	10,4	9,16	Больше, = 2
Коэффициент обеспечения собственными средствами	0,88	0,88	Больше, = 0,1
Коэффициент утраты/восстановления платежеспособности	5,73	4,27	Больше, = 1

Данная группа показателей дает понять, что у предприятия достаточно денежным и оборотных средств для погашения своих краткосрочных обязательств Соотношение коэффициентов соблюдено. В целом можно

утверждать, что на 2016 год предприятие обладает очень хорошими показателями структуры баланса.

Также был проведен анализ финансовой устойчивости организации. Основные показатели финансовой устойчивости организации приведены в таблице 2.6.

Таблица 2.6
Основные показатели финансовой устойчивости

Показатель	Значение показателя					Изменение показателя (гр.6-гр.2)
	31.12. 2013	31.12. 2014	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017	
1. Коэффициент автономии	0,9	0,92	0,88	0,9	0,89	-0,01
2. Коэффициент финансового левериджа	0,11	0,08	0,13	0,11	0,13	+0,02
3. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,88	0,91	0,87	0,89	0,88	-
4. Индекс постоянного актива	0,15	0,17	0,13	0,1	0,1	-0,05
5. Коэффициент покрытия инвестиций	0,91	0,93	0,89	0,91	0,9	-0,01
6. Коэффициент маневренности собственного капитала	0,85	0,83	0,87	0,9	0,9	+0,05
7. Коэффициент мобильности имущества	0,87	0,84	0,89	0,91	0,91	+0,04
8. Коэффициент мобильности собственных средств	0,3	0,32	0,34	0,16	0,24	-0,06
9. Коэффициент обеспеченности запасов	1,39	1,37	1,52	1,27	1,18	-0,21
10. Коэффициент краткосрочной задолженности	0,85	0,89	0,94	0,92	0,89	+0,04

Коэффициент автономии организации на 31 декабря 2017г. составил 0,89, собственный капитал составляет 89% в общем капитале. За 4 года имело место несущественное снижение коэффициента автономии.

На 31.12.2018 значение коэффициента характеризуется как хорошее. В течение всего анализируемого периода коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами укладывался в установленными нормативы.

За весь рассматриваемый период отмечено падение коэффициента обеспеченности материальных запасов до 1,18 (на 0,21). В течение всего рассматриваемого периода коэффициента сохранял нормальное значение. Коэффициент обеспеченности материальных запасов на последний день анализируемого периода соответствует нормальному значению.

На капитальный и текущие ремонты помещений в 2017 году ВСЕГО направлено: - 2765,3 тыс.руб., в т.ч. эвакуационный выход в стационаре, перекрытие перехода между зданиями, текущие ремонты помещений.

На 2017 год имелось множество проблем по техническому перевооружению, как обувного участка, так и участка по изготовлению протезно-ортопедических изделий. Из имеющегося на 2016г. парка 585 единиц оборудования и машин, инвентаря, зданий, транспортных средств – 509 единиц полностью амортизированы (составляют износ 100%), в т.ч. 87,0% оборудования требуют обновления. Показатели основных средств приведены в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Основные средства

	2012г. факт	2013г. факт	2014г. факт	2015г. факт	2016г. факт	2017г. факт
1. Балансовая стоимость основных фондов в тыс.руб.	34538	38970,9	41444,0	44999,8	45945,3	50379,8
-амортизация, тыс.руб.	22700	26200,2	28398,0	32676,9	36380,8	39021
-износ,%	65,7%	67,2%	68,5%	72,6%	79,2%	77,5%

Как можно заметить в 2017 году износ основных фондов увеличился на 11,8% по сравнению с 2017 годом.

Техническое перевооружение предприятие проводит за счёт собственных средств.

Выполнены мероприятия за 2016г. по экономии энергоресурсов:

- по электроэнергии при плане расхода 400,0 тыс.квт./час. – факт 362,0 тыс.квт./час;

- по топливу: уголь при плане расхода 410,0 натур.тонн – факт 359,0 натур.тонн.

2.3 Бизнес-анализ деятельности организации

Программа деятельности предприятия на 2016 год утверждена приказом Минтруда России №712 от 08.10.2015 г., и внесены уточнения приказом № 446 от 24.08.2016г.

Доведены следующие показатели экономической эффективности:

- выручка от продаж – 230000 тыс. рублей;
- чистая прибыль – 5830 тыс. рублей;
- чистые активы – 98700 тыс. рублей;
- размер части прибыли, подлежащей перечислению в федеральный бюджет – 3-67 тыс. рублей.

Утвержденные основные показатели экономической эффективности деятельности предприятия выполнены и перевыполнены.

Уточненной программой деятельности на 2016 год предусматривалось направить на мероприятия по развитию предприятия 9203,0 тыс. руб. Данная программа приведена в таблице 2.8.

Таблица 2.8
Программа ФГУП «Красноярское ПрОП» Минтруда России предприятия
на 2016 год

№ п/п	Сфера	Сумма затрат, запланированная в 2016г, тыс.руб.	Сумма затрат, фактическая в 2016г., тыс.руб.
1.	Снабженческо-сбытовая	2175,0	2260,0
2.	Производственная	7028,0	5031,5
3.	Финансово-инвестиционная	-	-
4.	Социальная	-	-
	Итого:	9203,0	7291,5

На рынке Красноярского региона активно работают конкурирующие фирмы и предприятия: - «ОРТО КОСМОС КРАСНОЯРСК», ООО «Шейп» г.Москва, «Динамика», ГУП «Хакасское протезное предприятие» и другие организации. Общий объем продаж продукции и оказания услуг составляет 19,2% от реализации товаров предприятия в 2017 году. На 2017 год конкуренты наращивают темпы в производстве и оказании услуг по обеспечению населения протезно-ортопедическими изделиями. Доля предприятия на рынке сбыта приведена в таблице 2.9.

Таблица 2.9
Доля предприятия на рынке сбыта однотипной продукции

	2016 год в %	2017 год в %
Предприятие	84,3	80,8
Другие фирмы	15,7	19,2

За период с 01.01.2017г. по 24.03.2017г. заключено контрактов РО ФСС по Красноярскому краю (122-ФЗ и 125-ФЗ) на сумму 10128,6 тыс.руб.

Выходят на аукционы недобросовестные (по мнению руководства) конкуренты для снижения цен по заключаемым контрактам. Например: ООО «Ключ» г. Чита, строительная организация, ООО «Шейп» г. Москва, производство мебели и т.п. На пяти аукционах 2018г. снижения цен «конкурентами» от 25 до 60%, всего на сумму 13,4 млн.руб.

На основе полученной информации был проведен SWOT-анализ, который представлен в таблице 2.10.

Таблица 2.10

SWOT-анализ

	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Внутренняя среда	1. Компетентный персонал; 2. Низкая текучесть кадров; 3. Достойная оснащенность производственных мощностей.	1. Убыточность салонов-магазинов; 2. Наличие износа производственных мощностей.
Внешняя среда	1. Субсидии из Федерального бюджета; 2. Наличие стабильных договоров.	1. Усиление конкуренции за счет других предприятий; 2. Проблемы с заключением договоров ФСС; 3. Нестабильность курса рубля.

Из проделанного анализа видно, что отрицательное влияние связано в основном с усилением конкуренции, убыточностью салонов-магазинов и проблемами с заключением договоров Фонда Социального Страхования. Также немаловажным фактором является нестабильность курса рубля по отношению к доллару. Данные негативные факторы частично компенсируются наличием стабильных договоров и субсидиями из федерального бюджета.

В таблице 2.11 приведены данные PEST-анализа ФГУП «Красноярское ПрОП» Минтруда России.

Таблица 2.11

PEST-анализ

Факторы	Что дает возможность?	Что дает угрозу?
Политические факторы	1.Поддержка государства.	1.Несовершенство систем медицинского страхования; 2. Зависимость от страховых выплат.
Экономические факторы	1Замедление темпов инфляции.	1.Усиление конкуренции 2.Нестабильность экономики
Социальные факторы	1. Стабильный кадровый потенциал; 2. Социально значимая деятельность.	1. Трудности с обслуживанием больных.
Технологические факторы	1. Развитие технологий в области протезирования.	1. Отставание в технологическом развитии 2. Зависимость от импорта протезов и деталей к ним

Главную угрозу для предприятия представляет усиление конкуренции с другими предприятиями, а также нестабильность курса рубля и экономики. Последнее связано с тем, что большинство высокотехнологичных протезов и швейного оборудования являются импортным. Основные возможности для предприятия лежат в сфере развития технологии, а также в наличии опытного персонала. Предприятие входит в структуры Министерства труда и социально защиты, и в следствие этого имеет перспективы на государственную поддержку.

Одним из показателей вероятности скорого банкротства является Z-счет Альтмана.

Z-счет Э. Альтмана (индекс кредитоспособности) представляет собой пятифакторную модель, построенную на данных по успешно работающим и банкротившимся предприятиям США.

В общем виде индекс кредитоспособности Z-счет имеет вид:

$$Z\text{-счет} = 1,2K_1 + 1,4K_2 + 3,3K_3 + 0,6K_4 + K_5, \quad (2.1)$$

где Z-счет – показатель индекса кредитоспособности Альтмана;

- K1 – доля чистого оборота капитала в активах;
 K2 – отношение накопленной прибыли к активам;
 K3 – рентабельность активов;
 K4 – отношение рыночной стоимости всех обычных и привилегированных акций предприятия к заемным средствам;
 K5 – оборачиваемость активов.

Расчет Z-счета Альтмана приведен в таблице 2.12.

Таблица 2.12

Z-счет Альтмана

Коэф.	Расчет	Значение на 31.12.2017	Множитель	Произведение (гр.3 x гр.4)
1	2	3	4	5
T1	Отношение оборотного капитала к величине всех активов	0,81	0,717	0,58
T2	Отношение нераспределенной прибыли к величине всех активов	0,87	0,847	0,74
T3	Отношение EBIT к величине всех активов	0,09	3,107	0,27
T4	Отношение собственного капитала к заемному	7,95	0,42	3,34
T5	Отношение выручки от продаж к величине всех активов	2,17	0,998	2,17
Z-счет Альтмана:				7,09

Предполагаемая вероятность банкротства в зависимости от значения Z-счета Альтмана составляет:

- 1,23 и менее – высокая вероятность банкротства;
- От 1,23 до 2,9 – средняя вероятность банкротства;
- От 2,9 и выше – низкая вероятность банкротства;

По результатам расчетов для ФГУП «Красноярское ПрОП» Минтруда России значение Z-счета на 31 декабря 2016 года составило 7,09. Это означает, что вероятность банкротства ФГУП «Красноярское ПрОП» Минтруда России незначительна.

На основании Z-счета Альтмана предприятие можно отнести к первому классу кредитоспособности.

К первому классу относят фирмы, имеющие хорошее финансовое состояние (финансовые показатели выше среднеотраслевых, с минимальным риском невозврата кредита).

С помощью проделанного анализа можно сделать следующие выводы:

- Финансовое состояние является устойчивым;
- Отличная платежеспособность;
- Низкая вероятность банкротства;
- Хорошая ликвидность баланса.

На конец 2016 года предприятие обладает неплохой устойчивостью и обладает стабильными финансовыми показателями, но имеется негативный тренд на ухудшение прибыли в следствии уменьшения количества заключаемых контрактов. Подобные тенденции могут негативно сказаться на кадровой политике предприятия.

2.4 Анализ трудовых ресурсов организации

Без нужных квалифицированных работников ни одна организация не может функционировать с достаточной эффективностью. Рассмотрим основные данные и показатели, характеризующие персонал ФГУП «Красноярское ПрОП» Минтруда России.

Среднесписочная численность работников по состоянию на 31.12.2019 109,7. За 2019 год было принято на работу 15 чел. и уволено 32 чел.

Для анализа характеристики кадровых процессов рассчитаем и проанализируем динамику коэффициента оборота по приему рабочих и

коэффициент текучести кадров за 2019 год. Ниже приведены формулы этих двух показателей.

Формула коэффициента оборота по приему рабочих:

$$К_{пр} = К_{пп}/Ч_{ср}, \quad (2.2)$$

где $К_{пр}$ – коэффициента оборота по приему рабочих;

$К_{пп}$ – количество принятого на работу персонала;

$Ч_{ср}$ – среднесписочная численность рабочих.

Формула коэффициента текучести кадров:

$$К_{тк} = К_{у}/Ч_{ср}, \quad (2.3)$$

Где $К_{тк}$ – коэффициент текучести кадров;

$К_{у}$ – количество уволившихся по собственному желанию и за нарушение дисциплины;

$Ч_{ср}$ – среднесписочная численность персонала.

Ниже приведены расчёты коэффициенты оборота по приему рабочих и текучести кадров по формулам (2.2) и (2.3):

- $К_{пр} 15/109,7 \times 100\% = 13,67\%$;

- $К_{тк} 32/109,7 \times 100\% = 29,17\%$.

Как можно заметить предприятие обладает довольно высоким показателем текучести кадров в 2019 году.

Анализ основных кадровых процессов в ФГУП «Красноярское ПрОП» Минтруда России за последние годы проводится на основе данных таблицы 2.13.

Таблица 2.13

**Анализ основных кадровых процессов ФГУП «Красноярское ПрОП»
Минтруда России**

Показатель	2017	2018	2019	2019 в % к 2017
Численность персонала на начало года, чел	127	127	128	100%
Среднесписочное число работников, чел	121,5	118,3	109,7	90%
Численность на конец года, чел	127	127	112	88%
Численность женщин, чел	80,0	76,8	71,1	88%
Численность инвалидов, чел	2,2	3,2	3,1	140%

Анализируя данные показатели можно увидеть тенденцию на снижение численности персонала ФГУП «Красноярское ПрОП» Минтруда России (2017г – 127 чел, 2019г – 112 чел.). На 20.05.2020г численность персонала составляет 107 человек.

Такое сильное снижение численности персонала можно объяснить тем, что в течении 2019 года проводилось сокращение работников в следствии ухудшения состояния рынка и последующей за ней оптимизации работы предприятия.

Высокая доля женщин на предприятии (64%) среди сотрудников объясняется спецификой предприятия. Предприятие занимается пошивом и изготовлением протезов и ортопедической обуви, а также имеет в наличии медицинский стационар.

Ниже в таблице 2.14 приведены данные о структуре персонала ФГУП «Красноярское ПрОП» Минтруда России.

Таблица 2.14

**Структура и укомплектованность персоналом в ФГУП «Красноярское
ПрОП» Минтруда России**

Показатели	2017г	2018г	2019г	2019 в % к 2017
Персонал в том числе, чел	127	127	111	87%
1.Руководители	8	8	9	112%
2.Специалисты	54	52	51	94%
3. Рабочие	65	67	51	78%

Как можно заметить по данным таблицы численность рабочего персонала в 2019 году снизилась на 22% по отношению к 2018 году. Это является основной причиной снижения общей численности персонала на 13% в 2019 году.

В таблице 2.15 приведены данные о распределении персонала по возрасту.

Таблица 2.15

**Распределение персонала в ФГУП «Красноярское ПрОП» Минтруда
России по возрасту**

Группы персонала по возрасту	Численность персонала на конец года, чел		Удельный вес, %	
	2018	2019	2018	2019
До 20	0	0		
20-30	10	10	7%	9%
30-40	32	23	25%	20%
40-50	30	31	24%	28%
50-60	47	41	37%	37%
Свыше 60	9	7	7%	6%
Итого:	127	112		

По данным таблицы выше видно, что наибольший удельный вес в 37% составляет работники 50-60 лет. По сравнению с 2018 годом имеется динамика на увеличение доли работников 40-50 лет и уменьшение доли 20-30 лет. Видно, что сокращение численности персонала сильнее всего затронуло самую работоспособную категорию 30-40 лет. Доля работников 20-30 увеличилась на 2%, но при этом не изменилась количественно. Доля работников старше 40 лет составляет 71%, что является не самой положительной тенденцией. Среди сотрудников предприятия велика доля людей пенсионного возраста. Данные показатели можно объяснить низкой текучкой кадров среди более возрастной категории работников.

Данные по образованию сотрудников представлены в таблице 2.16.

Таблица 2.16
Распределение сотрудников ФГУП «Красноярское ПрОП» Минтруда
России по образованию

Группы персонала по образованию	Численность персонала на начало года, чел		Удельный вес, %	
	2018	2019	2018	2019
Высшее образование	39	39	31	31
Среднее профессиональное	52	48	41	38
Среднее общее образование	10	9	8	7
Основное общее образование	24	29	19	23
Начальное профессиональное образование	2	2	1	1
Итого:	127	127		

Как можно заметить наибольший удельный вес 41% умеют работники с средним профессиональным образованием. Далее идет работники с высшим образованием 31%. Это обусловлено спецификой предприятия (протезная клиника и изготовление протезов), которая требует в своей работе

квалификации. На начало 2019 года выявлено незначительное снижение доли работников со средним профессиональным образование 3%.

Информация по стажу трудовому стражу сотрудников приведена в таблице 2.17.

Таблица 2.17

Распределение работников ФГУП «Красноярское ПрОП» Минтруда России по трудовому стажу

Группа персонала по трудовому стажу, лет	Численность персонала на конец года, чел		Удельный вес, %	
	2018	2019	2018	2019
До 5	54	41	43%	37%
От 5 до 10	28	28	22%	25%
От 10 до 15	15	12	12%	11%
От 15 до 20	16	15	12%	13%
Свыше 20	14	16	11%	14%
Итого:	127	112		

Наибольший удельный вес имеют работники со стажем менее 5 лет. За год их доля уменьшилась с 43% до 37%. Видно, что сокращение численности персонала сильней всего сказалось на это группе. Также имеется небольшое увеличение работников со стажем более 20 лет. Это связано с тем, что двое работников на конец 2018 года имели пограничное значение опыта работы в 20 лет. В целом можно утверждать, что персонал на ФГУП «Красноярское ПрОП» Минтруда России имеет высокие стаж работы и соответственно высокую квалификацию.

2.5 Характеристика кадровой политики предприятия

Одна из целей кадровой политики – отбор и привлечение в свои ряды опытных и компетентных сотрудников. Эта задача является чрезвычайно важно для полноценной работы любого предприятия.

В ФГУП «Красноярское ПрОП» Минтруда России сложились определенные принципы набора персонала в свои ряды. Если возникает потребность в персонале, то управляющий филиалом дает задание отделу кадров составить объявление, которое затем публикуется на специализированных интернет-ресурсах для поиска работы.

Ещё одним способов для поиска кандидатов являются неформальные источники набора персонала – поиск среди родственников, друзей, знакомых. Можно утверждать, что предприятие использует широкий спектр источников для поиска новых кадров.

В целом у предприятия отсутствует четко сформулированная кадровая политика в отношении набора персонала. Кадровая политика является пассивной. При отборе соискателей отдел кадров в первую очередь руководствуется наличием профильного образования и опыта работы в схожей отрасли.

Ниже приведен список используемых предприятием источников для поиска новых сотрудников:

1. Объявления на интернет-ресурсах;
2. Обращение в биржу труда;
3. Рекомендации родственников, друзей, знакомых.

Одним из важнейших элементов кадровой политики выступает политика обучения персонала.

Обучение персонала отдела преследует две важные цели:

- а) повышение уровня профессиональных знаний сотрудников и других работников отдела;
- б) обучение новым методам работы.

Также обучение персонала позволяет подготовить сотрудников к изменяющимся условиям рынка и наиболее полно раскрыть потенциал каждого работника.

Предприятие регулярно отправляет своих сотрудников на обучение, и оплачивает за них курсы по повышению квалификации. Можно утверждать, что предприятие ответственно относится к профессиональному развитию своих сотрудников.

Предприятие старается проводить политику оплаты труда, направленную на повышение уровня оплаты труда. Предприятие активно использует систему премий, размер которой зависит от экономических показателей. Средняя зарплата за в начало 2017 года составила 58200 рублей. Средняя зарплата за 2018 год составила 72830,2 рублей, средняя заработка плата за 2019 год составила 66312,1 рублей. Как можно заметить в 2019 году средняя заработка плата снизилась на 10% относительно 2018 года.

Данная тенденция является тревожной, но может быть объяснена снижением количества контрактов и уменьшением численности персонала в следствии неблагоприятного состояния рынка.

Политика предприятия в области трудовых отношений создание здорового климата внутри коллектива. Руководство старается не допускать конфликтов внутри коллектива. Для этого предприятие регулярно проводит корпоративы, устраивает субботники.

На основании полученных данных был проведен SWOT-анализ кадровой политики предприятия, который представлен в таблице 2.18. Данный анализ позволит выявить положительные и отрицательные факторы влияющие на развитие кадровой структуры организации.

Таблица 2.18

SWOT-анализ кадровой политики предприятия

	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Внутренняя среда	1. Регулярное использование премий; 2. Индексация заработной платы; 3. Коллектив с высоким стажем работы; 4. Регулярное обучение и стажировка рабочих.	1. Неразвитость системы отдела кадров; 2. Отсутствие четких требований к отбору соискателей; 3. Ограниченность методов поиску новых сотрудников; 4. Высокая доля пенсионеров среди сотрудников; 5. Высокая текучесть среди младшего персонала.
Внешняя среда	1. Поддержка государства; 2. Приход сотрудников из других компаний; 3. Появление новых технологий.	1. Захват доли рынка конкурентами; 2. Переход сотрудников в компании-конкуренты; 3. Нестабильность курса рубля.

Из проведенного анализа можно сделать вывод о кадровой политике ФГУП «Красноярское ПрОП» Минтруда России. Были выявлены некоторые недостатки в кадровой политике предприятия:

- Ограниченность работы отдела кадров;
- Отсутствие четко выраженных требований по отбору персонала;
- Ограниченность методов поиска новых сотрудников;
- Высокая текучесть кадров среди младшего персонала;
- Высокая доля сотрудников пенсионного и предпенсионного возраста.

3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ФГУП «Красноярское ПрОП» Минтруда России

3.1 Предлагаемые рекомендации по совершенствованию кадровой политики предприятия

В предыдущей главе был проведён анализ кадровой политики предприятия «КРАСНОЯРСКИЙ» ФИЛИАЛ ФГУП "МОСКОВСКОЕ ПРОТЕЗНО-ОРТОПЕДИЧЕСКОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ" Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации так что появилась возможность начать разработку рекомендаций по совершенствованию кадровой политики.

Основное направление по совершенствованию кадровой политики организации направлено на снижение текучести кадров среди младшего персонала и оптимизацию работы отдела кадров. В данном направлении рекомендуется разработать более четкие требования к отбору персонала и расширить методы поиска новых сотрудников.

Мероприятия по совершенствованию кадровой политики ФГУП «Красноярское ПрОП» Минтруда России должны быть направлены на следующие цели:

- оптимизация работы отдела кадров;
- разработка более четких и оптимально сформулированных требований к потенциальным кандидатам;
- разработка мероприятий по снижению текучести кадров среди младшего персонала;
- расширение и оптимизация набора методов по поиску новых сотрудников.

Грамотное выполнение данных целей позволит адаптировать к внешним влияниям рынка, а также повысить эффективность работы предприятия в целом.

Для того, чтобы мероприятия по совершенствованию кадровой политики ФГУП «Красноярское ПрОП» Минтруда России нужно оптимизировать

кадровую службу. На данный момент кадровая служба представляет всего одного сотрудника отдела кадров. Этого недостаточно для воплощения в жизнь представленных рекомендаций. Поэтому численность кадровой службы следует увеличить. На рисунке 3.1 представлена приблизительная структура обновленной кадровой службы.

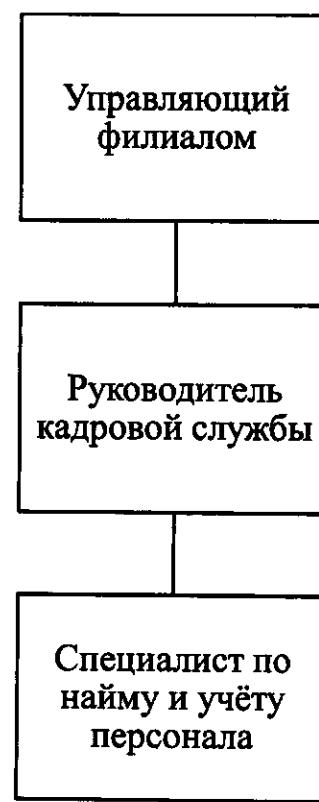


Рис. 3.1 Приблизительная структура обновленной кадровой службы
ФГУП «Красноярское ПрОП» Минтруда России

Как можно заметить структура кадровой службы состоит из трёх звеньев. Так как на предприятии на момент 20.05.2020г работают 107 человек, то создавать обширную кадровую службу со множеством отделов нецелесообразно.

Каждое звено обновленной кадровой системы выполняет следующие функции:

- управляющий филиалом непосредственно руководит предприятием, а также формирует кадровую стратегию и выдает указания, которые затем выполняют младшие звенья цепи;

- руководитель кадровой службы исполняет указания данные ему управляющим филиалом, формулирует требования и задачи, разрабатывает и корректирует кадровую политику, а также занимается адаптацией и обучением персонала предприятия.

- специалист по найму и учёту персонала занимается набором, отбором персонала, а также учётом приема и поиском потенциальных соискателей;

Приблизительная численность сотрудников отдела кадров составляет два человека. При необходимости должности сотрудников отделом можно совместить с должностями других секторов предприятия. Например, системный администратор может также заниматься поиском сотрудников в сети интернет и размещать объявления на специализированных ресурсах. Конечно, данной совмещение может быть возможно только при согласии непосредственно сотрудника.

Обновленная структура кадровой службы позволяет распределить обязанности по кадровой работе, что способствует более конкретному планированию целей и решению поставленных руководством предприятия задач.

Следующим этапом работы по разработке и совершенствованию кадровой политики ФГУП «Красноярское ПрОП» Минтруда России является создания дерева целей.

Дерево целей – это структурированная совокупность целей экономической системы, программы или плана. При этом план строится исходя из анализа существующих проблем предприятия [18].

Дерево целей позволяет наглядно визуализировать цели, стоящие перед организацией. Это очень полезно для кадрового планирования, когда имеется несколько главных целей, которые, в свою очередь, делятся на другие меньшие цели.

Дерево целей для проведения мероприятий по совершенствованию кадровой политики ФГУП «Красноярское ПрОП» Минтруда России представлено на рисунке 3.2.



Рис. 3.2 Дерево целей по совершенствованию кадровой политики ФГУП «Красноярское ПрОП» Минтруда России

Из представленного дерева целей можно выявить несколько направлений по совершенствованию кадровой политики:

- Расширение методик по поиску новых сотрудников;
- Разработка сформулированных требований к кандидатам;

- Внедрение института наставничества;
- Организация нематериального стимулирования персонала;
- Организация мероприятий по обучению и подготовке персонала.

Как можно заметить, рекомендации по совершенствованию кадровой политики состоят из пяти целей, достижение которых позволяют увеличить эффективность работы кадровой службы.

Распределение сфер ответственности между сотрудниками новой кадровой службы представлено в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Распределение сфер ответственности между сотрудниками новой кадровой службы ФГУП «Красноярское ПрОП» Минтруда России

Отдел кадров	
Специалист по найму и учёту персонала	Руководитель кадровой службы
Наем и набор персонала	Разработка и корректировка кадровой политики
Учёт и отбор персонала	Внедрение наставничества и контроль за ним
Расширение и внедрение методик по поиску новых сотрудников	Разработка и организация нематериального стимулирования персонала
Разработка и внедрение новых требований к кандидатам	Организация мероприятий по обучению и подготовке персонала
	Оценка и анализ кадровой ситуации

Таким образом, распределение обязанностей представленное в таблице позволит добиться оптимальных результатов при минимальных вложениях.

Первым этапом в разработке новой кадровой политики является расширение методик по поиску новых сотрудников. В целом, основным источником по поиску новых сотрудников для предприятия являются рекомендации друзей и знакомых, так что следует увеличить набор способов поиска для увеличения числа квалифицированных соискателей.

Для поиска новых сотрудников рекомендуется использовать следующие источники.

1. Размещение объявлений по поиску сотрудников на специализированных площадках в сети интернет. К таким площадкам могут относится:

- специализированные сайты по поиску работы;
- сайты профессиональных сообществ;
- социальные сети;
- региональные и городские сайты.

2. Объявления об устройстве на работу в вузах, техникумах и специализированных учебных центрах. Выезды представителей компаний в специализированные учебные заведения для работы со студентами и проведения открытых встреч и мероприятий.

3. Размещение объявлений в городском центре занятости. Данная мера может помочь частично укомплектовать младший рабочий персонал предприятия.

4. Заключение различных договоров по программе целевого обучения потенциальных сотрудников в высших и средне-специальных учебных заведениях.

Ниже представлена таблица 3.1 с рекомендуемыми источниками по поиску новых сотрудников.

Таблица 3.2

Источники новых сотрудников

Мероприятия по поиску	Источники
Размещение объявлений в сети интернет	Сайты по поиску работы, профессиональные сайты, социальные сети
Объявления в учебных заведениях	Объявления в вузах и техникумах, заключение целевых договоров на обучение
Объявлений в городском центре занятости	Биржа труда
Неформальные источники	Рекомендации друзей, знакомых, сотрудников организаций

В целом, данных источников должно быть достаточно для покрытия потребности сотрудниках предприятия.

Вторым этапом в разработке новой кадровой политики ФГУП «Красноярское ПрОП» Минтруда России является конкретизация и формализация требований к новым сотрудникам. Для этого требуется разработать квалификационную карту и карту компетенции.

Квалификационная карта – это набор формальных характеристик, которыми должен обладать «идеальный» работник занимающий конкретную должность. Данная карта представляет набор документов, в которых содержаться конкретные требования такие как: образование, знание иностранного языка, навыки владения компьютером и специализированными программами, навыки вождения автомобиля и т.д.

Сотрудникам кадровой службы ФГУП «Красноярское ПрОП» Минтруда России рекомендуется разработать квалификационную карту для всех искомых должностей. Подобная мера позволит упростить процесс набора персонала путем конкретизации требований, что в перспективе сократит время и расходы на адаптацию новых сотрудников.

Карта компетенций – это совокупный портрет идеального, по мнению организации, сотрудника. Карта компетенций представляет собой набор личностных характеристик важных для организации.

К подобным личностным характеристикам относятся:

- умение работать в команде;
- стрессоустойчивость;
- исполнительность;
- оригинальность мышления;
- доброжелательность;
- терпеливость.

Карта компетенций во многом дополняет квалификационную карту, которая определяет только профессиональные навыки сотрудника. Она упрощает приём сотрудников и снижает время их адаптации в коллективе. При

составлении карты компетенции следует учитывать должность, которую претендует потенциальный сотрудник, а также специфику работы протезного предприятия.

Таким образом, внедрение квалификационной карты и карты компетенции для кадровой службой ФГУП «Красноярское ПрОП» Минтруда России позволит упростить отбор сотрудников и сделать его более целенаправленным, а также ускорить адаптацию новых специалистов в коллективе.

Третьим этапом является внедрение института наставничества при работе с молодыми специалистами. Это должно помочь снизить текучесть кадров среди младшего персонала.

Наставничество – это обучение новых сотрудников прямо на рабочем месте, основной целью которого является быстрая адаптация и вовлечение сотрудников в работу предприятия со всеми её особенностями. Данный метод широко распространён среди компаний с закрытым типом кадровой политики, которые стремятся сохранить устойчивость коллектива.

Наставничество позволяет добиться следующих результатов:

- ускорение процесса подготовки молодых специалистов к выполнению своих профессиональных обязанностей;
- эффективное освоение корпоративной культуры и обеспечение её преемственности;
- улучшение сплочённости коллектива;
- снижение текучести кадров в организации и связанных с этим финансовых проблем;
- рост производительности труда за счёт быстрого вовлечение новых специалистов в эффективный рабочий процесс.

Внедрение института наставничества в ФГУП «Красноярское ПрОП» Минтруда России может благоприятно сказаться на росте производительности труда. Следует учитывать, что наставничество, как правило, наиболее эффективно при работе с теми специальностями, которые требуют высокого профессионализма или сложного ручного труда. Учитывая специфику работы

предприятия и его численность, рекомендуется использовать форму индивидуального наставничества.

Целесообразно использовать институт наставничества при работе со следующими специальностями:

- механик;
- медсестра;
- модельер;
- техник-протезист;
- врач ортопед;
- техник обувного производства;
- программист.

Таким образом, внедрение наставничества в кадровую политику организации предполагает прохождения следующих этапов:

1. Формирование набор специальностей, для которых допустимо внедрение наставничества.
2. Разработка форм материального поощрения для наставников, которые будут обучать молодых специалистов.
3. Разработка непосредственных мер и способов, с помощью которых будет проводиться процесс обучения.
4. Отбор сотрудников, которые будут заниматься наставлением молодых специалистов. Потенциальные наставники должны обладать такими личными качествами, как терпение, доброжелательность, общительность.
5. Непосредственное внедрение наставничества в структуру кадровой политики предприятия.

Следует заметить, что внедрение института наставничества в кадровую политику предприятия довольно долгий процесс, который требует постепенного совершенствования и взаимодействия всех уровней управления. Рекомендуется применять программу наставничество для молодых специалистов на срок один-два месяца со времени их устройства на работу. Для наставников предлагается

добавить дополнительную надбавку к заработной плате в размере пяти тысяч рублей в месяц.

Четвертым этапом в разработке новой кадровой политики ФГУП «Красноярское ПрОП» Минтруда России является организация нематериального стимулирования сотрудников. Эффект от этого вида стимулирования трудно поддается материально оценке, но в перспективе даже может превосходить остальные виды стимулирования.

Внедрение нематериального стимулирования проводится с учётом специфики работы предприятия и к конкретным предпочтениям сотрудников. К важным параметрам, определяющим нематериальную составляющую стимулирования, могут относиться такие характеристика как: пол, возраст, корпоративная культура, занимаемая должность.

При разработке программы по нематериальному стимулированию следует учитывать:

1. Цели кадровой политики.
2. Доступные ресурсы и финансовые возможности организации.
3. Личные предпочтения сотрудников.

После определения целей и ресурсов доступных организаций следует заняться программой по введению конкретных мер по нематериальному стимулированию сотрудников.

Для ФГУП «Красноярское ПрОП» Минтруда России предлагается использовать следующие виды нематериального поощрения:

- организация корпоративных мероприятий;
- вручение билетов на культурные мероприятия;
- предоставление дополнительных дней отпуска;
- предоставление оплачиваемых отгулов;
- поздравление работников со значимыми датами (юбилей, свадьба, рождение ребёнка);
- публичная похвала;
- проведение мотивирующих собраний.

Данные виды поощрения могут применяться по итогу квартальной или годовой отчетности и на основе финансовых результатов компании и вклада отдельного сотрудника в их достижение. Размер фонда на проведения данных мероприятий предлагается установить в размере 150 тысяч рублей в год.

Пятым этапом в разработке новой кадровой политики ФГУП «Красноярское ПрОП» Минтруда России является организация мероприятий по обучению и подготовке персонала. Этот этап является крайне важным, так как от квалифицированности сотрудников зависят экономические показатели предприятия и безопасность персонала.

ФГУП «Красноярское ПрОП» Минтруда России уже проводит практику обучения персонала, но её следует дополнить.

Рекомендуется провести и дополнить следующие мероприятия:

- отправка сотрудников на обучение за пределы организации с учётом анализа их квалификации;
- проведение курсов и семинаров внутри организации;
- профессиональная переподготовка при необходимости.

Данные мероприятия позволяют увеличить уровень квалификации сотрудников, а также позволяют организации поддерживать высокий уровень компетенций своих сотрудников.

Исходя из приведенных выше рекомендаций был составлен план-график ведения работ, который представлен ниже в таблице 3.3.

Таблица 3.3

План-график ведения работ по совершенствованию кадровой политики ФГУП «Красноярское ПрОП» Минтруда России

Мероприятие	Сроки проведения, дни
1	2
Согласование плана новой кадровой политики с кадровым отделом	5

Продолжение таблицы 3.3

Мероприятие	Сроки проведения, дни
1	2
Реструктуризация отдела кадров	20
Разработка квалификационных карт и карт компетенций для потенциальный сотрудников	10
Внедрение новых методов по поиску сотрудников	15
Разработка и внедрение системы наставничества на предприятии	20
Разработка и внедрение методов нематериального стимулирования персонала	10

Таким образом на внедрение новой кадровой политики потребуется примерно восемьдесят дней. Сроки могут измениться в зависимости от желания руководства и возможностей отдела кадров.

Для проведения новой кадровой политики потребуется дополнительно нанять четырёх сотрудников отдела кадров. Также для снижения текучести и увеличения производительности труда рекомендуется дополнительно увеличить численность персонала на 12 человек. Таким образом, целевым показателем численности персонала является показатель 2016 года (127). Для этого рекомендуется привлечь двадцать человек персонала и ещё одного сотрудника отдела кадров.

3.2 Оценка предлагаемых мероприятий по совершенствованию кадровой политики

Чтобы провести оценку эффективности новой кадровой политики для ФГУП «Красноярское ПрОП» Минтруда России сначала нужно подсчитать затраты на её внедрение.

Так как, для внедрения новой кадровой политики требуется увеличить численность кадровой службы ещё на одного человека, то учитывая, оклад сотрудника кадровой службы без учёта налогов, коэффициентов и взносов в

фонды в размере 10600 рублей, дополнительные расходы на персонал составят 10600 рублей. С учётом районного и северного коэффициента дополнительные расходы на персонал составят 17914 рублей в месяц без учёта налогов и премий. Таким образом, дополнительные расходы на персонал кадрового отдела составят 214968 рублей в год. Расходы, связанные с нематериальным стимулированием труда, составят 150 тысяч рублей в год. Расходы на внедрения института наставничества составят пять тысяч рублей на одного наставника в месяц.

Итого следует ожидать, что совокупные расходы по внедрению новой кадровой политики ФГУП «Красноярское ПрОП» Минтруда России составят примерно 364968 рублей в год без учёта налогов и взносов. Сроки внедрения новой кадровой политики составят примерно 80 дней.

Предполагается, что внедрение новой кадровой политики приведет к увеличению численности персонала до уровня 2016 года, а также снизит текучесть кадров. Также ожидается, что внедрение новой кадровой политики приведен к увеличению производительности труда в среднем на 5%, что положительно скажется на финансовых результатах предприятия.

Ещё одним важном фактором может являться повышение укомплектованности персоналом основных производственных мощностей на протезном и швейном участке, что уменьшит простои и увеличит количество произведенной продукции.

Внедрение новой кадровой политики приведен к положительным изменениям внутри коллектива, а также предоставит следующие преимущества:

- повышение уровня доверия к руководству;
- снижение уровня конфликтов в коллективе;
- рост благополучия сотрудников предприятия;
- формирование у сотрудников предприятия чувства уверенности в будущем.
- увеличение степени готовности сотрудников и предприятия к освоению новых технологий.

Так как предприятие является государственным, то благополучие сотрудников является для руководства приоритетной целью.

Из приведенной выше оценки можно сделать вывод, что внедрение новой кадровой политики может считаться важной целью для руководства ФГУП «Красноярское ПрОП» Минтруда России. Кадровая политика лежит в основе всех процессов, так что её оптимизация приведёт к увеличению эффективности предприятия в целом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Кадровая политика – это основное направление системы управления персоналом, суть которого заключается в определении норм, правил и принципов работы организации со своим коллективом.

Кадровая политика лежит в основе всех процессов в организации и, следовательно, изучение её основ и принципов имеет высокую степень актуальности, которая растёт с каждым годом по мере развития науки управления человеческими ресурсами. Для сотрудников кадровой службы разработка кадровой политики может являться задачей первостепенной важности.

Объектом исследования данной работы выступило КРАСНОЯРСКИЙ» ФИЛИАЛ ФГУП "МОСКОВСКОЕ ПРОТЕЗНО-ОРТОПЕДИЧЕСКОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ" Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации.

В данной работе была изучена общая характеристика предприятия, проанализированы положения предприятия на рынке услуг, вид услуг, прочие виды деятельности. Изучена организационная структура предприятия, проанализирован состав и состояние имущества фирмы, описаны организация и кадровое управление, определена профессионально – квалификационная структура персонала фирмы.

На основании анализа, проведенного во второй главе, были выявлены следующие недостатки в кадровой политике предприятия:

- Ограничность работы отдела кадров;
- Отсутствие четко выраженных требований по отбору персонала
- Ограничность методов поиска новых сотрудников;
- Высокая текучесть кадров среди младшего персонала;
- Высокая доля сотрудников пенсионного и предпенсионного возраста.

Данные недостатки стали обоснованием разработки новой кадровой политики для ФГУП «Красноярское ПрОП» Минтруда России.

Проанализировав состояние предприятия и его недостатки был разработан комплекс рекомендаций по совершенствованию кадровой политики.

1. Расширение набора методик по поиску и привлечению новых сотрудников.

2. Конкретизация и формализация требований к новым сотрудникам, а также совершенствование методов оценки и отбора потенциальных сотрудников. В этом может помочь разработка квалификационной карты и карты компетенции.

3. Внедрение института наставничества при работе с молодыми специалистами.

4. Разработка и организация методов нематериального стимулирования сотрудников предприятия.

5. Организация мероприятий по обучению и подготовке персонала. Оценка профессиональных навыков персонала.

Внедрение данных рекомендаций призвано улучшить кадровые и экономические показатели предприятия, а также повысить уровень благополучия сотрудников. Рекомендации по совершенствованию кадровой политики ФГУП «Красноярское ПрОП» Минтруда России экономические обоснованы и в перспективе помогут обеспечить стабильный рост производительности.

По итогу данной работы можно сделать вывод, что кадровая политика имеет критически важно значения для благополучного существования любого предприятия, а её грамотная реализация позволит добиться экономического и кадрового преимущества на рынке.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 24.04.2020). - Консультант-Плюс, 2020.
2. Федеральный закон "О минимальном размере оплаты труда" от 19.06.2000 N 82-ФЗ (последняя редакция). - Консультант-Плюс, 2020.
3. Федеральный закон "О специальной оценке условий труда" от 28.12.2013 N 426-ФЗ (последняя редакция). - Консультант-Плюс, 2020.
4. Веснин, В.Р. Основы менеджмента: Учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2017. – 320 с.
5. Глухов, В. В. Менеджмент: для экономических специальностей / В. В. Глухов. – Санкт– Петербург: Питер Пресс, 2017. – 600 с.
6. Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход : учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. 7. З.Н. Мельников ; под редакцией Н. А. Горелова. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 270 с.
7. Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 249 с.
8. Духновский, С. В. Кадровая безопасность организации : учебник и практикум для вузов / С. В. Духновский. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 245 с.
9. Зельдович, Б. З. Менеджмент в медиаиндустрии : учебник для среднего профессионального образования / Б. З. Зельдович. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 293 с.
10. Зиновьев, В. Н. Менеджмент: учебное пособие / В. Н. Зиновьев, И. В. Зиновьева. – Москва: Дашков и К°, 2016. – 477 с.
11. Знаменский, Д. Ю. Государственная и муниципальная служба : учебник для вузов / Д. Ю. Знаменский ; ответственный редактор Н. А.

Омельченко. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 414 с.

12. Иванова, И. А. Менеджмент : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 305 с.

13. Касьяненко, Т. Г. Анализ и оценка рисков в бизнесе : учебник и практикум для вузов / Т. Г. Касьяненко, Г. А. Маховикова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 381 с.

14. Ковалев, В.В. Основы теории финансового менеджмента / В.В. Ковалев. — М.: Проспект, 2017. — 544 с.

15. Коргова, М. А. Кадровый менеджмент : учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 216 с.

16. Костин, В. А. Менеджмент: учебное пособие / В. А. Костин, Т. В. Костина. — Москва : Гардарики, 2017. — 334 с.

17. Кузьмина, Е. Е. Маркетинг : учебник и практикум для среднего профессионального образования / Е. Е. Кузьмина. — Москва : Издательство Юрайт, 2018. — 383 с.

18. Куприянов, Ю. В. Бизнес-системы. Основы теории управления : учебное пособие для вузов / Ю. В. Куприянов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 208 с.

19. Никифорова, Н. А. Управленческий анализ : учебник для вузов / Н. А. Никифорова, В. Н. Тафинцева. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 413 с.

20. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование в 2 ч. Часть 1. Кадровая политика : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, С. А. Карташов, М. Г. Лабаджян. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 202 с.

21. Пурлик, В. М. Управление эффективностью деятельности организации : учебник для вузов / В. М. Пурлик. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 207 с.
22. Пушкарева, Г. В. Политология : учебник и практикум для вузов / Г. В. Пушкарева. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 295 с.
23. Староверова, К. О. Менеджмент. Эффективность управления : учебное пособие для вузов / К. О. Староверова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 269 с.
24. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 498 с.
25. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.] ; под общей редакцией О. А. Лапшовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 406 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Отчет о финансовых результатах за период январь-декабрь 2016г.

Наименование показателя	Код	За январь – декабрь 2016	За январь – декабрь 2015
Выручка	2110	277590	285238
Себестоимость продаж	2120	(193630)	(189032)
Валовая прибыль (убыток)	2100	83960	96206
Коммерческие расходы	2210	(9816)	(8459)
Управленческие расходы	2220	(44718)	(37404)
Прибыль убыток от продаж	2200	29426	50343
Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
Проценты к получению	2320	20	20
Проценты к уплате	2330	-	-
Прочие доходы	2340	9732	351
Прочие расходы	2350	(27950)	(29482)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	11228	21232
Текущий налог на прибыль	2410	(5361)	(8796)
В т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	(4737)	(4716)
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(652)	(167)
Изменение отложенных налоговых активов	2450	1	1
Прочее	2460	970	-
Чистая прибыль (убыток)	2400	6186	12270

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

ОТЗЫВ
на выпускную квалификационную работу специалиста (бакалавра)

Студента (ки) Анфиногенова Евгения Александровича
Ф.И.О.

группы 225 м кафедры менеджмента

полное наименование кафедры

специальности (направления) 38.03.02 Менеджмент, профиль Финансовый менеджмент
полное наименование специальности (направления)

на тему Совершенствование кадровой политики ФГУП «Красноярское ПрОГП»
Минтруда России

полное наименование темы согласно приказу

Выпускная квалификационная работа специалиста (бакалавра) содержит пояснительную записку на 69 страницах, 29 иллюстрированных материалов.

1. Актуальность и значимость темы обусловлена высокой значимостью грамотной кадровой политики для организаций сферы здравоохранения, поскольку от компетентности и мотивированности к качественному труду зависят жизнь и здоровье людей

2. Логическая последовательность обеспечена, рассмотрены теоретические аспекты формирования и реализации кадровой политики, подходы к оценке ее эффективности, проведен бизнес-анализ деятельности ФГУП «Красноярское ПрОГП» Минтруда России, анализ трудовых показателей, дана характеристика кадровой политики организации, предложены мероприятия по ее совершенствованию

3. Положительные стороны работы – автор провел всестороннее исследование характеристик кадрового потенциала и особенностей кадровой политики объекта исследования, направления совершенствования кадровой политики встроены в систему целей организации, стратегически и экономически обоснованы, предложен план-график проведения работ

4. Аргументированность и конкретность выводов и предложений аргументированы, конкретны, адаптированы к специфике бизнеса объекта исследования, его кадровому потенциалу и подкреплены аналитическими выкладками

5. Полнота проработки литературных источников использовано 25 источников, соответствующих теме исследования

6 Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций соответствует предъявляемым требованиям, обеспечена высокая наглядность изложения

7. Уровень самостоятельности при работе над темой выпускной квалификационной работы автор проявил высокую степень самостоятельности, готовность к

проведению самостоятельной исследовательской работы, выявлению и решению управленических проблем

8. Недостатки работы в теоретической части работы недостаточно полно проведена экономическая оценка эффекта от предлагаемых мероприятий, что объясняется спецификой предмета исследования – более значимы социальные последствия совершенствования кадровой политики

9. Какие профессиональные компетенции отработаны при работе над темой выпускной квалификационной работы все компетенции согласно учебного плана подготовки бакалавров менеджмента

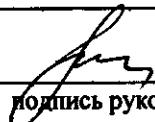
Выпускная квалификационная работа отвечает (не отвечает) предъявляемым требованиям и рекомендуется (не рекомендуется) к защите на заседании Государственной экзаменационной комиссии.

Руководитель выпускной квалификационной работы _____

Мельникова Е.В доцент, к.э.н., доцент

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

«20» июня 2020 г.


подпись руководителя

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

РЕЦЕНЗИЯ

на выпускную квалификационную работу

студента (ки) Энрикогенова Евгения Александровича
Ф.И.О.

группы 225М кафедры менеджмента

полное наименование кафедры

специальности (направления) 38.03.02 менеджмент профиль Финансовый менеджмент
полное наименование специальности (направления)

на тему совершенствование подработкой пакетов ФГУП "Красноярскэнергопром"
Минтруда России

полное наименование темы согласно приказу

Выпускная квалификационная работа содержит пояснительную записку на 69 страницах, 29 иллюстрационный материал.

1. Актуальность и значимость темы Тема совершенствования
кадровой политики вызывающая на сегодняшний день актуальность

2. Логическая последовательность Тема раскрыта в полном объеме, логическая последовательность
материалов соблюдена

3. Положительные стороны работы использование раскрытие шесто-
зраческое изложение материалов, краси-
вное и доскональное изложение материала

4. Аргументированность и конкретность выводов и предложений Предложе-
ния по теме хорошо проработаны и аргу-
ментированы, предложения актуальны

5. Полнота проработки литературных источников Источники ис-
пользования в работе хорошо проработаны
и адаптированы к теме.

6. Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций Работа
выполнена на достойном уровне, качественно
общего оформления не вызывает нареканий

7. Недостатки работы Недостатков в работе не было замечено

8. Какие предложения целесообразно внедрить в практику Оптимизацию рабочего кадровой службы и внесение прогрессивных изменений в профессионального симулирования труда персонала

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

присвоения ему (ей) квалификации

Рецензент Сарычева Ирина Андреевна, специалист по первичной
Ф.И.О., ученое звание, степень, должность, место работы Красноярский филиал

« » 2020 г.

ФГУП „Московские ПроЛи“



Отчет о проверке на заимствования №1



Автор: Розова Татьяна tanya-rozova@bk.ru / ID: 6382702
Проверяющий: Розова Татьяна (tanya-rozova@bk.ru / ID: 6382702)
Отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат»- <http://users.antiplagiat.ru>

ИНФОРМАЦИЯ О ДОКУМЕНТЕ

№ документа: 69
Начало загрузки: 25.06.2020 06:48:18
Длительность загрузки: 00:00:02
Имя исходного файла: ВКР Анфиногенов 225m.pdf
Название документа: ВКР Анфиногенов Е.А.
Размер текста: 1 кБ
Символов в тексте: 92301
Слов в тексте: 10204
Число предложений: 822

ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОТЧЕТЕ

Последний готовый отчет (ред.)
Начало проверки: 25.06.2020 06:48:20
Длительность проверки: 00:00:03
Комментарии: не указано
Модули поиска: Модуль поиска Интернет

ЗАИМСТВОВАНИЯ
12,31%

САМОЦИТИРОВАНИЯ
0%

ЦИТИРОВАНИЯ
0%

ОРИГИНАЛЬНОСТЬ
87,69%

Заимствования — доля всех найденных текстовых пересечений, за исключением тех, которые система отнесла к цитированию, по отношению к общему объему документа.

Самоцитирования — доля фрагментов текста проверяемого документа, совпадающий или почти совпадающий с фрагментом текста источника, автором или соавтором которого является автор проверяемого документа, по отношению к общему объему документа.

Цитирования — доля текстовых пересечений, которые не являются авторскими, но система посчитала их использование корректным, по отношению к общему объему документа. Сюда относятся оформленные по ГОСТу цитаты; общеупотребительные выражения; фрагменты текста, найденные в источниках из коллекций нормативно-правовой документации.

Текстовое пересечение — фрагмент текста проверяемого документа, совпадающий или почти совпадающий с фрагментом текста источника.

Источник — документ, проиндексированный в системе и содержащийся в модуле поиска, по которому проводится проверка.

Оригинальность — доля фрагментов текста проверяемого документа, не обнаруженных ни в одном источнике, по которым шла проверка, по отношению к общему объему документа.

Заимствования, самоцитирования, цитирования и оригинальность являются отдельными показателями и в сумме дают 100%, что соответствует всему тексту проверяемого документа.

Обращаем Ваше внимание, что система находит текстовые пересечения проверяемого документа с проиндексированными в системе текстовыми источниками. При этом система является вспомогательным инструментом, определение корректности и правомерности заимствований или цитирований, а также авторства текстовых фрагментов проверяемого документа остается в компетенции проверяющего.

№	Доля в отчете	Источник	Ссылка	Актуален на	Модуль поиска
[01]	2,11%	АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЗАПИСКА К ГОДОВОЙ БУХГАЛТЕРСКОЙ ОТЧЕТНОСТЬ...	http://docplayer.ru	25 Апр 2018	Модуль поиска Интернет
[02]	0,06%	Совершенствование кадровой политики организации	https://nauchkor.ru	29 Янв 2019	Модуль поиска Интернет
[03]	1,82%	Ключевые показатели эффективности кадровой политики - Кадровая п...	http://studme.org	08 Дек 2016	Модуль поиска Интернет

Еще источников: 17

Еще заимствований: 8,31%