



**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

**Кафедра экономики, управления и права**

**ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПЕРСОНАЛА  
КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ КАК АКТУАЛЬНАЯ  
ПРОБЛЕМА СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

**Выпускная квалификационная работа  
по направлению 38.03.02 Менеджмент  
Направленность программы бакалавриата  
«Управление человеческими ресурсами»**

Проверка на объем заимствований:

\_\_\_\_\_ % авторского текста

Выполнил:  
студентка гр. ЗФ-411/114-4-1 Кор  
Лопаткова Ольга Александровна

\_\_\_\_\_  
Научный руководитель:  
к.э.н., доцент

Кострюкова Людмила Александровна

Работа допущена к защите

« 02 » сентября 2017 г.

Зав. кафедрой

\_\_\_\_\_  
(П.Г. Рябчук, к.э.н., доцент)

**Челябинск  
2017**

## Оглавление

Введение	3
<b>Глава 1. Кадровый потенциал современного российского предприятия</b>	<b>6</b>
1.1. Цели и задачи кадрового потенциала предприятия	6
1.2. Основы деятельности кадровой службы	12
1.3. Отечественный и зарубежный опыт развития кадрового потенциала	15
Выводы по первой главе	21
<b>Глава 2. Анализ и формирование кадрового потенциала на ОАО «НПО электромеханики»</b>	<b>23</b>
2.1. Организационная характеристика базы исследования	23
2.2. Анализ кадрового состава персонала ОАО «НПО электромеханики»	25
2.3. Анализ действующего кадрового потенциала ОАО «НПО электромеханики»	33
2.4. Рекомендации по формированию кадрового потенциала ОАО «НПО электромеханики»	50
Выводы по второй главе	64
<b>Заключение</b>	<b>67</b>
<b>Глоссарий</b>	<b>70</b>
<b>Список используемой литературы</b>	<b>73</b>

## Введение

**Актуальность** выбранной темы обуславливается недостаточным вниманием многих организаций к организации работы с персоналом. А также с возрастающей ролью персонала в функционировании и развитии современной организации: основным фактором конкурентоспособности становятся ее человеческий и социальный капитал. Кадровая политика организации связана с разработкой и реализацией политики, включающей планирование, отбор, найм, размещение трудовых ресурсов; адаптацию, обучение и подготовку работников; продвижение по службе, карьеру; методы и стимулирования труда; условия работы; формальные и неформальные связи; консультирование и переговоры; преодоление конфликтных ситуаций в коллективе. Современная система управления кадрами организации претерпевает радикальные преобразования вместе со всем российским обществом. Необходимость таких преобразований вызвана тем, что административно-командная система, идеология, лежащая в ее основе, пришли в очевидное противоречие с требованиями развития производственных сил и трудовых ресурсов организации. Данная ситуация привела к тому, что, в настоящее время, становится актуальной проблема поиска новых подходов и принципов к управлению персоналом организации, а в частности к системе ее кадрового обеспечения.

Учитывая тот факт, что управление кадрами организации есть составной элемент менеджмента, связанный с людьми и их отношениями внутри организации. То можно утверждать, что управление трудовыми ресурсами, сегодня, должно быть направлено на достижение эффективности работы предприятия, самих работников, развитию у них потребностей высокого уровня и способностей к творческой деятельности, коммуникативности и внутренней заинтересованности в развитии и совершенствовании деятельности своей организации. Успешная программа по формированию системы кадрового обеспечения, на современном этапе,

способствует созданию такой рабочей силы, которая обладала бы более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед организацией. Эффективная система кадрового обеспечения призвана создавать условия для мотивации, более высокой производительности труда и удовлетворенности работой. Она, также, позволяет руководителю получить необходимую информацию о работниках (квалификационная, поло-возрастная, национальная структура, и т.п.) с целью повышения производительности их труда.

Руководителю любого предприятия необходимо учитывать, что организационная структура и состав кадров оказывают большое влияние на эффективность всего трудового процесса. Поэтому, актуальным для руководителей, сегодня, становится вопрос планирования, формирования и учета состава и структуры кадров организации. Это позволит им определить возможности кадрового состава предприятия и эффективно использовать его. Эффективное использование кадрового потенциала организации заключается в научно-обоснованной программе мероприятий по формированию системы кадрового обеспечения, которая, в свою очередь, поспособствовала бы совершенствованию состава и структуры кадров путем их более продуктивного отбора, обучения, переподготовки, а также мотивирования на достижение заданных целей.

Система кадрового обеспечения должна носить научный характер и иметь методологическую основу, а не опираться только на интуицию и опыт руководящего состава организации. Доводы представленные выше говорят об актуальности темы выбранного исследования «Формирование кадрового потенциала персонала коммерческой организации как актуальная проблема современного менеджмента».

Проблема формирования эффективной кадровой политики освещена в трудах таких отечественных и зарубежных авторов, как Белкина В.Н., Белкиной Н.А., Иванцевича Дж. и Лобанова А.А. , Кибанова А..Я., Самыгина С.И. и Столяренко Л.Д. и др.

**Теоретическая база исследования.** Подход к разработке эффективной системы управления персоналом опирался на труды отечественных и зарубежных ученых и специалистов, таких как А.А.Богданова, О.С.Виханского, О.И.Волкова, А.К.Гастаева, В.В.Гончарова, В.А.Дятлова, П.М.Керженцева, А.Я.Кибанова, А.А.Крылова, Б.Г.Литвака, А.И.Наумова, А.Н.Олейника и др.

**Цель исследования** - разработать рекомендации по формированию кадрового потенциала ОАО «НПО электромеханики».

Цель исследования предопределила постановку следующих задач:

1. изучить теоретические основы работы кадровой службы на современном предприятии;
2. дать оценку внутренней среды ОАО «НПО электромеханики»;
3. провести анализ работы кадровой службы «ОАО «НПО электромеханики»; выявить достоинства и недостатки;
4. оценить эффективность рекомендаций по формированию кадрового потенциала ОАО «НПО электромеханики».

**Объект исследования** – кадровый потенциал промышленного предприятия.

**Предмет исследования** - анализ деятельности и пути совершенствования работы по формированию кадрового потенциала на современном предприятии.

Нормативно-правовая база исследования - нормативные акты, регулирующие трудовую деятельность, устав предприятия.

**Методы исследования:**

1. анализ литературных источников;
2. анкетирование;
3. интервьюирование.

В процессе подготовки курсовой работы была использована научная, учебная, методическая литература, материалы СМИ, а также ресурсы Интернет по теме исследования.

Данная работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка литературы.

# **Глава 1. Кадровый потенциал современного российского предприятия**

## **1.1. Цели и задачи кадрового потенциала предприятия**

Корни управления людьми уходят глубоко в историю человеческого общества, поскольку оно появилось одновременно с возникновением первых форм человеческих организаций - племен, общин и т.п. По мере экономического развития и появления крупных организаций, за рубежом, управление персоналом превратилось в особую функцию управления, требующую специальных знаний и навыков.

Главный стратегический курс нынешнего руководства организаций должен быть направлен на высокий уровень образования, квалификации и этики работников, предоставление им условий для расширения знаний. Поэтому происходит преломление традиционных взглядов управленческого персонала, опирающихся на интуицию и опыт на более научный, позволяющий разработать четкую кадровую политику, способствующую более эффективному использованию трудовых ресурсов [66, с.28-30].

Кадровая политика является важным элементом деятельности любой организации. При этом следует отметить, что действующее законодательство не содержит определения «кадровой политики организации». Опираясь на различные исследования, определим цели, задачи и основные элементы кадровой политики [10, с. 35].

Под кадровой политикой организации в широком смысле понимается система норм и правил, на основе которых основные направления деятельности по управлению персоналом (отбор, обучение, продвижение) заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации. Узкое толкование кадровой политики – предполагает набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях человека и организации.

Разные авторы, по разному подходят к определению кадровой политики, их мнения приведены в таблице 1.

**Таблица 1.**

**Подходы к определению понятия «кадровая политика»**

Автор	Определение
Ф. У. Тейлор	Кадровая политика – это: - развитие каждого отдельного рабочего до максимальной доступной ему производительности и максимального благосостояния; - подбор, обучение и расстановка рабочих на те рабочие места и задания, где они могут дать наибольшую пользу и т. п. [51, с. 44]
А. Файоль	Кадровая политика - один из ключевых элементов функции распорядительства, к принципам которой относилось «постоянство состава персонала». [60, с. 61]
Г. Х. Попов, Г. А. Джавада	Кадровая политика - это генеральное направление в кадровой работе, определяемое совокупностью наиболее важных, принципиальных положений, выраженных в решениях партии и правительства на длительную перспективу или отдельный период. [44]
Е.В. Маслов	Кадровая политика - это генеральное направление в кадровой работе, определяемое совокупностью наиболее важных, принципиальных положений, выраженных в решениях правительства на длительную перспективу или отдельный период. [31]
Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин	Под политикой организации, как правило, понимается система правил, в соответствии с которой действуют люди, входящие в организацию. Важнейшая составная часть стратегически ориентированной политики организации - ее кадровая политика, которая определяет философию и принципы, реализуемые руководством в отношении человеческих ресурсов[57]
Крымов А.А.	Кадровая политика - это логичное и естественное продолжение маркетинговой и инвестиционной политики предприятия. [19]
Ротвелл Ш.	Кадровая политика - это общая кадровая стратегия, объединяющей различные аспекты политики организации в отношении персонала и планы и пользования рабочей силы. Она должна повышать способность

организации адаптироваться к изменению технологий и требований рынка, которые можно предвидеть в обозримом будущем.

Более широкая трактовка кадровой политики безотносительно к кадровой стратегии, с акцентом на методологическую, концептуальную сторону этого понятия дается в работах В.Р. Веснина. Он рассматривает кадровую политику как «систему теоретических взглядов, идей, требований, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, ее формы и методы» [8, с.104].

Нормативно-методический подход к определению кадровой политики характерен для работ Дж. Иванцевича и А.А. Лобанова, С.К. Мордовина, А.П. Егоршина. Так, в известной книге Дж. Иванцевича и А.А. Лобанова «Человеческие ресурсы управления» представлен американский подход к этому понятию: «Политика управления персоналом - общее руководство в принятии решений по важнейшим направлениям в области управления персоналом» [16, с.22].

С.К. Мордовин считает, что политика в области человеческих ресурсов - это некий свод правил, положений, стандартов по работе с персоналом [29, с.39].

Деятельностный подход к формулировке кадровой политики отмечается в работах Н.А. Чижова и В.А. Спивака. По мнению Н.А. Чижова, «кадровая политика предприятия, фирмы - это комплекс организационных и содержательных мер, направленных на эффективное использование способностей и профессиональных навыков каждого отдельного работника в реализации конечных целей (миссии) организации, предприятия, фирмы» [56, с.6].

Существует ряд принципов, составляющих основу кадровой политики:

- демократия управления, от которой зависит готовность к сотрудничеству;
- знание отдельного человека, его потребностей;
- справедливость соблюдения равенства и последовательность

действий в отношении персонала [14, с.15; 30, с.48].

Кадровая политика организации - программа мероприятий, способствующих повышению эффективности функционирования кадрового потенциала организации [55, с.12].

Кадры - это главный и решающий фактор производства, первая производительная сила общества. Они создают и приводят в движение средства производства, постоянно их совершенствуют. От квалификации работников, их профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность производства. Поэтому на каждом предприятии должна разрабатываться и осуществляться кадровая политика, которая должна быть направлена на достижение следующих целей:

- создание здорового и работоспособного коллектива;
- повышение уровня квалификации работников предприятия;
- создание коллектива, оптимального по уровню квалификации;
- создание высокопрофессионального руководящего звена, способного гибко реагировать на изменяющиеся обстоятельства[12, с.52].

Основные задачи кадровой политики включают в себя:

- подготовку кадров и их непрерывное обучение;
- найм и расстановку работников в соответствии со сложившейся системой производства;
- отбор и продвижение кадров;
- стимулирование труда;
- совершенствование организации труда и создание благоприятных условий труда для работников предприятия [12, с.58].

Исходя из вышеперечисленных задач в функциональных блоках, можно сделать вывод, что общей и главной задачей службы управления персоналом является система кадрового обеспечения организации, которая предполагает обеспечение соответствия качественных и количественных характеристик персонала целям предприятия.

Для полного анализа кадровой политики любого предприятия необходимо выделить критерии оценки:

- количественный и качественный состав персонала;
- уровень текучести кадров;
- гибкость проводимой политики;
- степень учета интересов работника или производства [8, с.60].

Качественный состав персонала обычно подразделяется на сотрудников с высшим, средним специальным, средним и начальным профессиональным образованием, с учетом опыта работы, повышения квалификации сотрудников и прочих факторов [8, с.61].

Уровень текучести кадров - один из самых показательных критериев кадровой политики предприятия. Конечно, текучесть кадров можно рассматривать и как положительное явление, и как отрицательное. Во-первых, расширяются возможности работника, и увеличивается его способность к адаптации. Во-вторых, коллектив предприятия «освежается», происходит приток новых людей, а, следовательно, новых идей.

Степень учета интересов работника рассматривается в сравнении со степенью учета интересов производства. Исследуется наличие или отсутствие индивидуального подхода к работникам предприятия [8, с.63].

Служба по подбору персонала и управлению им (отдел или управление по кадрам) представляет собой самостоятельное структурное подразделение коммерческой либо некоммерческой организации, главными направлениями деятельности которой являются:

- документирование трудовых отношений;
- осуществление работы по подбору, расстановке и использованию рабочих и специалистов;
- формирование стабильно работающего трудового коллектива;
- создание кадрового резерва;
- организация системы учета кадров [15, с.125].

Качество информации определяет качество управления. В современных условиях для повышения эффективности управления необходимо уделять достаточное внимание совершенствованию работы с документами, так как всякое управленческое решение всегда базируется на информации, на служебном документе [15, с.131].

Руководство каждого предприятия должно учитывать, что документы по личному составу, отражающие трудовую деятельность работников и подтверждающие трудовой стаж, необходимый для начисления пенсии, играют особую роль в жизни человека. Недопустимо отсутствие этой документации в организации, а также ведение кадрового делопроизводства с нарушением требований Трудового кодекса РФ [53].

Таким образом, кадровая документация, всегда игравшая существенную роль в жизни каждого трудоспособного человека в нашей стране, продолжает оставаться актуальной и в условиях развития рыночных отношений. Так как служит документальным подтверждением прав работника на социальное обеспечение по старости и инвалидности, предоставляется в суд при трудовых конфликтах, сдается в государственные архивы на длительное хранение, используется в справочных целях при обращении граждан в архивные учреждения[67, с.91].

Следовательно, деятельность кадровой службы имеет большое значение для любой организации. От того, насколько профессионально организовано ведение кадрового делопроизводства зависит успех управленческой деятельности в целом.

## 1.2. Основы деятельности кадровой службы

Организация деятельности любого подразделения должна начинаться с составления положения об этом подразделении. Положение о кадровой службе должно состоять из следующих разделов:

- общие положения;
- задачи;
- структура;
- функции;
- взаимоотношения с другими подразделениями;
- права;
- обязанности;
- ответственность [10, с.15-17].

Численный состав и структура кадровых служб зависят в основном от масштабов организации. В зависимости от размеров конкретной организации выделяются следующие организационные формы осуществления кадровой работы:

- самостоятельное структурное подразделение с непосредственным подчинением руководителю организации или его заместителю;
- выполнение функций кадровой службы отдельным сотрудником организации;
- выполнение функций кадровой службы по совместительству с выполнением другой работы [10, с.15-17; 56, с.48-52].

В ходе взаимодействия с другими подразделениями организации кадровая служба получает от них заявки на прием рабочих и специалистов, представления о поощрении, графики отпусков [49, с.128-130].

Из кадровой службы в подразделения направляются:

- сведения о нарушителях трудовой дисциплины;
- копии приказов о приеме новых работников, перемещении внутри

организации, увольнении работников;

- копии приказов об утверждении (изменении) Правил внутреннего трудового распорядка;
- сведения, относящиеся к вопросам соблюдения трудовой дисциплины [58, с.40-43].

В свою очередь, кадровая служба представляет в бухгалтерию сведения о списочной численности работников, прогулах, текучести кадров, табель учета рабочего времени, приказы о приеме, переводе и увольнении, листы временной нетрудоспособности для оплаты, сведения об очередных отпусках работников[25, с.32-33].

Кадровая служба, как правило, наделена следующими полномочиями:

- требовать от всех подразделений организации представления необходимых для ее работы материалов;
- принимать работников, организации по вопросам перемещения и увольнения;
- взаимодействовать с другими организациями по вопросу подбора кадров;
- требовать от других подразделений обязательного выполнения тех указаний, которые предусмотрены положением об отделе кадров [14, с.25-28].

Положение об отделе кадров устанавливает ответственность начальника отдела кадров за выполнение возложенных на отдел функций и ответственность работников отдела, которая устанавливается должностными инструкциями.

Что касается должностной инструкции работника отдела кадров, то она, как и любая другая должностная инструкция, согласно пункту 5 постановления Минтруда России от 9 февраля 2004 г. № 9 «Об утверждении Порядка применения Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих» должна состоять из трех разделов: «Должностные обязанности», «Требования к знаниям» и «Требования к квалификации»[53].

Основными должностными обязанностями начальника отдела кадров являются:

- руководство работой отдела;
- обеспечение выполнения работ;
- разработка необходимой документации, предложений, рекомендаций, инструкций;
- обеспечение рационального использования материальных, финансовых и технических средств;
- проведение работ по защите информации, составляющей коммерческую тайну;
- обеспечение рационального распределения нагрузки между работниками отдела;
- создание условий для повышения квалификации персонала;
- контроль соблюдения работниками правил внутреннего трудового распорядка, правил и норм охраны, производственной и трудовой дисциплины;
- внесение предложений о поощрении отличившихся работников, наложении взысканий на нарушителей производственной и трудовой дисциплины;
- обеспечение составления уставной отчетности.[59, с.67]

В полноценном отделе кадров средней по масштабам организации в штатном расписании могут быть следующие должности: начальник службы по набору персонала и управлению им (отдел кадров); инспектор по кадрам; психолог; специалист по кадрам; табельщик и другие[59, с.121].

### **1.3. Отечественный и зарубежный опыт развития кадрового потенциала**

В советский период отделы кадров были практически во всех организациях, однако их функции заметно отличались от того, чем занимались отделы с тем же названием в странах с рыночной экономикой, три фактора общественной жизни того периода определяли эту специфику - централизованное руководство народным хозяйством, политизация экономики и тоталитарная идеология. На отделы кадров были возложены только функции по приему и увольнению работников, а также по организации их обучения, повышения квалификации и переподготовке. Нередко последние из функций выполняли отделы подготовки кадров (технического обучения)[64, с.15]. Отсутствует на предприятиях единая система работы с кадрами, не изучаются способности и склонности работников, нет системы профессионального и должностного продвижения их в соответствии с деловыми и личными качествами[64, с.20].

По мере ослабления централизованной системы управления экономикой и развитием рыночных отношений перед предприятиями начали вставать принципиально новые задачи, связанные с управлением человеческими ресурсами - это задачи:

- определения текущей и перспективной потребности в персонале;
- изучение и анализ рынка труда;
- вопросы стимулирования труда и кадровой политики, выражающиеся в процессе и форме найма;
- разработка индивидуальных планов карьеры.

Решение этих задач требует совершенно иных навыков, чем те, которые были достаточны для ведения документации и составления отчетов. Для эффективного управления персоналом и обеспечения нормальных условий его работы необходимо уметь делать социально-психологическую

диагностику, анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений, отношений руководителя и подчиненных, управлять производственными и социальными конфликтами и стрессами, планировать потребности в персонале и их деловой карьеры, управлять трудовой мотивацией [11, с.12-17].

В этой связи возникает вопрос: как изменить, реорганизовать кадровую службу предприятия, какие функции она должна выполнять, какие навыки и знания нужны работникам этой службы?

В таблице 2. рассмотрены основополагающие принципы формирования кадровой политики.

**Таблица 2.**

**Основополагающие принципы формирования кадровой политики**

Наименование принципа	Характеристика принципа
Научность	использование всех современных научных разработок в данной области, которые могли бы обеспечить максимальный экономический и социальный эффект.
Комплексность	охват всех сфер кадровой деятельности и всех категорий работников.
Системность	учёт взаимозависимости и взаимосвязи отдельных составляющих этой работы; необходимость учета экономического и социального эффекта (как положительного, так и отрицательного), влияния того или иного мероприятия на конечный результат.
Эффективность	любые затраты на мероприятия в этой области должны окупаться через результаты хозяйственной деятельности.
Методичность	качественный анализ выбранных вариантов решения, особенно в тех случаях, когда имеется ряд взаимоисключающих методик.

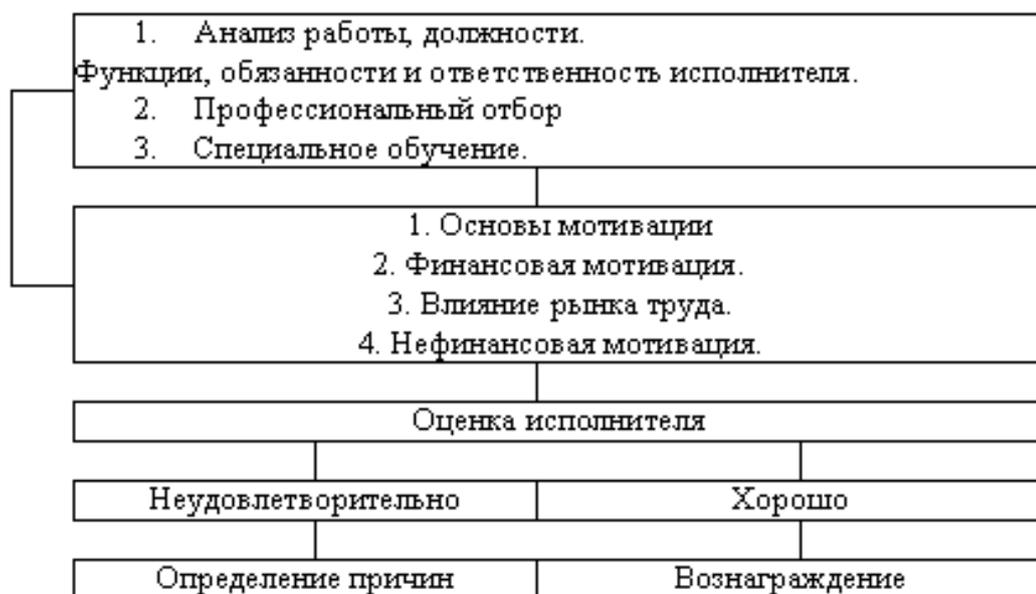
Из нескольких вариантов предлагаемых принципов применительно к условиям данной организации должен быть выбран какой-то один. К числу подобных материалов можно отнести разработку положений о должностных

инструкциях, методику приёма на работу и расстановку вновь принятых по рабочим местам[55 с.97-99].

При выборе кадровой политики учитываются следующие факторы:

- требования производства, стратегия развития предприятия;
- финансовые возможности предприятия, определяемый им допустимый уровень издержек на управление персоналом;
- количественные и качественные характеристики имеющегося персонала и направленность их изменения в перспективе;
- спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, складывающийся уровень заработной платы;
- влияние профсоюзов, жесткость в отстаивании интересов работников;
- требования трудового законодательства, принятая культура работы с наемным персоналом[39, с.55].

Обобщенный анализ работы отделов управления человеческими ресурсами транснациональных корпораций позволяет построить некоторую модель управления персоналом (рисунок 1.)[58, с.98].



**Рисунок 1. Модель управления кадрами на предприятии**

Для этого необходимо начать с анализа должности (работы). Чтобы сделать это, работники кадровой службы должны:

- знать способы сбора данных для анализа работ и как составлять формы опросных листов;
- уметь описать данную должность (работу);
- обрабатывать результаты, конкретно использовать методы обработки;
- составлять карты спецификации работ, где необходимо указать требуемые навыки, умения и опыт [6, с.20-25].

Следующим шагом является профессиональный отбор. Чтобы выполнить эту функцию работники кадровой службы должны сами иметь представление о существующих методах отбора кандидатов и дать правильные рекомендации по их использованию линейным руководителям.

Вторым этапом в работе по управлению персоналом является разработка эффективной системы мотивации, т. е. упорядочение оплаты внутри предприятия и других видов мотивации (планирование карьеры, участие в управлении и пр.) к выполнению работы. При этом руководитель, несущий ответственность за управление персоналом, должен быть знаком с современными концепциями мотивации, в соответствии с которыми у человека существует множество потребностей: не только материальные, но и такие как признание, принадлежность к определенной группе, самореализация, которые являются сильными побуждающими стимулами к работе, но, однако не могут быть удовлетворены только посредством денег. Тем не менее, в настоящее время в России, деньги являются самым важным мотиватором. Поэтому кадровая служба должна принимать активное участие в разработке системы оплаты труда на предприятии [6, с.38].

Следующий этап - оценка исполнения, которая является важной функцией в управлении персоналом. Логически эта часть работы базируется на результатах рабочего анализа, где определяется содержание работы и требования к персоналу. На предприятии для оценки исполнения могут

использоваться различные методы, но какие именно - необходимо решать совместно с работниками кадровых служб.

При плохом выполнении работы необходимо найти причину и определить, какие изменения в системе управления персоналом следует произвести: изменить требования при наборе, провести дополнительное обучение и консультации, задействовать новые побудительные мотивы, т. е. посмотреть внимательно всю модель управления персоналом [6, с.69-70].

Растущее значение службы управления персоналом отразилось на служебном статусе их руководителей. По данным на 2009 г. 43% начальников кадровых служб американских фирм занимали посты вице-президентов, а 32% входили в советы директоров. В начале 1970-х гг. соответствующие показатели были на уровне 27%. В Японии пост вице-президента компании занимает 51% руководителей кадровых служб, а в Италии - 20% [11, с.121].

Как член высшего руководства организации он разделит вместе с другими руководителями ответственность за управление всей организацией, будет принимать участие в обсуждении важнейших для предприятия вопросов развития, определения стратегии (например, решения о начале освоения новых регионов и о том, как будет осуществляться этот процесс - путем открытия торгового представительства, создания совместного предприятия, филиала, какова будет производственная стратегия компании, какие для этого потребуются капиталовложения) [44, с.229-234].

Конечно, при обсуждении вопросов управления всей организацией и разработке бизнес-стратегии руководитель кадровой службы сможет выступить, прежде всего, как специалист в области управления людьми, как своего рода внутренний консультант для остальных руководителей. Однако, помимо компетентности в своей профессиональной области, он должен понимать общие законы развития организации, знать рынок, конкурентов, выпускаемую компанией продукцию и предоставляемые ей услуги, должен

обладать стратегическим мышлением, т.е. быть специалистом по управлению своим предприятием в целом.

В противном случае его советы даже в области управления человеческими ресурсами будут недостаточно профессиональными, а его авторитет у высшего руководства и в организации в целом не будет соответствовать занимаемой должности. И, наоборот, компетентному с точки зрения управления организацией руководителю кадровой службы будет значительно легче реализовать чисто функциональные проекты в силу своего веса в организации [27, с.169].

Последнее справедливо в отношении всех сотрудников службы, которые часто жалуются на недостаточное внимание к ним и нежелание сотрудничать со стороны других руководителей, в первую очередь, линейных. Источником такой недооценки часто служит их собственная некомпетентность в ключевых вопросах деятельности организации, делающая их неполноценными в глазах коллег. Таким образом, кроме основных функций управления, у руководителя кадровой службы можно выделить дополнительные: координацию и работу с кадрами.

1. Координация. Он действует как координатор в области управления персоналом и должен входить в состав высшего руководства предприятия.

2. Работа с кадрами. Отбор, наем, обучение, оценка исполнения, разработка систем вознаграждения, планирования карьеры. Кроме того, организация и руководство специальными программами (здоровье и безопасность, выход на пенсию и пр.) [27, с.125].

Таким образом, для реализации программы повышения кадрового потенциала руководитель кадровой службы может и должен сам совершенствовать свой управленческий потенциал [27, с.129].

## Выводы по первой главе

Кадровая политика предприятия - это целостная кадровая стратегия, объединяющая различные формы кадровой работы, стиль ее проведения в организации и планы по использованию рабочей силы. Кадровая политика определяет цели, связанные с отношением предприятия к внешнему окружению (рынок труда, взаимоотношения с государственными органами), а также цели, связанные с отношением предприятия к своему персоналу.

При всем многообразии существующих подходов к проблемам кадрового менеджмента в различных странах основными наиболее общими тенденциями работы кадровой службы являются следующие:

1. формализация методов и процедур отбора кадров,
2. разработка научных критериев их оценки,
3. научный подход к анализу потребностей в управленческом персонале,
4. выдвижение молодых и перспективных работников,
5. повышение обоснованности кадровых решений и расширение их гласности,
6. системная увязка хозяйственных и государственных решений с основными элементами кадровой политики.

Кадровая политика должна увеличивать возможности предприятия, реагировать на изменяющиеся требования технологии и рынка в ближайшем будущем.

Кадровая политика является составной частью всей управленческой деятельности и производственной политики организации. Она имеет целью создать сплоченную, ответственную, высокоразвитую и высокопроизводительную рабочую силу.

Кадровая политика должна создавать не только благоприятные условия труда, но обеспечивать возможность продвижения по службе и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне. Поэтому, основной задачей кадровой

политики предприятия является обеспечение в повседневной кадровой работе учета интересов всех категорий работников и социальных групп трудового коллектива.

## **Глава 2. Анализ и формирование кадрового потенциала на ОАО «НПО электромеханики»**

### **2.1. Организационная характеристика базы исследования**

Исследуемый хозяйствующий субъект образовался в 1958 году в соответствии с Постановлением ЦК КПСС и Совета Министров СССР от 02.07.1958 №723-345 в качестве научно-исследовательской и производственной базы для разработки и производства гироскопических приборов на Урале. В 1962 - 1965 гг. предприятие находилось в ведении Государственного комитета СМ СССР по радиоэлектронике, а с 1965 года в ведении Министерства общего машиностроения СССР. В 1977 году предприятие преобразовано в Научно-производственное объединение электромеханики. В 2005 году преобразовано в открытое акционерное общество (ОАО).

В 1975 году за особый вклад в разработку и изготовление гироскопических приборов для систем управления ракетных комплексов предприятие награждено орденом Трудового Красного Знамени.

Территория предприятия – 37,6035 Га, всего площадей и зданий – 128045,7 кв. м, производственные корпуса общей площадью 133353 кв.м.

Основные направления деятельности:

Разработка и изготовление гироскопических приборов для систем управления ракетно-космической техники различного назначения.

Основная продукция:

- противокорабельных крылатых ракет «Яхонт»;
- комплекс гироскопических приборов для ОТРК «Искандер»;
- гироскопические стабилизаторы и блоки датчиков угловой скорости для ракеты-носителя «Союз-2».

Генеральный директор – Козлов Андрей Владимирович.

Рассмотрим и проанализируем структуру управления предприятием ОАО «НПО электромеханики».

В 2016 году списочная численность работников составила 1214 человек, что соответствует 100 % штатного расписания.

Работники, состоящие в списочном составе предприятия, принятые на постоянную основу - 1154 человек, из них административный состав – 60 человек.

Структура управления «НПО электромеханики» обеспечивает каждому сотруднику конкретную сферу деятельности и пределы его полномочий.

В качестве основных направлений мотивации персонала на предприятии реализуются:

- внешнее вознаграждение (заработная плата, моральные и материальные поощрения, объявление взысканий, продвижение по службе и пр.)

- внутреннее вознаграждение (удовлетворенность работой, чувство достижения результата, осознание содержательности и значимости выполняемой работы, положительное общение)

Помимо этого, на предприятии реализуются методы удовлетворения потребностей персонала, а именно:

- социальные потребности
- потребность в уважении
- потребность в самовыражении

Итак, на предприятии ОАО «НПО Электромеханики» реализуется система мотивации персонала, позволяющая формировать команду:

- обеспечивается климат доверия, уважения и поддержки
- устанавливаются четкие цели и задачи
- дается оценка вклада каждого работника в результаты деятельности команды

- предоставляются равные возможности при найме и продвижении по службе

- компенсируются затраты усилий посредством повышения заработной платы и премий

По результатам анализа факторов внутренней среды предприятия можно сформулировать следующие выводы:

- организационная структура предприятия адекватно отражает цели и задачи предприятия
- структура управления предприятием соответствует социально-культурной среде и условиям, в которых функционирует предприятие
- организационная структура предприятия отражает функциональное разделение труда и объем полномочий работников определяется политикой и должностными инструкциями
- за каждым отделом четко закреплены соответствующие функции и эти функции не дублируются

Все вышеуказанное в целом позволяет контролировать выполнение принятых управленческих решений, определять сильные и слабые стороны работы каждого подразделения и работников, поддерживать качество управления предприятием.

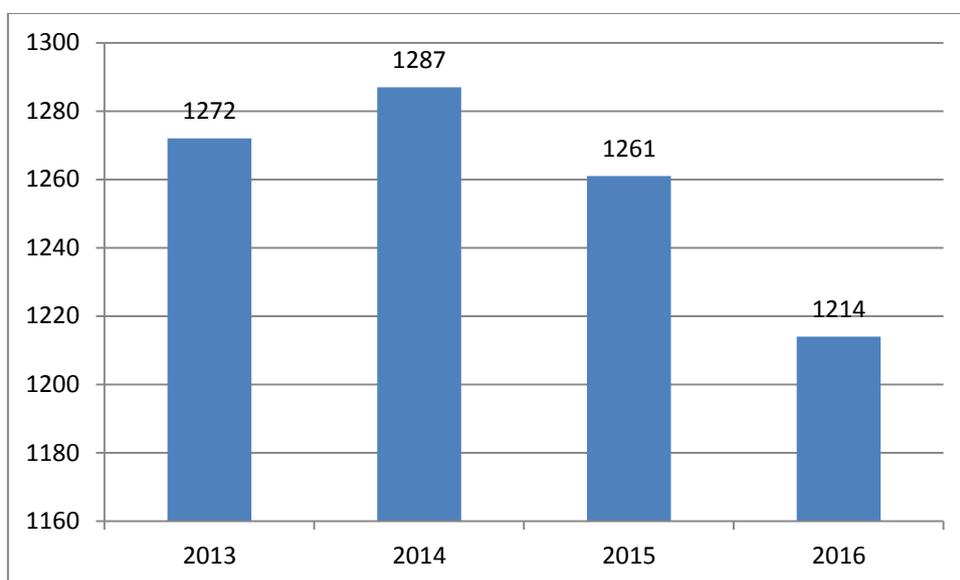
**Таблица 3.**

**SWOT-анализ ОАО «НПО Электромеханики»**

Внутренняя составляющая	
Сила	Слабость
<ul style="list-style-type: none"> <li>- устойчивое финансовое положение</li> <li>- положительная репутация предприятия</li> <li>- четкое распределение прав и обязанностей сотрудников</li> <li>- квалифицированный состав работников</li> <li>- налаженные отношения с предприятиями-заказчиками работ</li> <li>- современные технологии</li> <li>- оснащение импортным оборудованием</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- недостатки финансовых средств для расширения производственной базы</li> <li>- отсутствие новейших конструкторских разработок</li> <li>- отсутствие ясных стратегических направлений</li> </ul>
Внешнее окружение	
Возможности	Угроза
<ul style="list-style-type: none"> <li>- совершенствование системы оплаты труда</li> <li>- привлечение подготовленных молодых специалистов</li> <li>- значительный потенциал спроса</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- общая экономическая дестабилизация в стране</li> <li>- неплатежеспособность организаций-поставщиков комплектующих частей</li> <li>- рост процентов получения кредитов</li> </ul>

## 2.2. Анализ кадрового состава персонала ОАО «НПО Электромеханики»

Анализ кадрового состава представляет собой количественный и качественный анализ персонала предприятия за период анализа. Количественный анализ характеризуется анализом динамики персонала, а качественный проводится путем анализа динамики структуры персонала по возрасту, стажу, профессиональной и половой принадлежности, уровню образования. На рисунке 2 изображена динамика численного состава ОАО «НПО электромеханики» в период 2013 – 2016 гг.



**Рисунок 2. Динамика общей численности персонала ОАО «НПО электромеханики» в период 2013 – 2016 гг., чел**

Из рисунка 2 видно, что в 2014 году численный состав предприятия вырос на 15 человек, а в 2015 году снизился на 16 человек. В 2016 году сокращение численности продолжилось и составило 47 человек.

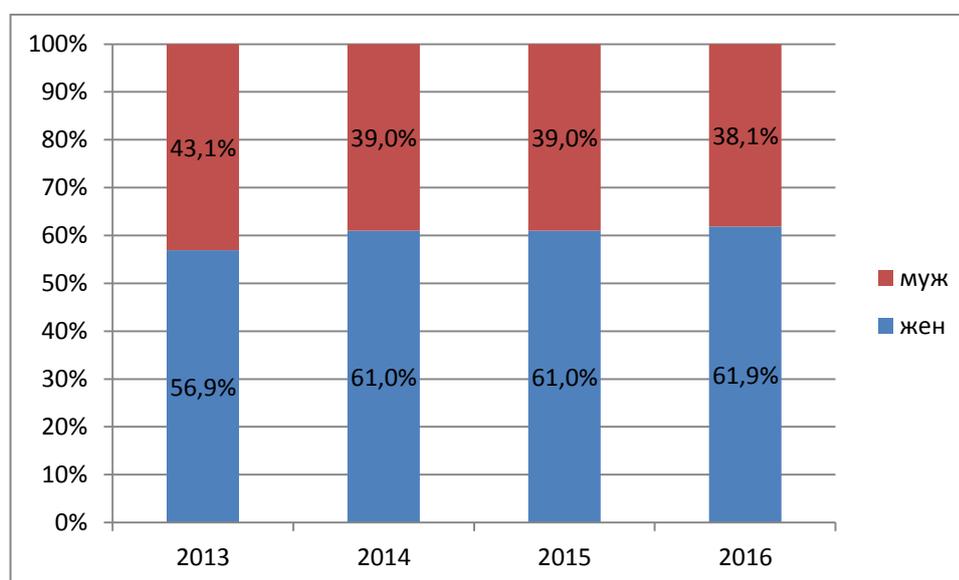
Проведем анализ половой структуры численного состава ОАО «НПО электромеханики» в период 2013 – 2016 гг. (таблица 4). В таблице 4 представлен половой состав численного состава исследуемого предприятия. Из таблицы 2 видно, что на предприятии работают преимущественно женщины (в 2016 году 751 женщина и 463 мужчины).

Таблица 4.

**Половой состав персонала ОАО «НПО Электромеханики» в период 2013 – 2016 гг., чел**

Пол работника	Период анализа			
	2013	2014	2015	2016
женщины	724	785	769	751
мужчины	548	502	492	463
Всего	1272	1287	1261	1214

На основании таблицы 4 сформируем структурную диаграмму половой принадлежности работников ОАО «НПО Электромеханики» (рисунок 3).



**Рисунок 3. Динамика половой структуры работников ОАО «НПО электромеханики» в период 2013 – 2016 гг., %**

Из рисунка 3 видно, что доля мужчин в период анализа снижалась с 43,1% в 2013 году до 38,1% в 2016 году. Данное явление объясняется снижением величины тяжелого немеханизированного труда в производственном процессе ОАО «НПО Электромеханики».

При проведении анализа профессиональной структуры персонала базы исследования нами выделены 4 укрупненные группы сотрудников: рабочие, служащие, специалисты и руководители. В таблице 5 представлен

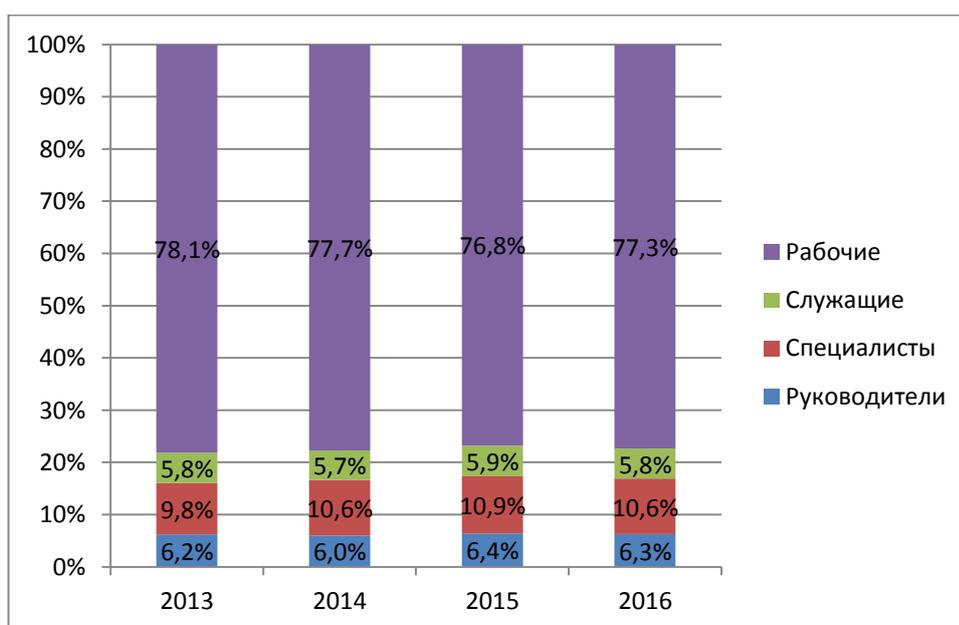
профессиональный состав работников ОАО «НПО электромеханики» в период 2013 – 2016 гг.

**Таблица 5.**

**Профессиональный состав работников ОАО «НПО Электромеханики» в период 2013 – 2016 гг., чел**

Профессиональная группа	Период анализа			
	2013	2014	2015	2016
Руководители	79	77	81	76
Специалисты	125	137	138	129
Служащие	74	73	74	70
Рабочие	994	1000	968	939

Из таблицы 5 видно, что число руководителей в период 2013 – 2016 гг. снизилась с 79 человек до 76 человек. Остальные категории работников показывают относительную стабильность. На рисунке 4 изображена профессиональная структура работников ОАО «НПО Электромеханики» в период 2013 – 2016 гг.



**Рисунок 4. Динамика профессиональной структуры работников ОАО «НПО электромеханики» в период 2013 – 2016 гг., %**

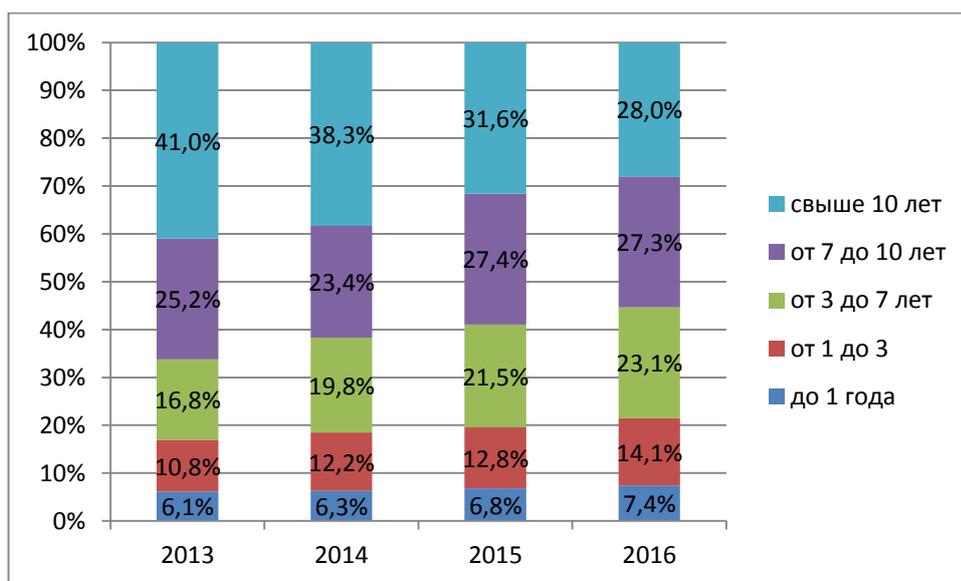
Анализ состава и структуры персонала по стажу работы в компании указывает нам на величину текучести персонала, говорит о стабильности персонала и приверженности его ценностям компании ОАО «НПО Электромеханики». В таблице 6 представлена динамика состава работников ОАО «НПО электромеханики» исходя из стажа в период 2013 – 2016 гг.

**Таблица 6.**

**Динамика состава работников ОАО «НПО Электромеханики» исходя из стажа в период 2013 – 2016 гг., чел**

Срок стажа	2013	2014	2015	2016
до 1 года	78	81	86	90
от 1 до 3	138	157	161	171
от 3 до 7 лет	214	255	271	281
от 7 до 10 лет	321	301	345	332
свыше 10 лет	521	493	398	340
Всего	1272	1287	1261	1214

Из таблицы 6 видно, что основу персонала ОАО «НПО Электромеханики» составляют опытные сотрудники с стажем работы от 3 лет.



**Рисунок 4. Динамика доли работников исходя из их стажа на ОАО «НПО электромеханики» в период 2013 – 2016 гг., %**

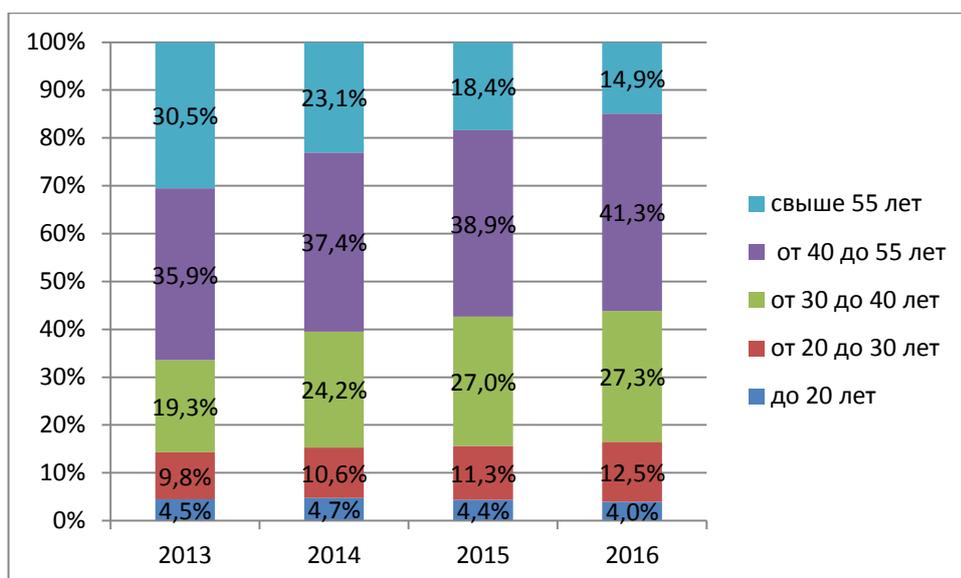
Из рисунка 4 видно, что доля работников отработавших от 3 до 7 лет растет с 16,8% в 2013 году до 23,1%. Доля тех кто отработал от 7 до 10 лет выросла с 25,2% в 2013 году до 27,3% в 2016 году. Доля наиболее опытных работников в период анализа падала с 41% до 28%. Это связано с выходом на пенсию большого числа работников, начавших свою трудовую карьеру на предприятии еще при советской власти. Возрастной состав оказывает серьезное влияние на кадровую политику, проводимую руководством предприятия ОАО «НПО Электромеханики». В таблице 7 представлена динамика состава работников ОАО «НПО Электромеханики» исходя из возраста в период 2013 – 2016 гг.

**Таблица 7.**

**Динамика состава работников ОАО «НПО электромеханики» исходя из возраста в период 2013 – 2016 гг., чел**

Возрастная группа	Период анализа			
	2013	2014	2015	2016
до 20 лет	57	61	55	48
от 20 до 30 лет	125	136	142	152
от 30 до 40 лет	245	312	341	332
от 40 до 55 лет	457	481	491	501
свыше 55 лет	388	297	232	181
Всего	1272	1287	1261	1214

Из таблицы 7 видно, что основной состав работников составляют от 30 до 55 лет, то есть наиболее опытный и трудоспособный персонал. На рисунке 5 представлена Динамика доли работников исходя из их возраста на ОАО «НПО электромеханики» в период 2013 – 2016 гг. Из указанного рисунка видно, что численность сотрудников предпенсионного и пенсионного возраста сокращается с 30,5% в 2013 году до 14,9% в 2016 году. Сотрудники от 40 до 505 лет составляли в 2013 году 35,9%, а в 2016 году 41,3%. Наименее представленной возрастной категорией на предприятии является молодёжь до 20 лет.



**Рисунок 5. Динамика доли работников исходя из их возраста на ОАО «НПО Электромеханики» в период 2013 – 2016 гг., %**

Для полной картины качественного анализа проведем анализ образовательного уровня работников. В таблице 8 представлена Динамика состава работников ОАО «НПО Электромеханики» исходя из уровня образования в период 2013 – 2016 гг.

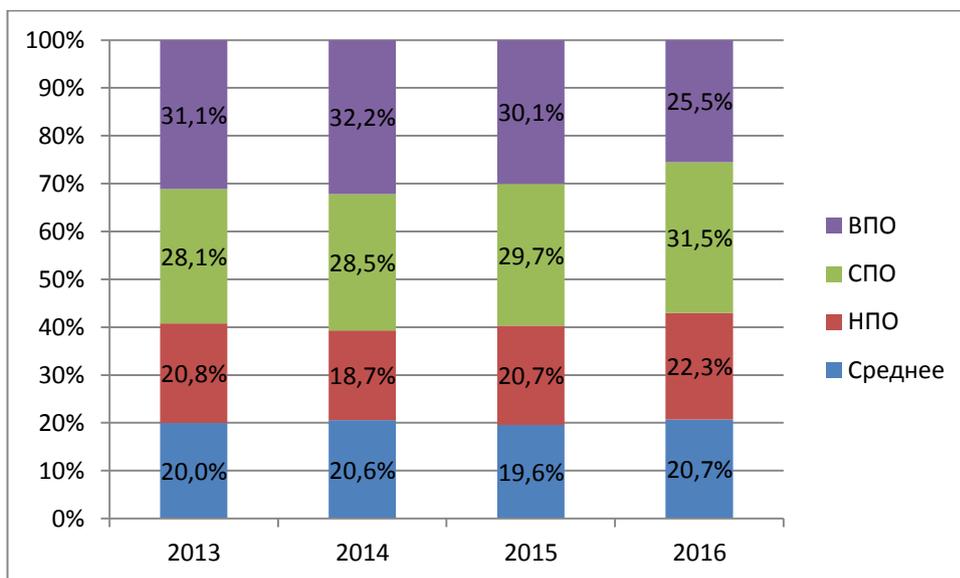
**Таблица 8.**

**Динамика состава работников ОАО «НПО электромеханики» исходя из уровня образования в период 2013 – 2016 гг., чел**

Уровень образования	Период анализа			
	2013	2014	2015	2016
Среднее	254	265	247	251
НПО	265	241	261	271
СПО	357	367	374	382
ВПО	396	414	379	310
Всего	1272	1287	1261	1214

В силу специфики деятельности в составе сотрудников преобладают специалисты с высшим профессиональным и среднеспециальным образованием. Видно, что число людей с высшим образованием падает, в силу выхода на пенсию опытных и наиболее образованных сотрудников

предприятия. На рисунке 6 изображена динамика доли работников исходя из их уровня образования на ОАО «НПО Электромеханики» в период 2013 – 2016 гг.



**Рисунок 6. Динамика доли работников исходя из их уровня образования на ОАО «НПО электромеханики» в период 2013 – 2016 гг., %**

В целом, по результатам проведенного анализа кадрового состава персонала предприятия можно сделать вывод, что основу кадрового потенциала составляют образованные, опытные работники средних лет. Наличие существенной доли работников пенсионного возраста свидетельствует о необходимости проведения соответствующих решений в области кадровой политики.

### 2.3. Анализ действующего кадрового потенциала ОАО «НПО электромеханики»

Кадровое планирование на предприятии продиктовано профилем деятельности компании. В силу того, что основной продукцией является высокоточное оружие, то секретность ряда работ накладывает отпечаток на кадровую политику. Так же оказывает влияние и узкая специфика ключевого персонала – конструкторов и инженеров.

В период прохождения производственной практики по овладению информационно – аналитической деятельности нами была охарактеризована действующая система кадрового планирования. Результаты исследования:

1. Кадровое планирование осуществляется централизованно. Штатное расписание элементов организационной структуры утверждается на основании решений дирекции.

2. Планирование рабочих цехов основного производства планируется на основании плана выпуска продукции и нормативной трудоёмкости производимой продукции. Нормирование осуществляется на основе хронометража и фотографии рабочего времени.

3. Планирование сотрудников «офиса», хозяйственного и вспомогательного персонала проводится на основе визуальной оценки руководителем занятости его сотрудников.

4. Низкая эффективность использования информационных технологий на основе учета трудоемкости и бюджетирования.

5. Использование нормативного метода оценки и планирования числа сотрудников предприятия. Отсутствие связи величины фонда оплаты труда и планом заказов от Министерства обороны РФ.

Действующая на предприятии кадровая политика схематично представленная на рисунке 7 характеризуется следующими аспектами работы с персоналом:

- Поиск, отбор и наём персонала.

- Адаптация персонала.
- Оценка персонала. Разработка и реализация мер по мотивации персонала.
- Развитие и обучение персонала.
- Корпоративная культура: построение и повышение.



**Рисунок 7. Направления кадровой политики ОАО «НПО электромеханики»**

Рассмотрим такие элементы кадровой политики как отбор и наем персонала, движение персонала предприятия.

Движение персонала характеризуется показателями принятых и уволенных сотрудников. Динамика данных показателей представлена в таблице 9.

**Таблица 9.**

**Динамика показателей движения персонала на ОАО «НПО электромеханики» в период 2013 – 2016 гг., чел.**

Показатель	Период анализа			
	2013	2014	2015	2016

Всего	1272	1287	1261	1214
Принято	128	117	97	89
Уволено	113	91	81	42

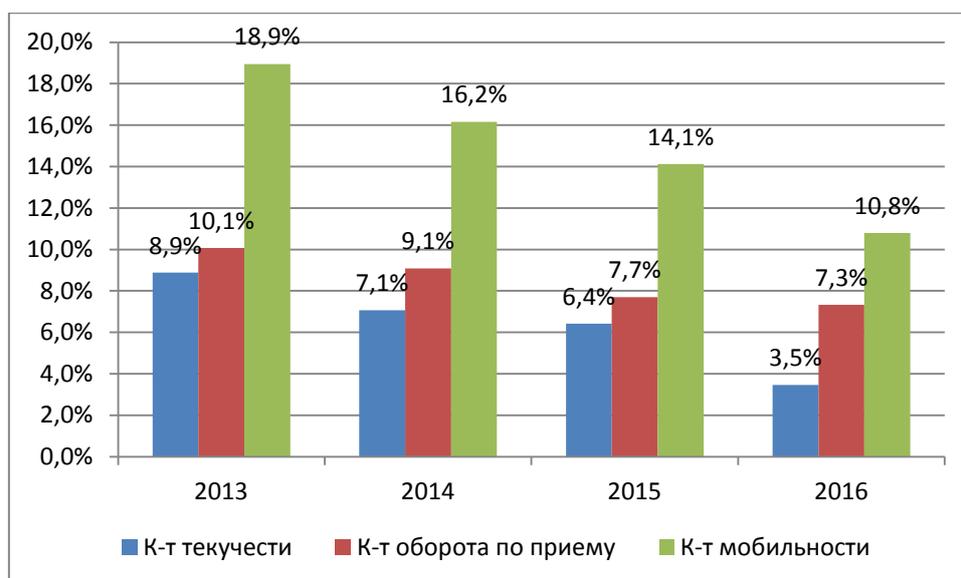
Из таблицы 9 видно, что мобильность коллектива замедлилась. Если в 2013 году было принято 128 человек, то в 2016 году только 89. Так же снижалась и число уволившихся: 113 в 2013 году и 42 человека в 2016 году. На основании таблицы 9 можно рассчитать показатели текучести, оборота по приему и мобильности (таблица 10).

**Таблица 10.**

**Динамика показателей мобильности и текучести персонала ОАО «НПО электромеханики» в период 2013 – 2016 гг., %**

Показатель	Период анализа			
	2013	2014	2015	2016
К-т текучести	8,9%	7,1%	6,4%	3,5%
К-т оборота по приему	10,1%	9,1%	7,7%	7,3%
К-т мобильности	18,9%	16,2%	14,1%	10,8%

Из таблицы 10 видно, что все показатели движения кадров снижаются, что говорит о возрастающей стабильности коллектива. Для выяснения причин повышенной стабильности коллектива необходимо провести анализ имеющихся подходов к управлению кадровым потенциалом.



**Рисунок 8. Динамика показателей мобильности коллектива базы исследования в 2013 – 2016 гг., %**

Показатель текучести кадров невысокий, это связано с тем, что предприятие стремится сохранить квалифицированные кадры, предлагая своим работникам достаточный для жизни уровень оплаты труда и возможность для развития в рамках своей профессии (освоение всех технических новинок, связанных с деятельностью предприятия, обучение и повышение квалификации за счет предприятия и т.д.).

**Таблица 10**

**Динамика среднемесячной заработной платы работников ОАО «НПО электромеханики» в 2013-2016 гг., руб.**

Показатели	2013	2014	2015	2016
Средняя заработная плата по ОАО «НПОЭ»	17100	19800	22400	23547
В том числе административно-управленческий персонал	21000	23670	25390	26874
В том числе производственный персонал	14700	15800	17600	18470

Сравнивая уровень заработной платы с уровнем прожиточного минимума можно сказать, что заработная плата довольно высока и ежегодно ее уровень повышается. Следовательно, у работников сохраняется стимул и мотивация для дальнейшей работы и карьерного развития на предприятии. Быстрее происходит рост заработной платы у производственного персонала, чем у административно-управленческого, что позволяет сохранять лояльность работников к организации и не побуждать их к поиску новой работы.

О трудовом потенциале ОАО «НПО электромеханики» можно сделать следующие выводы:

Уровень заработной платы и возможность карьерного роста и развития, хоть и узкоспециализированного, мотивирует работников для закрепления в данной организации и развитию в них лояльности. Можно сказать, что работники имеют высокий потенциал и мотивацию для карьерного роста и профессионального развития, которое не потребует от организации высоких материальных затрат.

Профессиональное продвижение рабочих в ОАО «НПО электромеханики» представляет собой совокупность форм, методов и средств организации планомерного, последовательного, заранее спроектированного обучения и перемещения рабочих от простого к сложному, содержательному труду, от низких к высшим ступеням профессионального мастерства с учетом интересов работника и потребностей производства.

Рассмотрим динамику развития работников ОАО «НПО электромеханики»

**Таблица 11.**

**Динамика показателей обучения работников ОАО «НПО электромеханики» в 2013-2016 гг., чел.**

Показатели	Период анализа			
	2013	2014	2015	2016
Прошли курсы повышения	300	350	362	371

квалификации, обучение				
Повысили степень высшего образования (магистратура)	3	5	5	4
Назначены на вышестоящую должность после повышения квалификации, переквалификации, обучения	57	60	62	67
Перемещены на должность, требующую более высокой квалификации, ответственности после обучения, повышения квалификации	63	68	69	72

Таким образом, развитие работников ОАО «НПО электромеханики» зависит от уровня их квалификации. Назначение на новую должность в основном происходит по итогам его работы. Если работник проявляет себя инициативно, готов к обучению и развитию, его отправляют на курсы повышения квалификации. В основном, развитие работников происходит в узких рамках профессии или специальности и назначение на вышестоящую должность происходит не так уж часто. Можно с уверенностью сказать, что в ОАО «НПО электромеханики» управление деловой карьерой сотрудника – это активное взаимодействие трех сторон: работника, руководства и службы управления персоналом. Руководитель формулирует потребности компании в развитии того или иного сотрудника, часто выступает в роли наставника (или выбирает определенного человека) в процессе управления его карьерой. На самого сотрудника ложится основная ответственность за успешное развитие собственной карьеры. Ведь именно он ежедневно претворяет в жизнь свой план. А служба управления персоналом координирует весь процесс управления карьерой.

В ОАО «НПО электромеханики» наиболее распространенным являются линейно-функциональное и внутрипрофессиональное продвижение рабочих. Вопрос о дальнейшем продвижении и развитии каждого

конкретного работника зависит от результатов аттестации, с помощью которой определяется соответствие занимаемой должности, а также стажа работы в ОАО «НПО электромеханики».

Сегодня руководство при организации профессионально-квалифицированного продвижения рабочих опирается на типовые решения и все меньше уделяет внимание планированию индивидуальной карьеры.

На данном предприятии существует «Положение об обучении работников». Согласно этому положению предприятие может предоставить работнику право на получение высшего профессионального образования, послевузовского образования, право на прохождение специализированных и целевых курсов повышения квалификации. Решение о представлении возможности получения высшего или послевузовского образования принимает Генеральный директор. Направление на курсы осуществляется заместителем Генерального директора по персоналу в соответствии с утвержденным в Обществе планом обучения. Также постоянно проводятся тематические курсы обучения персонала, на базе ОАО «НПО электромеханики», силами его специалистов или привлеченных преподавателей учебных заведений и научных учреждений.

Процедуру карьерного роста на предприятии ОАО «НПО электромеханики» можно представить с помощью таблицы 12.

**Таблица 12.**

**Карьерное развитие работников ОАО «НПО электромеханики»**

Цель развития работников	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Получение качественной рабочей силы.</li> <li>2. Развитие лояльности работников.</li> <li>3. Снижение затрат на адаптацию новых работников при выполнении трудовых обязанностей.</li> </ol>
Объект развития	Сотрудники ОАО «НПО электромеханики»
Субъект развития	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наставники из сотрудников данного предприятия.</li> <li>2. Курсы.</li> </ol>

	3. Обучение в ВУЗе.
Критерии определения потребности в развитии.	1. Поиск работников на открытые вакансии из числа работников ОАО «НПО электромеханики». 2. Повышение квалификации работников. 3. Обучение в связи с производственной необходимостью.
Период развития.	От 2 недель до 3,5 лет, в зависимости от сложности обучения.
Методы развития	1. Перемещение на вышестоящую должность или должность, требующую высокой ответственности. 2. Повышение квалификации, обучение на курсах 3. Заочное обучение в ВУЗе.

Эффективность карьерного развития можно определить как:

- снижение затрат времени на выполнение работы после обучения, повышения квалификации;
- снижение затрат на адаптацию нового работника в коллективе;
- повышение производительности с использованием новых методов работы;
- работник, занявший новую ступень карьерного развития уже знаком со спецификой деятельности организации и быстрее войдет в нормальный ритм работы.

Можно, например, разработать следующие этапы карьерного развития для специалиста по работе с персоналом:

1. Стаж работы в качестве специалиста в течении 4 лет без нарушений.
2. Успешное использование полученных знаний, умений и навыков в течение 1 года.
3. Перемещение на должность ведущего специалиста.
4. Работа в должности ведущего специалиста в течении 2-3 лет.

5. Назначение на должность начальника отдела кадров.
6. Адаптация в должности 1,5-2 месяца.
7. Работа в должности начальника отдела в течение 5 лет.
8. Работа в должности начальника отдела кадров с частичным исполнением функций заместителя генерального директора по работе с персоналом во время командировок.

Проведем анализ системы отбора и найма персонала.

При планировании численности работников в ОАО «НПО электромеханики» учитывается общая численность работников предприятия, характерные особенности работы по профессии, социальная и демографическая характеристика города, структурный и квалификационный состав персонала, сложность и комплексность решаемых задач, техническое обеспечение управленческого труда.

Для определения потребности используются экономико-математические и штатно-номенклатурный методы.

Прием, увольнение работников в ОАО «НПО электромеханики» осуществляются на основании приказа директора предприятия при согласовании начальника отдела кадров. Он несет персональную ответственность за подбор и расстановку кадров, повышение их квалификации.

Набор традиционно делится на внешний и внутренний.

Преимущества внешнего отбора состоят в том, что в ОАО «НПО электромеханики» вовлекаются новые люди, приносящие с собой новые идеи, создаются возможности для более активного организационного развития.

Источниками внешнего отбора являются: объявления в газетах, агентства по трудоустройству, специализированные консалтинговые фирмы.

При подборе персонала в ОАО «ММЗ» используются следующие критерии отбора:

- высокая квалификация;

- личные качества;
- образование;
- профессиональные навыки;
- опыт предыдущей работы;
- совместимость с окружающими (личные качества).

Директор ОАО «НПО электромеханики» придает большое значение подготовке кадрового резерва руководителей и служащих.

Рассмотрим систему отбора и оценки специалистов.

В ОАО «НПО электромеханики» отсутствует система обучения собственных специалистов. Руководство это объясняет тем, что приходящие на предприятие молодые специалисты имеют достаточное образование и нет необходимости в обучении, а собственные специалисты приобретают опыт в процессе работы.

В зависимости от необходимых качеств претендента, ОАО «НПО электромеханики» используются разные ее виды, например:

- производительности,
- личных качеств,
- стиля деятельности,
- профессиональных способностей,
- качеств руководителя,
- качеств, поведения в экстремальных ситуациях,
- качеств, поведения в условиях спада производства и т. д.

Основными методиками, которые применяются в ОАО «ММЗ» при отборе персонала, являются:

1. Анкетирование кандидатов: для сбора общей информации (образовательный уровень, предыдущее место работы др.).
2. Исследование биографии и рекомендаций.
3. Медицинское обследование.
4. Тестирование: для оценки способностей.
5. Собеседование.

В совокупности все эти методики применяются для оценки кандидатов на должности специалистов и на руководящие должности.

Отбор кандидатов в ОАО «НПО электромеханики» состоит из пяти этапов. Первый этап – анкетирование, где кандидат заполняет анкету с ответами на вопросы о себе, о семье, об образовании и т.д.

Следующий этап (если анкета кандидата не противоречит основополагающим критериям отбора) - собеседование, т.е. личная встреча с генеральным директором при котором присутствует менеджер по кадрам. В ходе собеседования кандидату задаются вопросы о причинах выбора профессии и места работы, о перспективах на будущее в трудовой деятельности и т.д.

Беседа проводится по стандартной схеме. Бланк для беседы на должность руководителя и бланк проведения собеседований приведены в Приложение Б. Третий этап – тестирование (для руководителей), в ходе которого проверяется: память, избирательность внимания, логическое мышление, темперамент, структура личности, психологические особенности, конфликтность, личностная направленность и другие особенности кандидата.

Тестирование проводится с использованием метода оценочных центров.

Посредством метода оценочных центров решаются две задачи:

- 1) выясняются управленческие способности;
- 2) определяется программа индивидуальных тренировок руководителя, позволяющая развить его способности, поведенческие навыки.

Испытание занимает разное время, от нескольких часов до нескольких суток. Для оценки профессионализма техника-технолога - один день. Два-три дня - для инженеров среднего звена. Чуть более для руководителей и управляющих высшего звена.

Претендент, прошедший процедуру отбора, принимается на испытательный срок. Испытательный срок в ОАО «НПО электромеханики» установлен согласно Трудового кодекса РФ 3 месяца.

Руководители и специалисты принимаются по контракту. Срок контракта – 1 год, с дальнейшей пролонгацией при потребности предприятия и соответствии занимаемой должности.

Процесс принятия решения о внутренних перемещениях включает следующие стадии. На основе информации об освободившихся должностях в отделе или структурном подразделении, начальник отдела принимает решение о выдвижении кандидатур на вакантные должности, определяет количество вакантных должностей, и дает указания отделу кадров заняться поиском кандидатур внутри организации. Соответствие качественного состава кандидатур имеющимся вакантным должностям определяется заместителем директора по персоналу, который опирается на имеющиеся должностные инструкции, определяющие основные требования к уровню профессиональных знаний, умений, опыту работы. Должностные инструкции работников утверждаются директором ОАО «НПО электромеханики».

При выдвижении специалиста на вышестоящую должность из собственных специалистов главными критериями положительного заключения являются его профессиональные успехи, коммуникабельность и приверженность компании, т.е. работа на рабочем месте не менее 3 лет в одной должности.

На предприятии не проводится обучение рабочих.

Проанализируем систему отбора кадров применительно к отбору кандидатов на должности специалистов и руководителей. Матрица оценки кандидата на должность, учитывающую деловые и личностные характеристики представлена в таблице 12.

**Таблица 12**

**Учет характеристик при отборе кандидатов в ОАО «НПО электромеханики»**

Характеристики кандидата на должность	Методика отбора			
	Анкетирование	Исследование биографии и рекомендаций	Тестирование	Собеседование

1. Общественно-гражданская зрелость: способность подчинять личные интересы общественным; умение прислушиваться к критике, самокритика; активное участие в общественной деятельности; высокий уровень политической грамотности	+	++	+++	+
2. Отношение к труду: чувство личной ответственности за порученное дело; внимательное, чуткое отношение к людям; трудолюбие; дисциплинированность	+	++	+	+
3. Уровень знаний и опыт работы: наличие нужной квалификации; знание объективных основ выполняемой трудовой деятельности; знание новейших методик работы (обучения); стаж работы в данной области	+++		+++	++
4. Организаторские способности: умение организовать труд; владение методами руководства; способность к самооценке своего труда		+	+++	+
5. Умение работать с людьми		+	+++	+
6. Умение работать с документами и информацией		+	+	
7. Умение своевременно принимать и реализовывать решения: способности к контролю за исполнением решений; умение разрешать конфликтные ситуации		+	++	+
8.Способность увидеть и поддержать передовое: умение распознавать и поддерживать новаторов; смелость и решительность при внедрении нововведений		+	++	+++
9.Морально-этические черты характера: честность, добросовестность, уравновешенность, вежливость, общительность, скромность		+++	+	++

Из проведенного анализа видно, что из всех применяемых в ОАО «НПО электромеханики» методик, наиболее эффективными являются методики – исследование биографий и рекомендаций, тестирование. В целом, совокупность всех методик позволяет получить довольно полную

информацию о кандидатах на должность, что является хорошим показателем организации системы отбора специалистов и руководителей.

Проанализируем эффективность методик отбора служащих и руководителей. Рассмотрим последовательность этапов, по которым проходит отбор в ОАО «НПО электромеханики» (таблица 13). В строках напротив каждого этапа отмечаем число кандидатов, которым отказали в принятии на работу на этом этапе за 2014 - 2016 гг.

**Таблица 13**

**Анализ организации отбора кадров ОАО «НПО электромеханики»**

Этапы отбора	2014 г.	Уд. вес, %	2015 г.	Уд. вес, %	2016 г.	Уд. вес, %	Отклонение уд. весов, % (+;-)	
							2015- 2014 гг.	2016 - 2015 гг.
Количество кандидатов на занятие должности, чел.	6	100,0	3	100,0	13	100,0	-	-
1. Анкетирование	-	-	1	33,33	-	-	+ 33,33	минус 33,33
2. Собеседование	1	16,67	-	-	2	15,38	минус 16,67	+ 15,38
3. Тестирование	1	16,67	-	-	-	-	минус 16,67	-
4. Исследование биографии и рекомендаций	1	16,67	-	-	1	7,69	минус 16,67	+ 7,69
5. Медицинское обследование	-	-	-	-	1	7,69	-	+ 7,69
Число отобранных кандидатов	3	50,0	2	66,67	9	69,23	+ 16,67	+ 2,56

Из анализа, представленного в таблице 13, видно, что в 2014 г. из шести кандидатов на занятие должности специалиста один кандидат выбыл после собеседования, один – после тестирования и один – после проверки биографии и рекомендаций. В конечном счете, на работу было принято три человека.

В 2015 г. три кандидата изъявили желание устроиться на работу в ОАО «ММЗ». Один из кандидатов был отсеян уже на этапе анкетирования.

В 2016 г. количество кандидатов, желающих занять должность специалиста, составило тринадцать человек, из них на работу было принято девять человек. Двум кандидатам было отказано в приеме на работу после проведения собеседования, одному – после оценки биографии и рекомендаций, и один кандидат не прошел медицинское обследование.

Рассчитаем коэффициенты отбора кадров:

$$2014 \text{ г.: } K \text{ отбора} = 3 / 6 = 0,5$$

$$2015 \text{ г.: } K \text{ отбора} = 2 / 3 = 0,67$$

$$2016 \text{ г.: } K \text{ отбора} = 9 / 13 = 0,69$$

Анализируя рассчитанные коэффициенты, можно сказать, что их значение колеблется от 0,5 до 0,7, и это свидетельствует о довольно «жесткой» системе отбора кадров, о наличии строго определенных методик и критериев отбора специалистов и руководителей.

Рассмотрим систему найма рабочих в ОАО «НПО электромеханики».

Система найма рабочих не отличается особенностями. Работники приходят устраиваться на работу по направлению кадровых агентств, либо по объявлениям в прессе.

Для оценки кандидатов на должности рабочих в основном применяется одна из методик – анкетирование или собеседование.

Приоритетом в отборе является: отсутствие в трудовой книжке записей в связи с увольнением по ст.33 Трудового кодекса РФ и состояние здоровья, поскольку работа связана с перемещением тяжелых материалов.

Оценка рабочих как специалистов не проводится, поскольку нет

большого предложения на специальности рабочих ввиду низкой заработной платы и тяжелой физической работы и большой текучестью рабочих кадров.

В ОАО «НПО электромеханики» отсутствует система оценки рабочих – не разработаны оценочные листы. Введение системы оценки рабочих повышает их мотивацию в результате высокой оценки, а премирование способствует их самостоятельному обучению в целях повышения квалификации.

Процедура приема на работу рабочих в ОАО «НПО электромеханики» состоит из следующих этапов:

1. Работник пишет заявление о приеме на работу, которое составляется в произвольной форме. (Законодательство не требует обязательного написания этого заявления.)

2. Работник знакомится под роспись с «Правилами внутреннего трудового распорядка», «Положением о составе данных», составляющих коммерческую тайну, «Положением об оплате труда и премировании». Кроме этого он знакомится под роспись с должностной инструкцией и «Положением о структурном подразделении», с ним проводится вводный инструктаж по охране труда (технике безопасности).

3. Не позднее трех дней, как работник допущен к работе, заключается трудовой договор.

4. На основании заключенного трудового договора издается приказ, с которым работник знакомится под роспись (не позднее трех дней со дня, когда работник непосредственно приступил к работе).

5. Один экземпляр трудового договора остается у работника, другой - в организации. На экземпляре, который остается в организации, работник должен написать фразу «Экземпляр трудового договора получил», поставить дату и расписаться.

6. Секретарь по кадрам заполняет личную карточку. Пример личной карточки приведен в Приложении В. Работник под роспись знакомится с заполненной формой Т-2.

7. Делается запись о приеме на работу в трудовой книжке.

8. Вносятся данные о трудовой книжке в Книгу учета движения трудовых книжек и вкладышей в них (утверждена постановлением Минтруда России от 10.10.2003 № 69).

Говоря об эффективности организации найма персонала применяется коэффициент качества набранных работников формула:

$$K_n = (P_k + P_p + O_p) / 3,$$

Проанализируем организацию найма кадров ОАО «НПО электромеханики» по этому критерию (таблица 14).

**Таблица 14**

**Исходные данные для анализа организации найма в ОАО «НПО электромеханики» в 2014-2016 гг.**

Наименование показателя	Условно е обозначе ние	Ед. изм .	Значение показателя		Источник информа ции
			2015 г.	2016 г.	
Усредненный показатель качества выполняемой работы набранными работниками	Рк	%	35	37	данные отдела кадров
Процент новых работников продвинувшихся по службе в течении одного года	Пр	%	15	16	данные отдела кадров
Процент новых работников, оставшихся работать по прошествии одного года	Ор	%	75	80	данные отдела кадров

По данным таблицы 14 рассчитаем коэффициент качества набранных работников:

$$K_n 2015 = (35 + 15 + 75) / 3 = 42\%$$

$$K_n 2016 = (37 + 16 + 80) / 3 = 44\%$$

Из представленного анализа, видно, что организация найма персонала находится на низком уровне, в 2016 наблюдается увеличение показателя на 2 %. Важную роль в этой связи играет и фактор низкой оплаты труда в ОАО «НПО электромеханики».

В действующей системе найма и отбора персонала есть как положительные, так и отрицательные моменты. (Таблица 15)

**Таблица 15**

**SWOT – анализ действующей практики кадрового планирования  
ОАО «НПО электромеханики»**

<p align="center"><b>Сильные стороны:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Централизованная система планирования кадрового состава на основе штатного расписания и сдельных расценок;</li> <li>– Наличие эффективной системы внутрифирменного обучения как внутреннего источника специалистов и рабочих профессий;</li> <li>– Эффективная система нормирования труда повременщиков и сдельщиков;</li> <li>– Научно обоснованное разделения и кооперация труда. сотрудников.</li> </ul>	<p align="center"><b>Слабые стороны:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– отсутствие информационных технологий в области автоматизированных систем управления трудом;</li> <li>– отсутствие планирования фонда оплаты труда управленческого, административного и хозяйственного персонала с использованием методики «Direct costing» при планировании штатного расписания;</li> <li>– Наличие множества непрофильных структур в штатном расписании за пределами охвата секретности.</li> </ul>
<p align="center"><b>Возможности:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– использование передовых информационных технологий планирования штатов, трудоемкости производимой продукции;</li> <li>– возможность создания кадрового резерва;</li> <li>– возможность технического перевооружения как инструмента снижения трудоемкости продукции, сокращения численности. .</li> </ul>	<p align="center"><b>Угрозы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Устаревания кадров из числа конструкторского, управленческого характера;</li> <li>– Рост трудоемкости производимой продукции. Высокая цена производимых изделий;</li> <li>– Снижение инновационного потенциала конструкторского персонала организации на фоне низкого числа молодых специалистов;</li> <li>– Отсутствие практики передачи навыков и опыта</li> </ul>

Использование как внешних так и внутренних источников поиска кандидатов, дает возможность выбора из наибольшего числа претендентов. Так как на предприятие не используется никакого тестирования претендентов, это не дает в полной мере оценить все способности кандидата.

Возможность перемещения кадров снижает затраты на поиск персонала, но это не гарантирует эффективность работы человека на новой должности.

## **2.4. Рекомендации по формированию кадрового потенциала ОАО «НПО электромеханики»**

В рамках достижения поставленной цели нами предлагается ряд мероприятий по совершенствованию кадрового планирования на базе исследования:

1. Внедрение информационной системы Infor ERP Ln (Baan).
2. Привести изменения порядка процесса планирования персонала на предприятии.
3. Разработать предложения по совершенствованию системы оплаты труда и стимулирования работников.
4. Запустить программу омоложения ключевых категорий работников путем обучения, стажировок, карьерного продвижения.

Это передовая и легкая в использовании ERP-система, интегрирующая широкий спектр бизнес-функций для управления дискретными и проектно-ориентированными производствами в таких отраслях как машиностроение, электроника и электротехника, авиа- и судостроение и других. Комплексное решение Infor ERP LN обеспечивает поддержку бизнес-процессов через все подразделения, включая производство, сбыт, закупки, финансы, управление запасами, логистику и послепродажный сервис, полностью реализовывая стандарт управления MRP II.

Внедрение Infor ERP LN позволило автоматизировать практически весь комплекс планирования трудоемкости персонала с учетом управляемых подсистем

- Планирование деятельности предприятия; Управление производственным процессом; Управление проектами; Управление финансами (управленческий, бухгалтерский и налоговый учет); Обработка заказов и управление продажами; Управление запасами; Управление закупками; Управление жизненным циклом продукции; Управление качеством; Управление затратами и себестоимостью; Управление

ценообразованием; Управление перевозками; Управление сервисным обслуживанием и ремонтами (как собственным парком, так и послепродажным обслуживанием); Бизнес-моделирование; Управление данными и документами (документооборот); Управление персоналом; Управление производственными линиями; Инструментарий для администрирования системы.

## **2.. Внедрение новой системы премирования работников**

В целях дальнейшего совершенствования систем прямого стимулирования в организациях предлагается осуществлять деятельность по следующим основным направлениям:

- Увязка премирования с результатами предприятия и подразделения посредством применения системы премирования по ключевым показателям эффективности, охватывающей структурные подразделения всех уровней.
- Разработка системы объективизированных показателей, направленной на создание инструмента, реализующего увязку премиального вознаграждения с индивидуальными результатами деятельности сотрудников на каждом рабочем месте.
- Организация премирования отдельных групп и категорий персонала по специальным показателям.

Необходимо изменить принципиальный подход к формированию материального вознаграждения.

Для повышения качества и производительности труда, оценка труда каждого работника с учетом личного вклада в результаты производственной деятельности подразделения предлагается пересмотреть систему премирования работников занятых этими работами. Так, например, для специалистов основного производства условия премирования должны быть связаны, как с количеством, так и с качеством произведенной.

Отделы и вспомогательные производства должны быть также заинтересованы в повышении качества и получении прибыли (или

повышении рентабельности). Например, премирование работников сбыта должно производиться с целью повышения материальной заинтересованности в увеличении объемов реализации выпускаемой предприятием продукции, выполнение установленного задания по поставкам продукции на экспорт, а так же уменьшения имеющийся дебиторской задолженности.

Величина премиального фонда для материального стимулирования отгрузки и экспорта предлагается устанавливать в размере в определенном проценте от суммы, поступившей на расчетный счет предприятия по договорам - поставки продукции на экспорт.

Если фактический уровень объема реализации отчетного месяца меньше, чем установленный плановый объем реализации продукции, то премиальный фонд уменьшается на соответствующую величину падения уровня объемов реализации.

Таким образом, в связи с вышеизложенным, можно сформулировать ряд рекомендаций по мотивации труда работников ОАО «НПО электромеханики».

В целях материального стимулирования предлагается произвести совершенствование системы премирования ОАО «НПО электромеханики».

1. Установление величины дополнительных выплат работнику и сам размер премиальных выплат и надбавок различного рода может составлять до 80% от оклада.

Это позволит предприятию усилить стимулирующую роль заработной платы для повышения прибыльности и эффективности работы предприятия. Более того, позволит разработать систему премирования адекватно учитывающую вклад каждого специалиста в достижение конечного результата.

Так, не секрет что 30% премиальных, выплачивавшихся на предприятии, многими воспринимались как фиксированная доплата к окладу, что снижало ее стимулирующую роль. Между тем здесь кроется резерв

особенно для молодых и энергичных сотрудников за счет своей более активной работы не только компенсировать невысокую вследствие их возраста надбавку за стаж, но и заработать премию более высокую чем существующая ныне. Главное чтобы премия не являлась постоянной доплатой, а зарабатывалась каждый месяц, ее размер зависел от реального трудового вклада работника.

2. Система премирования должна быть простой в расчетах, чтобы каждый работник сам мог, используя простые и однозначные методы, рассчитать на сколько увеличиться его заработная плата при достижении того или иного показателя.

3. Необходимо учесть предложения специалистов, рекомендующих не применять штрафных санкций, так как работника лучше премировать, чем штрафовать.

На основании вышеизложенного целесообразно предложить к использованию следующий подход. Максимальная величина премий и надбавок может быть установлена на уровне 80% от оклада. При этом эта величина будет складываться из надбавок, предусмотренных действующим законодательством (за стаж, за работу в ночное время или во вредных условиях труда), и собственно премии.

Премиальный фонд предлагается сформировать из расчета 80% от оклада за минусом предусмотренных сотруднику надбавок. Очевидно, что у каждого сотрудника отдела ввиду разницы в их трудовых стажах величина оставшегося для премирования фонда будет разной.

Для того чтобы начислить премию конкретному сотруднику и последняя носила действительно стимулирующий характер необходимо определить ряд критериев и придать каждому из них весовое значение в соответствии со значимостью последних. Выполнение или невыполнение каждого из этих показателей и будет служить базой для расчета величины заработанной сотрудником премии.

Очевидно, что для сотрудников разных отделов необходимо разработать свои критерии (перечень технико-экономических показателей), на изменение которых результаты труда сотрудника имеют значимое воздействие. Так для сотрудников отдела маркетинга, занятых проблемами поиска новых рынков и увеличением объема сбыта продукции, повышения ее конкурентоспособности в качестве таковых критериев могут быть названы:

- выполнение главных показателей по отделу (например достижение определенного уровня продаж за месяц);
- снижение соотношения складских запасов к произведенной продукции, в том числе по продукции пользующейся меньшим спросом;
- увеличение рентабельности продукции.

Между тем не все критерии равнозначны, скажем влияние сотрудника на выполнение плана более очевидно, чем его отработанное время. Это обстоятельство можно учесть путем введения весовых коэффициентов для разных критериев. Так, например, можно предложить следующие веса, которые представлены в таблице 16.

**Таблица 16**

**Весовые значения критериев премирования**

<b>Критерий</b>	<b>Весовое значение</b>
Выполнение плана	0,4
Соблюдение высшего качества	0,4
Отработанное время	0,2
Итого	1,0

Таким образом, становится, очевидно, за что выплачивается премия сотруднику и каким образом был определен ее размер. При этом сотрудник может, как получить максимальный размер доплат к окладу в случае достижения всех предусмотренных показателей, так и вовсе остаться без премии, если результаты его труда не заслуживают дополнительных поощрений.

Проведем сравнительный анализ формирования величины заработной платы рабочего при действующей и предлагаемой системах, сравнительный анализ представлен в таблице 17.

**Таблица 17.**

**Сравнительная характеристика заработной платы рабочего при использовании действующей и предлагаемой системы премирования**

Действующая система стимулирования	Предлагаемая система стимулирования
Заработная плата по тарифу - 15 083	Заработная плата по тарифу - 15 083
Надбавка за стаж (10%) - 1 508	Надбавка за стаж (10%) - 1 508
Надбавка за сложность и напряженность (10%) - 1 508	Надбавка за сложность и напряженность (10%) - 1 508
Премия (30%) - 4 524	Максимальный размер премиального фонда (60%)
Итого начислено — 22 623руб.	<b>Выполнение премиальных показателей:</b>
	Выполнены: -Отработанное время
	Не выполнены: -Выполнение плана -Соблюдение высшего качества
	Итого начислено премии — $15\ 083 * 0,6 * 0,2 = 1\ 810$ руб.
	Итого начислено — 19 909 руб.

Казалось бы, рабочему новая система премирования не совсем выгодна. В этом случае он недополучает 2 714 руб. Однако, нужно сконцентрировать внимание на том, что в данном случае он не «получает», а

зарабатывает. И уменьшение его суммарной начисленной заработной платы вызвано только соответствующим результатом его труда. Между тем система оставляет возможность не только потерять, но и прибавить в зарплате при соответствующих стараниях. Очевидно, что при выполнении всех предусмотренных показателей заработная плата рабочего составила бы:  $15\ 083 + 1\ 508 + 1\ 508 + 9\ 050$  (максимальная 60% премия) = 27 149 р. или на 4 526 руб. больше нынешней.

## **2. Нематериальное стимулирование работников.**

Для еще более плодотворной и эффективной работы сотрудников рекомендуется ежегодно проводить работу по развитию корпоративной культуры, так как она направлена на воспитание у каждого сотрудника предприятия осознанной личной ответственности за общий результат деятельности предприятия. Мотивация персонала непосредственно связана с конечными результатами труда, его эффективностью. Для эффективной деятельности применять морально-психологические методы стимулирования. Суть личного признания состоит в том, что особо отличившиеся работники упоминаются в специальных докладах высшему руководству предприятия, представляются ему, их персонально поздравляет директор по случаю праздников и семейных дат.

Самое сильное мотивирующее воздействие оказывают (в порядке убывания):

- ценные подарки;
- отгулы и дополнительные отпуска;
- награждение туристическими путевками;
- занесение в книгу истории организации;
- моральное поощрение;
- продажа акций компании.

Особого комментария требуют случаи долевого участия персонала в прибыли и продаже сотрудникам акций компании. Можно прогнозировать успешность этих программ и их распространение, если они будут

подкреплены реальным участием персонала в управлении, или будут направлены на закрепление персонала в компании, реструктуризацию доходов персонала.

### 3. Для увольняющихся **внедрение принципов аутплейсмента.**

В качестве действенной меры предлагаем внедрить принципы аутплейсмента в работу кадровых служб предприятий (т.е. помощи увольняемым работникам - психологической, информационной, консультационной).

Преимущество - это одна из немногих мер, не требующих значительных материальных затрат (за исключением случаев когда может потребоваться проведение специальных психологических тренингов с увольняемыми работниками или обращение за помощью в кадровые агентства).

Таким образом, нами предложены следующие рекомендации повышения эффективности системы вознаграждения персонала:

- укрепление связи результатов деятельности и вознаграждения;
- использование нематериальных элементов вознаграждения;
- внедрение принципов аутплейсмента.

Построим сравнительную таблицу достоинств и недостатков предложенных материальных мероприятий (таблица 18).

**Таблица 18**

#### **Достоинства и недостатки мероприятий по совершенствованию кадрового планирования**

Мероприятие	Достоинства	Недостатки
Внедрение новой системы премирования.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Снижение текучести кадров;</li> <li>• Обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивированности, самодисциплины;</li> <li>• Повышение производительности труда.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Необходимость перепрограммирования информационной системы Infor ERP Ln (Baan).</li> </ul>

**Достоинства и недостатки мероприятий по совершенствованию  
кадрового планирования**

Мероприятие	Достоинства	Недостатки
Использование нематериальных элементов вознаграждения.	Снижение текучести кадров; Воспитание у каждого сотрудника личной ответственности за общий результат предприятия.	Повышение внимания социальным программам.
Внедрение принципов аутплейсмента.	Снижение количество претензий от уволенных, в том числе количество судебных исков (выплат по ним); Уменьшение числа компенсационных выплат увольняемым сотрудникам; Сохранение положительного имиджа предприятия; Сохранение хороших отношений с увольняемым сотрудником.	Незначительные материальные затраты.

Награждая работников за эффективную, плодотворную работу, предприятие повысит работоспособность, мотивацию персонала, что увеличит производительность труда, непосредственно связанную с конечными результатами работы.

В данный момент процент несоответствующей норме продукции составляет 7%.

Если перевести в денежный эквивалент, то у нас получится:

8500 единиц производимой продукции в год — производительность в год.

1500 тыс.руб. - средняя стоимость одной единицы продукции.

7% - среднегодовой брак.

$8500 * 1500 * 7\% = 892\ 500$  тыс.руб.

С внедрением новой системы премирования рабочие, пытаясь получить полную премию, сократят процент несоответствующей норме продукции до 3%. Если считать в денежном эквиваленте, то получится:

$8500 * 1500 * 3\% = 382\ 500$  тыс.руб.

Экономия предприятия от внедрения новой программы премирования 510 000 тыс.руб.

Средняя заработная плата на предприятии 26 920 руб. Чистый оклад составляет 17 947руб. С внедрением новой системы премирования средняя заработная плата будет составлять  $(17\ 947+80\%)$  32 305 руб. , т.е. на 5 385 руб. больше.

На данный момент на предприятии работает 1 438 человек. Следовательно, предприятие в месяц на оплату заработной платы сотрудникам начнет выделять на  $(5\ 385*1\ 438)$  34 66 9тыс.руб. больше. А в год на  $(34\ 184\ тыс.*12мес.)$  416 028тыс.руб.

Чистая прибыль предприятия от внедрения новой системы премирования составит:

510 000тыс.руб. - экономия от снижения процента несоответствующей норме продукции.

416 028тыс.руб. - затраты на оплату труда с новой системой премирования.

$510\ 000тыс.руб. - 416\ 028тыс.руб. = 93\ 972тыс.руб.$  в год.

Не считая того, что сотрудники предприятия начнут лучше работать, повысив производительность и выработку.

По итогам проведения повторного интервьюирования сотрудников были сделаны следующие выводы.

При условии успешной реализации предложенной программы:

- 93,5% респондентов ответили утвердительно, что при изменении системы премирования работы они бы продолжали работать на предприятии;
- 5,0% затрудняются ответить, все ли их устроило бы в предлагаемых предложениях;
- 1,5% респондентов заявили, что даже предлагаемые изменения не повлияют на их решение.

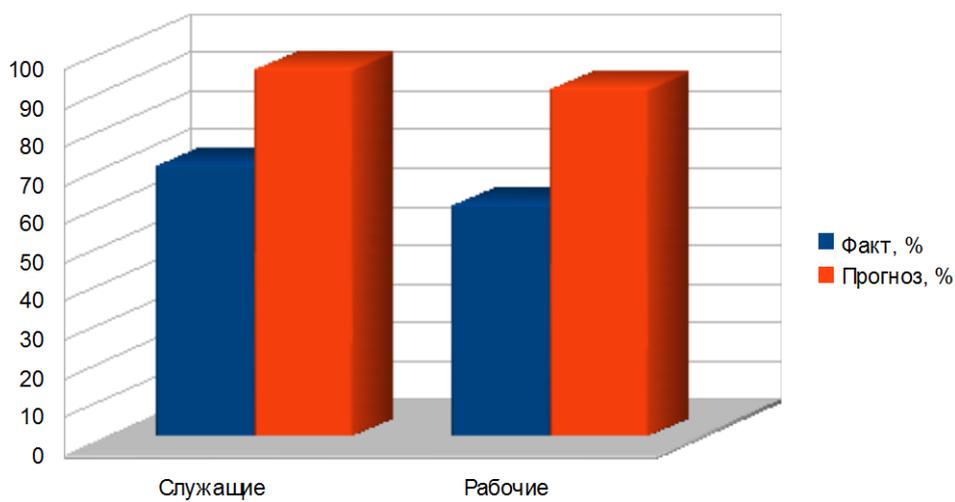
Опросив персонал, мы спрогнозировали удовлетворенность персонала работой.

**Таблица 20.**

## Прогнозируемая удовлетворенность персонала от заработной платы

	Факт, %	Прогноз, %
Служащие	70	95
Рабочие	60	90

Покажем эти результаты на рисунке 9.



**Рисунок 9. Прогнозируемая удовлетворенность персонала от заработной платы**

Анализируя итоги интервьюирования, мы видим, что абсолютное большинство работающего персонала ОАО «НПО электромеханики» будут удовлетворены предложенными мероприятиями по совершенствованию системы премирования и реализация данной программы повысят их трудовую активность и позволит снизить текучесть высококвалифицированного персонала.

## Выводы по второй главе

Из вышеизложенного можно сделать следующие выводы:

1. ОАО «НПО электромеханики» – одно из перспективных и успешно развивающихся промышленных предприятий России, которое входит в структуру Федерального космического агентства РОСКОСМОС.

2. Основным (приоритетным) направлением деятельности базы исследования является производство продукции оборонного назначения. ОАО «НПО электромеханики» изготавливает как гражданскую так и военную продукцию.

3. Организационную структуру управления предприятием формирует Генеральный директор завода, подразделений – руководители подразделений.

Основной целью ОАО «НПО электромеханики» является достижение стабильного финансово – экономического положения.

4. В целях укрепления позиций стабильного и конкурентоспособного предприятия в отрасли ОАО «НПО электромеханики» решает следующие стратегические задачи:

- увеличение объема выпускаемой продукции и оказания услуг;
- расширение рынков сбыта;
- выпуск новых видов перспективных изделий;
- снижение затрат на производство продукции;
- повышение эффективности использования капитала;
- увеличение прибыльности предприятия.

С целью совершенствования кадровой политики в ОАО «НПО электромеханики» предложен комплекс мероприятий, позволяющий не только улучшить систему отбора на основе новейших методик, но и повысить приверженность работников предприятию за счет материального стимулирования, нематериальных механизмов: адаптация молодых кадров, наставничество, распределение работ, повышение корпоративной культуры,

помещение на «Доску почета» и др.

В целях устранения выявленных недостатков в данной работе были предложены следующие мероприятия:

1. С помощью выявленных резервов экономии проведено совершенствование системы премирования.
2. Использование нематериальных элементов вознаграждения;
3. Внедрение принципов аутплейсмента.

Внедрение этих мероприятий позволит улучшить кадровую политику предприятия. Они приведут к:

- Снижению текучести кадров;
- Обеспечению условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивированности, самодисциплины;
- Повышению производительности труда.
- Воспитанию у каждого сотрудника личной ответственности за общий результат предприятия.
- Снижению количество претензий от уволенных, в том числе количество судебных исков (выплат по ним);
- Уменьшению числа компенсационных выплат увольняемым сотрудникам;
- Сохранению положительного имиджа предприятия;
- Сохранению хороших отношений с увольняемым сотрудником.

В своей финансовой деятельности ОАО «НПО электромеханики» сумело не только сохранить, но и приумножить свой потенциал. Предприятие имеет устойчивые позиции на рынке точного машиностроения военного и гражданского назначения, а значит, имеет достаточные средства и возможности для повышения уровня кадровой политики предприятия, чтобы расширять число штатных единиц, нанимать новых специалистов, стимулировать персонал, вовремя повышать квалификацию работников ОАО

«НПО электромеханики», т.е. существуют все условия для совершенствования кадровой политики предприятия. Предлагаемые мероприятия помогут совершенствовать кадровую политику ОАО «НПО электромеханики», принеся ему дополнительную прибыль и престиж.

Предложенные мероприятия необходимы в совокупности, поскольку только сочетание эффективной системы отбора персонала, анализа рынка труда, применение эффективных каналов подбора персонала, мер нематериальной и материальной мотивации позволит в целом усовершенствовать систему отбора и найма персонала ОАО «НПО электромеханики», снизить текучесть рабочих кадров, повысить имидж предприятия, увеличить производительность труда, что приведет к снижению затрат на поиск персонала.

Предложенные мероприятия являются не только легко выполнимыми, но и экономическими выгодными.

## Заключение

Преддипломная практика посвящена вопросам кадровой политики на ОАО «НПО электромеханики».

Кадровая политика как инструмент управления - это организующая деятельность, имеющая цель - слияние усилий всех работников предприятия для решения поставленных задач. Работа с персоналом – это не только прием-увольнение и статистика. Это решение комплекса вопросов, которые, в конечном счете, приводят к эффективному труду аппарата, выполняющего функции в соответствии с Законом и с конституцией. Это постоянная, повседневная забота о формировании слаженного, работоспособного коллектива, о том, чтобы каждый его работник, каждый отдел трудились с любовью к делу, в полную меру своих знаний, сил, способностей, постоянно совершенствуя свое профессиональное мастерство.

В силу того, что выбранная тема работы достаточно обширная, ее невозможно изложить в полной мере и отразить все сложности работы с кадрами. В ходе данной работы были рассмотрены вопросы, связанные с формированием кадрового потенциала предприятий, с проблемами развития трудовых ресурсов, а также с методами улучшения проведения кадровой политики на предприятии.

Цель исследования достигнута разработать рекомендации по совершенствованию кадровой политики ОАО «НПО электромеханики».

Поставленные задачи выполнены:

1. изучены теоретические основы работы кадровой службы на современном предприятии;
2. дана общая характеристика деятельности ОАО «НПО электромеханики»;
3. проведён анализ работы кадровой службы «ОАО «НПО электромеханики»; выявить достоинства и недостатки;

4. оценена эффективность рекомендаций по совершенствованию работы кадровой службы ОАО «НПО электромеханики».

В данной работе были рассмотрены: цели и задачи кадровой политики предприятия, описание деятельности ОАО «НПО электромеханики», анализ численности и структуры персонала, аттестация работников, материальное вознаграждение. Были выявлены проблемы и предложены мероприятия по совершенствованию кадровой политики предприятия.

В процессе анализа трудовых ресурсов были выявлена следующая проблема:

Увольнения по причине неудовлетворенность заработной платой. Существуют жесткие требования к персоналу, за малейшую провинность применяются штрафы.

В 2011 году средняя заработная плата увеличилась на 12,6% по сравнению с 2010г. В 2012 году заработная плата увеличилась на 34,3% по сравнению с 2010 годом. Увеличение объясняется повышением должностных окладов и тарифных ставок работников.

Коэффициент по приему персонала в 2012г. увеличивается: в 2011г. он составлял 4,1, а в 2012г. уменьшился до 2,2. Это говорит о том, что коэффициент по приему персонала превышает коэффициент по выбытию персонала. Коэффициент текучести кадров с 2010г. по 2012г. уменьшился на 10,3, но все же стоит уделить внимание тому, что, несмотря на хорошие условия работы, персонал увольнялся. Причиной увольнений сотрудников является неудовлетворенность заработной платой.

В целях устранения выявленных недостатков в данной работе были предложены следующие мероприятия:

- С помощью выявленных резервов экономии проведено совершенствование системы премирования;
- Использование нематериальных элементов вознаграждения;
- Внедрение принципов аутплейсмента.

Существующая система оплаты труда рабочих не зависит от эффективности деятельности предприятия и, в частности, от соотношения темпов роста выработки и среднемесячной заработной платы, поэтому она не является адаптивной.

После внедрения новой системы премирования чистая прибыль предприятия составит 93 972 тыс. руб. в год.

Не считая того, что сотрудники предприятия начнут лучше работать, повысив производительность и выработку.

По итогам проведения повторного интервьюирования сотрудников были сделаны выводы, что при условии успешной реализации предложенной программы 93,5% опрошенных сотрудников ответили утвердительно, что при изменении системы премирования работы они бы продолжали работать на предприятии.

В своей финансовой деятельности ОАО «НПО электромеханики» сумело не только сохранить, но и приумножить свой потенциал. Предприятие имеет устойчивые позиции на рынке точного машиностроения военного и гражданского назначения, а значит, имеет достаточные средства и возможности для повышения уровня кадровой политики предприятия, чтобы расширять число штатных единиц, нанимать новых специалистов, стимулировать персонал, вовремя повышать квалификацию работников ОАО «НПО электромеханики», т.е. существуют все условия для совершенствования кадровой политики предприятия. Предлагаемые мероприятия помогут совершенствовать кадровую политику ОАО «НПО электромеханики», принеся ему дополнительную прибыль и престиж.

## Глоссарий

Артефакт - искусственно созданный объект, имеющий знаковое или символическое содержание. Артефактами культуры могут быть созданные людьми предметы, вещи, а также феномены духовной жизни общества: научные теории, суеверия, произведения искусства и фольклор.

Идеал — высшая ценность; наилучшее, завершённое состояние того или иного явления; образец личных качеств, способностей; высшая норма нравственной личности; высшая степень нравственного представления о благом и должном; совершенство в отношениях между людьми; наиболее совершенное устройство общества.

Идеалы организации - выработанные руководством и разделяемые персоналом обобщенные представления о совершенстве в различных проявлениях и сферах деятельности организации.

Корпоративная культура - специфическая, характерная для данной организации система связей, взаимодействий и отношений, осуществляющихся в рамках конкретной предпринимательской деятельности, способа постановки и ведения дела.

Корпоративная культура - это идеи, интересы и ценности, разделяемые группой. Сюда входят опыт, навыки, традиции, процессы коммуникации и принятия решений, мифы, страхи, надежды, устремления и ожидания, реально испытанные вами или вашими сотрудниками. Ваша организационная культура - это, как люди относятся к хорошо сделанной работе, а также и то, что позволяет оборудованию и персоналу работать гармонично вместе. Это клей, который держит, это масло, которое смягчает... Это то, почему люди занимаются различной работой в рамках компании. Это то, как одни части компании видят другие ее части и какие формы поведения выбирает для себя каждое из подразделений в результате этого видения. Она проявляет себя открыто в шутках и шаржах на стенах, либо держится взаперти и объявляется

только своим. Это то, о чем знают все, за исключением, возможно, лишь руководителя. (Б.Феган)

Корпоративная культура - это история, представленная в настоящем (Барри Феган).

Корпоративная культура - это набор допущений, убеждений, ценностей и норм, которые разделяются всеми членами организации (Д.Ньюстром, К.Дэвис).

Корпоративная культура - это набор наиболее важных положений, принимаемых членами организации и выражающихся в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий.

Корпоративная культура – это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной компании, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды.

Корпоративная культура - это система принципов, обычаев и ценностей, позволяющих всем в компании двигаться в одном направлении как единому целому.

Корпоративная культура - это сложившийся психологический климат работы в компании.

Корпоративная культура - это сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации, и задающий общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации. Проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения. Регламентирует поведение человека и дает возможность прогнозировать его поведение в критических ситуациях (Т.Ю.Базаров).

Корпоративная культура - это уникальная общая психология организации (П. Вейл).

Корпоративный кодекс - свод норм и правил, описывающий те модели поведения и единые стандарты отношений и совместной деятельности, которые существуют в компании.

Корпоративный стандарт — это модель трансляции положительного имиджа компании на клиента, некая последовательность действий, осуществляя которые продавец благоприятно воздействует на клиента, создавая у него впечатление качественного обслуживания.

Организационная культура - это комплекс базовых предположений, изобретённый, обнаруженный или разработанный группой для того, чтобы научиться справляться с проблемами внешней адаптации и внутренней интеграции. Необходимо, чтобы этот комплекс функционировал достаточно долго, подтвердил свою состоятельность, и потому он должен передаваться новым членам организации как правильный образ мышления и чувств в отношении упомянутых проблем. (Э. Шайн)

Ритуал - это повторяющаяся последовательность деятельности, которая выражает основные ценности любой организации, отвечая на следующие вопросы: «Какие поставленные цели наиболее существенны?»; «Какие люди наиболее ценны для организации, а какие только начинают приобретать вес?».

Ценности – это обобщенные представления людей о целях и средствах их достижения, о нормах своего поведения, воплощающие исторический опыт и концентрированно выражающие смысл культуры отдельного этноса и всего человечества.

## Список используемой литературы

1. Аверин, А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации [Текст] / А.Н. Аверин. - М.: Флинта, 2006. - 420с.
2. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия [Текст] / И. Ансофф. - СПб.: ПИТЕР, 2007. - 320с.
2. Антикризисное управление [Текст]: Учебник / Под ред. Э.М. Короткова. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 389с.
3. Антикризисное управление: от банкротства к финансовому оздоровлению [Текст]. - М., ЮНИТИ, 2008. - 471с.
4. Армстронг, М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем [Текст] / М. Армстронг. - Ростов-на-Дону: «Феникс», 2008. - 410с.
5. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации [Текст]: учебное пособие / Т.Ю. Базаров. - М.: ИПК Госслужбы, 2006. - 358с.
6. Батяев А.А. Идеальный персонал – профессиональная подготовка, переподготовка. Повышение квалификации. – М. – 2007. – 300 с.
7. Веснин, В.Р. Основы менеджмента [Текст] / В.Р. Веснин. - М.:Элит-2000, 2007 - 440 с.
8. Виханский, О.С. Стратегическое управление [Текст] / О.С. Виханский. - М.: ЮНИТИ, 2006. - 318с.
9. Виханский, О.С., Наумов, А.И. Менеджмент [Текст] / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: ЮНИТИ, 2007. - 346с.
10. Государственная кадровая политика и механизм ее реализации: Кадроведение [Текст]: Курс лекций. - М.: РАГС, 2007. - 415с.
11. Грачев, М.В. Суперкадры. - М.: Дело, 2006. - 259с.
12. Грачев, М.В. Управление трудом. (Теория и практика капиталистического хозяйствования) [Текст]. - М.: Дело, 2007. - 335с.
13. Егоршин, А.В. Управление персоналом [Текст] / А.В. Егоршин. -

Н.-Новгород, 2007. - 458с.

14. Забелин, П.В., Нестеров, П.В., Федцов, В.Г. Предпринимательский менеджмент [Текст] / П.В. Забелин, П.В. Нестеров, В.Г. Федцов. - М.: Из-во Приор, 2006. - 328с.

15. Иванцевич, Дж.М., Лобанов, А.А. Человеческие ресурсы управления [Текст] / Дж.М. Иванцевич, А.А. Лобанов. - М.: Дело, 2007. - 344с.

16. Кабушкин, Н.И., Бондаренко, Г.А. Менеджмент организации [Текст] / Н.И. Кабушкин, А.А. Лобанов.- М.: Юнити, 2007. - 348с.

17. Кваша, Я.Б. Резервные мощности [Текст] / Я.Б. Кваша. - М.: ИНФРА-М, 2006. - 345с.

18. Кибанов А. Кадровая стратегия // Служба кадров. – 2001. - №12, - 320с.

19.Кибанов, А.Я. и др. Управление персоналом. Регламентация труда [Текст] / А.Я. Кибанов. - М.: Инфра-М, 2003. - 281с.

20.Кибанов, А.Я., Захаров, Д.К. Формирование системы управления персоналом [Текст] / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. - М.: Инфра-М, 2006. - 471с.

21.Кислуха, В.А. Значение и применение экспертных систем в службах управления персоналом [Текст] // Управление персоналом. - 2008. - № 4. - с.13-15.

22.Королевский М.И. Поиск и отбор персонала. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998.- 300 с.

23.Кочетова, А.И. Психологические основы современного управления персоналом [Текст] / А.И. Кислуха. - М.: Зеркало, 2008. - 329с.

24.Крошаренко, Ю.Я. Методика оценки делового потенциала [Текст] / Ю.Я. Крошаренко. - М.: Дело, 2007. - 356с.

25.Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок: стратегический и операционный маркетинг [Текст] / Ж.-Ж. Ламбен. - СПб.: Питер, 2008. - 458с.

- 26.Лapidус, В. Диалоги консультанта с руководителем компании. Высшему руководству о мотивации, вовлечении, лидерстве, менеджменте [Текст] / В. Лapidус. - М.: Юнити, 2007. - 369с.
- 27.Магура М.И., Курбатова, М.Б. Оценка работы персонала: подготовка и проведение аттестации [Текст] / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. - М.: Инфра-М, 2008. - 369с.
- 28.Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии. – М., 2004. – 450 с.
- 29.Мазур, И.И., Шапиро, В.Д., Ольдерогге, Н.Г. и др. Корпоративный менеджмент [Текст] / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге. - М.: «Высшая школа», 2007. - 322с.
- 30.Маслов, Е.В. Управление персоналом организации [Текст] / Е.В. Маслов. - М.: Инфра-М, 2008. - 358с.
- 31.Масютин, С.А. Механизмы корпоративного управления [Текст] / С.А. Масютин. - М.: «Финстатинформ», 2008. - 356с.
- 32.Меликьян Г.Г. и др. Экономика труда и социально-трудовые отношения. М., 2006.- 380 с.
- 33.Менеджмент [Текст] / Под ред. М.М. Максимцова. - М.: Юнити, 2007. - 359с.
- 34.Мерсер, Д. ИБМ: управление в самой преуспевающей корпорации мира [Текст] / Д. Мерсер. - М.: Прогресс 2006. - 356с.
- 35.Мескон, М., Альберт, М., Хедоури, Ф. Основы менеджмента [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Дело, 2006. - 754с.
- 36.Молл, Е.Г. Менеджмент: организационное поведение [Текст] / Е.Г. Молл. - М.: Финансы и статистика, 2007. - 358с.
- 37.Оганесян, И.А. Управление персоналом организации [Текст] / И.А. Оганесян. - Мн.: Алмафея, 2007. - 369с.
- 38.Одегов, Ю.Г., Журавлев, П.В. Управление персоналом [Текст] / Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев. - М.: Дело, 2007. - 290с.
- 39.Осипова, Е. Критерии оценки персонала в компаниях с различными

организационными культурами [Текст] // Образование и бизнес. - 2008. - №14 (38). - С.16-18.

40.Осипова, Е. Оценка персонала мотивирует к работе [Текст] // Образование и бизнес. - 2007. - № 16 (40). - С.34-39.

41.Основы мотивационного менеджмента [Текст] / Под ред. Э.А. Уткина. - М.: Дело, 2008. - 456с.

42.Пичугина, Л. Управление персоналом: проблемы и решения [Текст] // Финансовая газета. - 2007. -№ 9. - С.2.

43.Попов, С.Г. Управление персоналом [Текст] / С.Г. Попов. - М.: Ось-89, 2008. - 450с.

44.Ричи, Ш., Мартин, П. Управление мотивацией [Текст] / Ш. Ричи, П. Мартин. - М.: Юнити, 2006. - 425с.

45.Серпилин, А. Основные подходы к разработке и внедрению стратегии развития предприятия [Текст] // Проблемы теории и практики управления. - 2008. - №6. - С. 18-22.

46.Столповских, А.И. Управление организационным развитием на кризисных предприятиях химической промышленности. Дисс. Канд. Эконом. Наук [Текст] / А.И. Столповских. - М.: МГУ, 2007. - 180с.

47.Страхова, О.А. Деловое администрирование [Текст] / О.А. Страхова. - СПб: Питер, 2008. - 176с.

48.Тарасов, В.К. Персонал - технология: отбор и подготовка менеджеров [Текст] / В.К. Тарасов. - Л.: Машиностроение. Ленингр. Отделение, 2007. - 320с.

49.Таунсенд, Р. Секреты управления или как удержать компанию от подавления инициативы людей и снижения прибыли [Текст] / Р. Таунсенд. - М.: БДИ, 2006. - 324с.

50. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента. – М.: Контроллинг, 2003.-186с.

51.Травин, В.В., Дятлов, В.А. Основы кадрового менеджмента [Текст] / В.В. Травин, В.А. Дятлов. - М.: Инфра-М, 2008. - 358с.

52. Управление и проблема кадров [Текст]. - М.: Дело, 2007. - 258с.
53. Управление организацией [Текст]: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. - М.: Инфра-М, 2008. - 348с.
54. Управление персоналом организации. Практикум [Текст] / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: Инфра-М, 2007. - 358с.
55. Управление персоналом [Текст] / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - М.: Дело, 2008. - 398с.
56. Управление развитием организации: модульная программа для менеджеров [Текст]. - Волгоград: Экономика, 2006. - 254с.
57. Уткин, Э.М. Управление фирмой [Текст] / Э.М. Уткин. - М.: Акалис, 2006. - 367с.
58. Файоль А. Общее и промышленное управление. – М.: Контроллинг, 2004.-160с.
59. Фатхутдинов, Р.А. Разработка управленческого решения [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 367с.
60. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2007. - 410с.
61. Федосеев, В.Н., Капустин, С.Н. Управление персоналом организации [Текст] / В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин. - М.: Юнити, 2006. - 487с.
62. Формирование стратегии [Текст] // Проблемы теории и практики управление. - 2008. - № 1. - С.10-15.
63. Швандар, В.А., Базилевич, А.И. Управление инвестиционными проектами [Текст] / В.А. Швандар, А.И. Базилевич. - М.: Юнити, 2008. - 117с.
64. Шекшня, С.В. Управление современной организацией [Текст] / С.В. Шекшня. - М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2007. - 340с.
65. Экономическая стратегия фирмы [Текст] / Под ред. А.П. Градова. - СПб., Специальная литература, 2006. - 96с.