



**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

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ  
ОРГАНИЗАЦИИ**

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

Проверка на объем заимствований:

40,15 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

« 08 » апреля 2017 г.

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент П.Г. Рябчук

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

Выполнил:  
студент гр. ЗФ-409/114-4-1 Ет  
Худяков Сергей Сергеевич

\_\_\_\_\_ С.С. Худяков  
Научный руководитель:

к.э.н., доцент,

Мурыгина Лариса Сергеевна

\_\_\_\_\_ Л.С. Мурыгина

Челябинск  
2017

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Введение</b>	3
<b>Глава 1. Теоретические основы системы кадровой политики в организации</b>	<b>7</b>
1.1. Принципы и методы построения системы кадровой политики	7
1.2. Формирование кадровой политики	22
1.3. Особенности кадровой политики на предприятии металлургической отрасли	29
Выводы по первой главе	37
<b>Глава 2. Анализ организации системы кадровой политики исследуемого предприятия</b>	<b>39</b>
2.1. Организационная характеристика и анализ внутренней и внешней среды ООО «МетМашУфалей»	39
2.2. Анализ действующей кадровой политики на ООО «МетМашУфалей»	47
2.3. Мероприятия по совершенствованию кадровой политики и оценка их эффективности	65
Выводы по второй главе	79
<b>Заключение</b>	<b>82</b>
<b>Список используемой литературы</b>	<b>88</b>
<b>Приложение</b>	<b>94</b>

## Введение

**Актуальность исследования** обусловлена тем, что определяющим фактором, влияющим на конкурентоспособность, экономический рост и эффективность производства, является наличие в организации человеческих ресурсов, способных профессионально решать поставленные производственные задачи. Для эффективного управления персоналом в бизнесе предприятие нуждается в целостной системе работы с кадрами, позволяющей управлять ими от момента приёма на работу до завершения карьеры.

Кадровая политика является составной частью всей управленческой деятельности и производственной политики организации. Кадровая политика – это целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников.

Главным объектом кадровой политики предприятия является – персонал. Кадры – наиболее ценная и важная часть производительных сил общества. В целом эффективность предприятия зависит от квалификации служащих, их расстановки и использования, что влияет на объем и темпы прироста вырабатываемой продукции, использование материально-технических средств. То или иное использование кадров прямым образом связано с изменением показателя производительности труда. Рост этого показателя является важнейшим условием развития производительных сил страны и главным источником роста национального дохода. Все в конечном итоге зависит от людей, от их квалификации, умения и желания работать. Именно человеческий капитал, а не заводы, оборудование и производственные запасы являются краеугольным камнем конкурентоспособности, экономического роста и эффективности. Поэтому значение данной проблемы трудно переоценить.

В большинстве компаний отделы кадров или службы управления человеческими ресурсами больше привыкли заниматься планированием численности работников на предприятиях. Их главная задача

- добиться, чтобы на предприятии или в организации было столько работников, сколько должно быть в соответствии со штатным расписанием. Но сегодня отделам кадров важно уже добиваться не просто своевременного заполнения вакансий, чтобы поддерживать на должном уровне объем производства. Система работы с кадрами должна быть спланирована таким образом, чтобы постоянно добиваться увеличения в составе рабочей силы предприятия тех людей, кто обладает хорошими знаниями, и следить за тем, чтобы таких работников становилось все больше в каждом подразделении.

Грамотно проводимая кадровая политика позволит повысить способность предприятия адаптироваться к изменениям технологий и требований. Кадровая политика как инструмент управления ООО «МетМашУфалей» позволит предприятию адаптироваться к изменениям рынка сельхозпродукции в условиях импортозамещения путём создания и поддержки систем планирования персонала и использование рабочей силы.

**Проблемой исследования является** отсутствие целенаправленных организационных и социальных мер, направленных на эффективное планирование кадровой политики ООО «МетМашУфалей».

**Степень научной разработанности проблемы.** Проблема кадровой политики организации уделим внимание зарубежным и отечественным исследователям (Ф. Тейлор, А. Файоль, Ш. Ротвелл, В.Ф. Попов, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Ерёмин).

Понятие кадровой политики рассматривается как в широком, так и в узком смысле (П.А Журавёв, Л.В. Карташова). На системность кадровой политики обращают внимание (В.Р. Веснин, А.Я Кибанов), связывая кадровую политику со стратегией организации (Ш. Ротвелл, В.Ф. Попов, Е.В. Маслов). К вопросам кадровой политики как инструменту управления предприятия обращались Т. Кузнецова, Д. Шевчук. Проблему диагностики и эффективности кадровой политики металлургической организации исследовала Т.М. Кузнецова.

**База исследования:** Общество с ограниченной ответственностью «МетМашУфалей». Юридический Адрес: Челябинская область, город Верхний Уфалей, Ленина улица, дом 129.

**Цель работы:** определение условий для планирования кадровой работы как инструмента управления предприятием.

**Задачи:**

1. изучить теоретические аспекты кадровой политики;
2. раскрыть сущность и типы кадровой политики;
3. представить общую характеристику деятельности ООО «МетМашУфалей»;
4. провести анализ кадровой политики организации;
5. разработать основные рекомендации по формированию кадровой политики.

**Объектом исследования** является кадровая политика как элемент системы управления персоналом организации.

**Предметом исследования** является совершенствование кадровой политики организации.

**Методы исследования:** анализ, синтез, обобщение, SWOT-анализ, STEP – анализ, анализ «4P».

**Теоретико-методологическая база исследования:** системный подход, процессный подход, работы зарубежных и отечественных исследователей, определяющие сущность, свойства, классификацию видов (типов) кадровой политики организации.

**Нормативно-правовая база:** «Гражданский кодекс», «Трудовой кодекс», Устав организации.

**Теоретическая значимость** работы заключается в систематизации и обобщении теоретического и методического опыта организации, ведения и классификации кадровой политики хозяйствующего субъекта.

**Практическая значимость** работы формируется за счет экономической, социальной и организационной эффективности мер по совершенствованию кадровой политики исследуемого предприятия.

**Структура исследования:** Структура состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы и приложений.

# **Глава 1. Теоретические основы системы кадровой политики в организации**

## **1.1. Принципы и методы построения кадровой политики**

Понятие кадровой политики нашло отражение в некоторых трудах отечественных специалистов. Приведем одно из них, автором которых является Л.Г. Миляева, «Кадровая политика - это генеральное направление в кадровой работе, определяемое совокупностью наиболее важных, принципиальных положений, выраженных в решениях ...» [34, с. 4]. Часто понятие кадровой политики соприкасается с понятием кадрового менеджмента. Кадровый менеджмент — это комплексная прикладная наука об организационно-экономических, административно-управленческих, технологических, правовых, групповых и личностных факторах, способах и методах воздействия на персонал предприятия для повышения эффективности в достижении целей организации. Объектом этой науки являются личности и общности (формальные и неформальные группы, профессионально-квалификационные и социальные группы, коллективы и организация в целом).

Приведем несколько терминов, применяемых в сфере кадровой политики [9, с. 154].

Управление — элемент, функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их программ и целей. Социальное управление — воздействие на общество с целью его упорядочения, сохранения качественной специфики, совершенствования и развития. Различают стихийное управление, воздействие которого на систему есть результат перекрещивания различных сил, массы случайных единичных фактов, и сознательное управление, осуществляемое общественными институтами и организациями.

Согласно «Теории четвертого элемента» И.М. Бурдянского, управление — полноправный элемент сложного труда, четвертый фактор производства

после предметов труда, средств труда и живого труда. Исторические формы труда: рабский, барщинный, наемный, свободный [6, с. 11].

Управление организацией — целенаправленное воздействие на систему (учреждение, предприятие, институт и т. п.) или на процесс (разработку нормативных документов, проектирование структуры управления и т. п.).

Различают две группы принципов построения системы управления персоналом в организации: принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом, и принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом (таблица 1) [12, с. 137].

**Таблица 1**

**Принципы построения системы управления персоналом в организации**

<b>Наименование принципа</b>	<b>Содержание принципа</b>
<b>Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом</b>	
Обусловленности функций управления персоналом целями производства	Функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с потребностями и целями производства
Первичности функций управления персоналом	Состав подсистем системы управления персоналом, организационная структура, требования к работникам и их численность зависят от содержания, количества и трудоемкости функций управления персоналом
Оптимальности соотношения интра – и инфрафункций управления персоналом	Определяет пропорции между функциями, направленными на организацию системы управления персоналом (интрафункции), и функциями управления персоналом (инфрафункции)
Оптимального соотношения управленческих ориентаций	Диктует необходимость опережения ориентации функций управления персоналом на развитие производства по сравнению с функциями, направленными на обеспечение функционирования производства
Потенциальных имитаций	Временное выбытие отдельных работников не должно прерывать процесс осуществления каких-либо функций управления. Для этого каждый работник системы управления персоналом должен уметь имитировать функции вышестоящего, нижестоящего сотрудника и одного- двух работников всего уровня
Экономичности	Предлагает наиболее эффективную и экономичную организацию системы управления персоналом, снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции, повышение эффективности производства. В случае если после проведения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом увеличились затраты на управление, они должны перекрываться эффектом в производственной системе, полученным в результате их осуществления

Прогрессивности	Соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогам
Перспективности	При формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития организации
Комплексности	При формировании системы управления персоналом необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления (связи с вышестоящими органами, договорные связи, состояние объекта управления и т.д.)
Оперативности	Своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения
Оптимальности	Многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства
Простоты	Чем проще система управления персоналом, тем лучше она работает. Безусловно, при этом исключается упрощение системы управления персоналом в ущерб производству
Научности	Разработка мероприятий по формированию системы управления персоналом должна основываться на достижениях науки в области управления и учитывать изменения законов развития общественного производства в рыночных условиях
Иерархичности	В любых вертикальных разрезах системы управления персоналом должно обеспечиваться иерархическое взаимодействие между звеньями управления (структурными подразделениями или отдельными руководителями), принципиальной характеристикой которого является несимметричная передача информации «вниз» (дезагрегирование, детализация) и «вверх» (агрегирование) по системе управления
Автономности	В любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы управления персоналом должна обеспечиваться рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей
Согласованности	Взаимодействия между иерархическими звеньями по вертикали, а также между относительно автономными звеньями системы управления персоналом по горизонтали должны быть в целом согласованы с основными целями организации и синхронизированы во времени
Устойчивости	Для обеспечения устойчивого функционирования системы управления персоналом необходимо предусматривать специальные «локальные регуляторы», которые при отклонении от заданной цели организации ставят того или иного работника или подразделение в невыгодное положение и побуждают их к регулированию системы управления персоналом
Многоаспектности	Управление персоналом как по вертикали, так и по горизонтали может осуществляться по различным каналам: административно-хозяйственному, экономическому, правовому и т.п.
Прозрачности	Система управления персоналом должна обладать

	концептуальным единством, содержать единую доступную терминологию; деятельность всех подразделений и руководителей должна строиться на единых «несущих конструкциях» (этапах, фазах, функциях) для различных по экономическому содержанию процессов управления персоналом
Комфортности	Система управления персоналом должна обеспечивать максимум удобств для творческих процессов обоснования, выработки, принятия и реализации решений человеком
<b>Принципы, определяющие направление развития системы управления персоналом</b>	
Концентрация	Рассматривается в двух направлениях: концентрация усилий работников отдельного подразделения или всей системы управления персоналом на решение основных задач, и концентрация однородных функций в одном подразделении системы управления персоналом, что устраняет дублирование
Специализации	Разделение труда в системе управления персоналом (выделяется труд руководителей, специалистов и других служащих). Формируются отдельные подразделения, специализирующиеся на выполнении однородных функций
Параллельности	Предполагает одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышает оперативность управления персоналом
Адаптивности (гибкости)	Означает приспособляемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы
Преемственности	Предполагает общую методическую основу проведения работ по совершенствованию системы управления персоналом на разных ее уровнях и разными специалистами, стандартное их оформление
Непрерывность	Отсутствие перерывов в работе работников системы управления персоналом или подразделений, уменьшение времени пролеживания документов, простоев технических средств управления и т.п.
Ритмичности	Выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени и регулярность повторения функций управления персоналом
Прямоточности	Упорядоченность и целенаправленность необходимой информации по выработке определенного решения. Она бывает горизонтальной и вертикальной (взаимосвязи между функциональными подразделениями и взаимосвязи между различными уровнями управления)

Все принципы построения системы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом организации [28, с.70]. Наука и практика выработали инструментарий (методы) изучения состояния действующей системы управления персоналом организации, построения, обоснования и реализации новой системы.

Раскроем сущность некоторых из методов.

Метод последовательной подстановки позволяет изучить влияние на формирование системы управления персоналом каждого фактора в отдельности, под действием которых сложилось ее состояние, элиминируя действия других факторов. Среди них отбираются наиболее существенные.

Метод сравнений позволяет сравнить существующую систему управления персоналом с подобной системой передовой организации, с нормативным состоянием или состоянием в прошлом периоде. Следует учитывать, что сравнение дает положительный результат при условии сопоставимости исследуемых систем, их однородности. Расширить границы сопоставимости можно при помощи элиминирования факторов несопоставимости.

Динамический метод предусматривает расположение данных в динамическом ряду и исключение из него случайных отклонений. Тогда ряд отражает устойчивые тенденции. Этот метод используется при исследовании количественных показателей, характеризующих систему управления персоналом.

Метод структуризации целей предусматривает количественное и качественное обоснование целей организации в целом и целей системы управления персоналом с точки зрения их соответствия целям организации [22, с. 71].

В последнее время при совершенствовании системы управления персоналом начали применять метод функционально-стоимостного анализа. Этот метод позволяет выбрать такой вариант построения системы управления персоналом или выполнения той или иной функции управления персоналом, который требует наименьших затрат и является наиболее эффективным с точки зрения конечных результатов. Он позволяет выявить лишние или дублирующие функции управления, функции, которые по тем или иным причинам не выполняются, определить степень централизации и децентрализации функций управления персоналом и т.п.

Метод главных компонентов позволяет отразить в одном показателе (компоненте) свойства десятков показателей. Это дает возможность

сравнивать не множество показателей одной системы управления персоналом с множеством показателей другой подобной системы, а только один (1-ю, 2-ю или 3-ю компоненту).

Балансовый метод позволяет произвести балансовые сопоставления, увязки. Например, сравниваются результаты обработки фотографий рабочего дня и технологических карт выполнения управленческих операций и процедур с действительным фондом рабочего времени их выполнения.

Опытный метод базируется на опыте предшествующего периода данной системы управления персоналом и опыте другой аналогичной системы.

Наибольшее развитие в деле совершенствования управления персоналом получил метод аналогий. Он заключается в применении организационных форм, которые оправдали себя в функционирующих системах управления персоналом со сходными экономико-организационными характеристиками, к рассматриваемой системе.

Сущность метода аналогий заключается в разработке типовых решений (например, типовой оргструктуры управления персоналом) и определении границ и условий их применения.

Эффективным методом использования типовых решений при совершенствовании управления персоналом является блочный метод типизации подсистем линейно-функциональных и программно-целевых структур. Типовые блочные решения увязываются вместе с оригинальными организационными решениями в единой организационной системе управления персоналом [31, с. 214].

Блочный метод ускоряет процесс формирования новой системы управления персоналом и повышает эффективность функционирования системы при наименьших затратах.

Методами кадровой политики называют способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе производства. Все методы делятся на три группы:

административные, экономические и социально-психологические (рис.1) [26,с.482].

Способы административного воздействия:

1. Организационные воздействия: штатное расписание, положение о подразделениях, должностные инструкции, организация рабочего места, коллективный договор, правила трудового распорядка, организационная структура управления, Устав предприятия.

Эти документы (кроме устава) могут оформляться в виде стандартов предприятия и обязательно вводятся в действие приказом руководителя предприятия.





**Рис. 1 . Классификация методов кадровой политики**

На предприятии, где имеется высокий уровень организационных воздействий, доведённых до стандартов предприятия и регламентов управления, высокая трудовая и исполнительная дисциплина, значительно снижается надобность в применении распорядительных действий. Те предприятия, которые не довели действия до стандартов и регламентов, нуждаются в постоянном оперативном распорядительном воздействии, и на них, предположительно, будут хуже конечные результаты производства [30, с. 47].

С другой стороны, реализация организационных воздействий в значительной степени зависит от менталитета работников, их желания неукоснительно соблюдать инструкции и работать по правилам, утверждённым администрацией. Сотрудник европейского предприятия неукоснительно соблюдает установленные на предприятии правила как само собой разумеющееся, и любое их нарушение рассматривается как ЧП.

Наиболее категоричная форма распорядительного воздействия - приказ. Его невыполнение влечёт за собой соответствующую санкцию (наказание).

3. Материальная ответственность и взыскания: ответственность за задержку трудовой книжки, добровольное возмещение ущерба предприятию, удержания из заработной платы, депремирование, полная материальная ответственность, коллективная материальная ответственность.

4. Дисциплинарная ответственность и взыскания: замечание, выговор, строгий выговор, понижение в должности, увольнение.

5. Административная ответственность: предупреждения, штрафы, возмездное изъятие предметов, административный арест, исправительные работы.

**Таблица 2**

**Позитивные и негативные воздействия методов административного управления кадровой политикой[26, с.317].**

<b>Позитивный метод воздействия</b>	<b>Негативный метод воздействия</b>
<p>1. Рост уровня регламентации управления (организационное воздействие):</p> <p>1.1 Наличие хорошо проработанного устава предприятия со свободным доступом к нему работников.</p> <p>1.2 Развитие партнерских отношений администрации и профсоюзов через коллективный договор.</p> <p>1.3 Разработка четких Правил внутреннего трудового распорядка и работа с персоналом в соответствии с ГК и КоТом РФ.</p> <p>1.4 Наличие четкой организации и штатных структур и их ежегодная корректировка в связи с изменениями условий производства.</p> <p>1.5 Разработка четких положений о подразделениях, регламентирующих административные и функциональные связи внутри предприятия.</p> <p>1.6 Наличие четких должностных инструкций с определением функциональных особенностей работника и нормированием труда.</p> <p>1.7 Развитие контрактной системы организации и оплаты труда и увеличение удельного веса сотрудников, имеющих контракты.</p>	<p>1. Неэффективное организационное воздействие на персонал:</p> <p>1.1 Типовой устав предприятия, хранящийся за «семью печатями».</p> <p>1.2 Принятие формальных коллективных договоров (или отсутствие их на предприятии) и конфронтации с профсоюзами.</p> <p>1.3 Использование типовых или устаревших Правил внутреннего трудового распорядка, работа с персоналом с нарушением КоТа и ГК.</p> <p>1.4 Отсутствие или пользование устаревшей организационной структурой.</p> <p>1.5 Отсутствие или пользование устаревшими положениями о подразделениях, не отвечающими условиям производства.</p> <p>1.6 Отсутствие должностных инструкций, ориентация на устные указания руководства, использование устаревших инструкций.</p> <p>1.7 Отсутствие или ликвидация контрактной системы организации и оплаты труда.</p>
<p>2. Эффективные виды распорядительных воздействий:</p> <p>2.1 Четкие приказы с указанием состояния вопроса, мероприятий, ресурсов, сроков и ответственных.</p> <p>2.2 Четкие распоряжения заместителей директора с указанием оперативных</p>	<p>2. Неэффективные виды распорядительных воздействий.</p> <p>2.1 Расплывчатые или противоречивые приказы с констатацией состояния вопроса и без четких мероприятий.</p> <p>2.2 Расплывчатые или противоречивые распоряжения заместителей директора.</p>

<p>поручений.</p> <p>2.3 Четкие устные указания руководства на всех уровнях управления.</p> <p>2.4 Применение систем контроля исполнения документов на предприятии.</p>	<p>2.3 Нечеткие и противоречивые устные указания руководства.</p> <p>2.4 Отсутствие системы контроля исполнения документов на предприятии или ее низкая эффективность</p>
<p>3. Баланс между административными методами наказания и поощрения:</p> <p>3.1 Сокращение текучести персонала, анализ причин увольнения и разработка мер по их устранению.</p> <p>3.2 Увольнение работников по инициативе администрации только в случае грубого нарушения внутренних нормативных документов.</p> <p>3.3 Исключительное и редкое использование методов наказания сотрудников (строгий выговор и выговор).</p> <p>3.4 Эффективное применение методов Административного поощрения сотрудников за достигнутые результаты (повышение по должности, увеличение оплаты труда, направление на стажировку).</p> <p>3.5 Использование японского правила: упущения описываются, достижения поощряются.</p>	<p>3. Дисбаланс между административными методами наказания и поощрения:</p> <p>3.1 Рост текучести персонала, отсутствие анализа причин увольнения.</p> <p>3.2 Безразличное отношение к увольнению сотрудников, расправа с негодными и т.д.</p> <p>3.3 Частное и не всегда обоснованное использование методов наказания сотрудников для острастки других.</p> <p>3.4 Отсутствие связи административного поощрения с достигнутыми сотрудником результатами (объявление выговора и затем повышение в должности).</p> <p>3.5 Отсутствие четких правил наказания и поощрения.</p>

Ранее предметом регулирования экономическими методами считалось централизованное планирование, хозяйственный расчет, заработная плата, т. е. имело место узкое толкование роли и места экономических методов, что ограничивало диапазон принимаемых решений и рычагов регулирования на уровне предприятия. Экономические методы должны базироваться на товарно-денежных отношениях рыночной экономики, что вызывает необходимость нового теоретического обоснования роли экономических методов [13, с.53].

Классификация экономических методов управления:

1. Плановое ведение хозяйства: свободное предпринимательство, план экономического развития, портфель заказов, критерий эффективности, конечные результаты [8, с.12].

2. Хозяйственный расчет: самостоятельность, самокупаемость, самофинансирование, экономические нормативы, фонды стимулирования.

3. Оплата труда: должностной оклад для служащих, тарифная ставка для рабочих, дополнительная зарплата, вознаграждение, премия.

4. Рабочая сила: рынок труда, спрос (потребность), наличие (численность), стоимость рабочей силы, уровень жизни.
5. Рыночное ценообразование: стоимость, цена, себестоимость, доход, прибыль.
6. Ценные бумаги: акции, облигации, векселя, кредитные карты, дивиденды.
7. Налоговая система: на фонд оплаты труда, подоходный налог, НДС, налог на прибыль, прочие.
8. Формы собственности: государственная (федеральная), муниципальная, частная, общественная, интеллектуальная.
9. Фазы воспроизводства: производство, обмен, распределение, потребление.

Экономические методы выступают в качестве различных способов воздействия руководителей на персонал для достижения поставленных целей. При позитивном использовании экономических методов конечный результат проявляется в хорошем качестве продукции и высокой прибыли. При неправильном использовании экономических законов, их игнорировании или пренебрежении ими можно ожидать низких или негативных результатов (убытки, затоваривание, неплатежи, забастовки, банкротство) [12, с.79].

**Таблица 3.**

**Позитивное и негативное воздействие экономических методов управления [26,с. 187].**

Позитивное воздействие	Негативное воздействие
1. Плановое ведение хозяйства. 1.1 Предприятие- свободный товаропроизводитель и действует на рынке на основе разработанной маркетинговой стратегии по перспективному плану. 1.2 Разрабатывается план экономического развития на основе поставленных долгосрочных целей, производится матричный расчет объемов производства и потребления ресурсов на основе экономических нормативов. 1.3 Портфель заказов формируется заблаговременно, служит базой разработки плана экономического развития,	1. Бесплановое ведение хозяйства. 1.1 Предприятие не является свободным товаропроизводителем, не имеет собственной маркетинговой стратегии, перспективный план отсутствует. 1.2 План экономического развития не разрабатывается, увязка объемов производства и потребных ресурсов не производится, экономические нормативы отсутствуют. 1.3 Портфель заказов формируется стихийно, не служит базой экономического планирования, оптимизации плана по экономическим критериям не производится.

<p>производится оптимизация портфеля заказа по времени и стоимости.</p> <p>1.4 Критерии эффективности работы предприятия четко определены и ранжированы по важности (самый важный-прибыль) оптимизация планов ведется исходя из отобранных критериев эффективности.</p> <p>1.5 Конечные результаты производства четко определены (выручка, объем продаж, производительность, качество, себестоимость и т.п.). Они являются основой планирования, учета и анализа, мотивации и стимулирования труда, стабильно во все времена и по уровням управления, о них знают рядовые сотрудники.</p>	<p>1.4 Критерии эффективности предприятия четко не определены. Прибыль не является главным критерием. Оптимизация и оценка эффективности работы по критериям не ведутся.</p> <p>1.5 Конечные результаты производства четко не определены или размыты. Они не являются основой планирования, учета или анализа, мотивации и стимулирования труда, часто меняются во времени и по уровням управления, не доведены до рядовых сотрудников.</p>
<p>2. Развитие хозяйственного расчета.</p> <p>2.1 Децентрализованное планирование.</p> <p>2.2 Нормативный метод взаиморасчетов подразделений.</p> <p>2.3 Долевое участие подразделений в прибыли.</p> <p>2.4 Открытие лицевых счетов подразделений.</p> <p>2.5 Утверждение положения о внутрихозяйственном хозрасчете.</p>	<p>2. Ликвидация хозяйственного расчета.</p> <p>2.1 Централизованное планирование.</p> <p>2.2 Общезаводская система учета расходов на производство. Долевое участие подразделений в прибыли.</p> <p>2.3 Отсутствие участия подразделений в прибыли.</p> <p>2.4 Ликвидация лицевых счетов подразделений.</p> <p>2.5 Отмена положения о внутрихозяйственном хозрасчете.</p>
<p>3. Рост заработной платы.</p> <p>3.1 Индексация заработной платы с учетом инфляции и увеличения объемов производства.</p> <p>3.2 Развитие форм дополнительной заработной платы с учетом условий труда и квалификации.</p> <p>3.3 Распределение вознаграждения за конечный результат непосредственно в подразделениях.</p> <p>3.4 Наличие четкого положения об оплате труда персонала.</p>	<p>3. «Замораживание» заработной платы.</p> <p>3.1 Фиксированная зарплата на минимальном уровне в отрасли.</p> <p>3.2 Выплата дополнительной зарплаты по минимуму в пределах КоТа.</p> <p>3.3 Централизованное распределение вознаграждений дирекцией предприятия.</p> <p>3.4 Отсутствие четкого положения об оплате труда персонала.</p>
<p>4. Развитие системы премирования из прибыли.</p> <p>4.1 Премирование персонала из прибыли в виде процента к должностному окладу (тарифной ставке)</p> <p>4.2 Распределение премии из прибыли по конечным результатам деятельности подразделений и внутри самого коллектива.</p> <p>4.3 Развитие выплат материальной помощи из прибыли с учетом личности работника и различных ситуаций.</p> <p>4.4 Наличие четкого положения о премировании.</p>	<p>4. Ликвидация системы премирования из прибыли.</p> <p>4.1 Эпизодическое премирование персонала из фонда оплаты труда без привязки к прибыли.</p> <p>4.2 Централизованное распределение премии пропорционально должностным окладам.</p> <p>4.3 Прекращение выплат материальной помощи или ее оказание только в чрезвычайных обстоятельствах</p> <p>4.4 Отсутствие (отмена) положения о премировании.</p>
<p>5. Поощрение роста материальных потребностей.</p>	<p>5. Игнорирование роста материальных потребностей.</p>

<p>5.1 Предоставление работникам беспроцентных ссуд на приобретение товаров длительного пользования.</p> <p>5.2 Обеспечение работников бесплатным или частично оплаченным жильем (общежитием)</p> <p>5.3 Предоставление работникам бесплатной или минимально оплачиваемой социальной инфраструктуры (детские учреждения, оздоровительный комплекс, профилакторий, автостоянки и т.п.).</p>	<p>5.1 Отсутствие ссуд или их предоставление под банковский процент.</p> <p>5.2 Отсутствие обеспечения жильем или продажа его по рыночным ценам.</p> <p>5.3 Ликвидация или отсутствие бесплатной социальной инфраструктуры для работников предприятия.</p>
<p>6. Развитие социального и медицинского обеспечения.</p> <p>6.1 Создание негосударственного пенсионного фонда или дополнительная выплата пенсии за счет предприятия.</p> <p>6.2 Страхование работников за счет предприятия.</p> <p>6.3 Обеспечение работников бесплатной или частично оплаченной фирменной одеждой и обувью, питанием, транспортом.</p>	<p>6. Игнорирование социального и медицинского обеспечения.</p> <p>6.1 Использование только государственного пенсионного обеспечения.</p> <p>6.2 Ликвидация или отсутствие страхования работников за счет предприятия.</p> <p>6.3 Ликвидация или отсутствие обеспечения фирменной одеждой, питанием, транспортом.</p>

Не стабильность экономического состояния предприятия, финансовые трудности, несвоевременная выплата заработной платы, длительные простои, конечно, не способствуют поддержанию хорошего социально-психологического климата, т. к. руководитель значительно больше времени вынужден уделять не человеческому общению и функциям управления персоналом, а непосредственно производству, маркетингу, финансам, т. е. другим функциям. Поэтому важно знать и прогнозировать воздействия социально- психологических методов управления на работу персонала.

**Таблица 4.**

**Позитивное и негативное воздействие социально-психологических методов [26, с.489].**

<b>Позитивный метод воздействия</b>	<b>Негативный метод воздействия</b>
<p>1. Формирование морального кодекса (правил) взаимоотношений сотрудников.</p> <p>1.1 Разработка философии предприятия, регламентирующей внутрифирменные правила взаимоотношений.</p> <p>1.2 Четкое следование философии предприятия на всех уровнях управления и во всех подразделениях.</p> <p>1.3 Обеспечения соответствия государственной и внутрифирменной кадровой политики.</p>	<p>1. Применение размытого морального кодекса, основанного на двойной морали.</p> <p>1.1 Отсутствие философии предприятия, ориентация только на формальные взаимоотношения сотрудников.</p> <p>1.2 Нарушение общественных и внутрифирменных норм в угоду личным интересам лидеров и руководителей.</p> <p>1.3 Доминирование внутрифирменной кадровой политики над государственной, религиозными нормами поведения и</p>

<p>1.4 Развитие корпоративной культуры и партнерских взаимоотношений сотрудников.</p> <p>1.5 Реализация принципов патернализма: сотрудники фирмы образуют одну большую семью.</p>	<p>общественной моралью.</p> <p>1.4 Игнорирование корпоративной культуры и поддержка групповых интересов подразделений.</p> <p>1.5 Реализация принципов индивидуализма, личных интересов и поощрения только лучших членов коллектива.</p>
<p>2. Эффективные социальные методы воздействия.</p> <p>2.1 Постоянное поведение социологического анкетирования в коллективе о состоянии климата и роли руководителей.</p> <p>2.2 Проведение интервьюирования и личного наблюдения в коллективе, ориентация на демократический стиль руководства.</p> <p>2.3 Использование социальных экспериментов, предшествующих кардинальным изменениям в коллективе (перестройка структуры, оплаты труда, смене лидеров).</p> <p>2.4 Планирование социального развития коллектива на основе обеспечения роста жизненного уровня и социальных нормативов.</p> <p>2.5 Поддержка соревновательности и инициативности сотрудников, накопленных традиций.</p>	<p>2. Неэффективные социальные методы воздействия.</p> <p>2.1 Игнорирование социологического анкетирования и поддержка неформальных методов сбора информации (слухи, сплетни и др.).</p> <p>2.2 Поддержка формальных правил взаимоотношений и создания барьеров в звене руководитель-подчиненный.</p> <p>2.3 Игнорирование социальных экспериментов, проведение радикальных изменений без подготовки и информирования коллектива.</p> <p>2.4 «Сбрасывание» проблем социального развития коллектива на городские власти и инфраструктуру сервиса.</p> <p>2.5 Ориентация на рыночную конкуренцию, игнорирование соревновательности и инициативности сотрудников.</p>
<p>3. Рациональные психологические методы воздействия на персонал.</p> <p>3.1 Формирование хорошего психологического климата в коллективе на основе четкого соблюдения прав человека и психологических методов исследования.</p> <p>3.2 Эффективное использование психологических методов мотивации: внушение, убеждение, подражание, вовлечение, побуждение (теория «Y»).</p> <p>3.3 Проведение психологического тестирования сотрудников и организации индивидуальной работы с ними с учетом типа личности, темперамента.</p> <p>3.4 Организация психологической службы и психологических консультаций для сотрудников.</p> <p>3.5 Проведение психологических тренингов и семинаров для руководителей всех уровней управления.</p>	<p>3. Неэффективные психологические методы воздействия.</p> <p>3.1 Создание нервозности и психологического дискомфорта в коллективе, игнорирование прав человека и психологических методов.</p> <p>3.2 Неэффективное использование психологических методов мотивации и ориентации на командование, принуждение и наказание (теория «X»)</p> <p>3.3 Отсутствие или эпизодическое тестирование сотрудников и работа с ними без учета свойств личности («рабочая лошадь»).</p> <p>3.4 Увольнение социальных психологов или игнорирование их роли в коллективе.</p> <p>3.5 Игнорирование психологических тренингов или проведение их только для высшего руководства.</p>

Управление персоналом признается одной из наиболее важных сфер жизни организации, способной многократно повысить ее эффективность, а само понятие "управление персоналом" рассматривается в достаточно

широком диапазоне: от экономико-статистического до философско-психологического [11, с. 105].

## 1.2. Формирование кадровой политики

Рыночная экономика ставит ряд принципиальных задач, важнейшей из которых является максимально эффективное использование кадрового потенциала. Для того чтобы этого достигнуть, нужна четко разработанная кадровая политика организации. Рассмотрим основные этапы формирования кадровой политики на предприятии сферы услуг.

На первом этапе осуществляется формирование целей и задач кадровой политики. Как известно, основной целью кадровой политики является полное использование квалификационного потенциала управленческого персонала. Эта цель достижима посредством предоставления каждому сотруднику работы согласно его способностям и квалификации.

Второй этап формирования кадровой политики в организации состоит из трех блоков [34, с. 87]:

1) формируются качественные требования к работникам, которые определяются исходя из описания рабочего места сотрудника и требований к претенденту на должность;

2) определяются количественные требования, которые связаны с определением потребности в персонале организации работников по должностям, квалификационным характеристикам;

3) формулируются основные принципы кадровой политики по основным направлениям: подбору и расстановке кадров, формированию и подготовке резерва на административные должности, оценке степени их квалификации, оплаты труда, использованию кадрового потенциала.

На третьем этапе происходит выбор основных форм и методов управления персоналом, создается научно-методический инструментарий кадровых мероприятий.

На четвертом этапе разрабатывается план кадровых мероприятий, определяются сроки и ответственные исполнители этих мероприятий.

Кадровая политика организации – генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение,

укрепление и развитие кадрового потенциала. Для создания квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка, с учетом стратегии развития организации и стратегии управления ее персоналом [37, с. 98].

Кадровая политика является частью общей политики организации и должна полностью соответствовать концепции ее развития.

В зависимости от уровня влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию организации выделяются следующие виды кадровой политики: пассивная, реактивная, превентивная и активная.

Пассивная кадровая политика осуществляется тогда, когда руководство компании не имеет четко разработанной программы действий в отношении персонала, а работа с кадрами сводится к ликвидации отрицательных последствий.

Реактивная кадровая политика проводится в случае, когда руководство компании контролирует симптомы негативного состояния в работе с персоналом, причины конфликтные ситуации, отсутствие мотивации.

Превентивная кадровая политика проводится тогда, когда руководство имеет обоснованные прогнозы развития ситуации.

Активная кадровая политика осуществляется в случае, когда руководитель компании имеет не только прогноз, но и средства воздействия на данную ситуацию.

Целью кадровой политики организации – обеспечение своевременного обновления и сохранения количественного и качественного состава кадров и его развития в соответствии с потребностями организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда, которое достигается посредством обоснованного формирования кадровой политики.

Формирование кадровой политики организации сферы услуг должно происходить в следующей последовательности [14, с. 11]:

- разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей;

- планирование потребностей в персонале, формирование структуры и штата, создание резерва кадров в организации;
- создание и поддержка системы кадровой информации, осуществление кадрового контроллинга;
- формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы мотивации и стимулирования труда;
- обеспечение программы развития персонала, профориентация и адаптация работников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка, повышение квалификации и переподготовка кадров;
- анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации управлению ее персоналом, выявление узких мест в кадровой работе, оценка кадрового потенциала.

Кадровая политика тесно связана со всеми областями хозяйственной политики организации. С одной стороны, принятие решений в области кадровой политики происходит во всех комплексных функциональных подсистемах: управления научно-технической деятельностью, управления компанией, управления экономической и внешнехозяйственной деятельностью, управления персоналом компании в сфере услуг. С другой стороны, решения в области кадровой политики влияют на решения в этих комплексных функциональных подсистемах. Поскольку задачей кадровой политики является обеспечение этих функциональных подсистем системы управления и производственной системы организации необходимыми сотрудниками. Очевидно, что решения по вопросам найма, оценки, трудовой адаптации, стимулирования и мотивации, обучения, аттестации, организации труда и рабочих мест, использования персонала, планирования продвижения по службе, управления кадровым резервом, управления нововведениями в кадровой работе, безопасности и здоровья работников, высвобождения персонала, определения стиля руководства сильно влияют на принятие решений в области хозяйственной политики организации, например в

областях научно-технической, производственной, экономической деятельности.

Следует учитывать, как отмечалось выше, что не только организация имеет цели. Свои собственные, индивидуальные цели имеет и каждый сотрудник компании. Если исходить из необходимости соответствия индивидуальных и организационных целей, то можно сформулировать основной принцип кадровой политики. Он заключается в том, что одинаково необходимо достижение индивидуальных и организационных целей. Это означает, что при возникновении конфликтных ситуаций нужно искать справедливые компромиссы, а не отдавать предпочтение целям организации. Правильное понимание сущности кадровой политики возможно лишь в том случае, если в полной мере учитывается это обстоятельство [36, с. 145].

Формирования кадровой политики связано с принципами, характеристикам и основными направлениями необходимыми для управления персоналом и одинаковой необходимости достижения индивидуальных и организационных целей.

Важнейшие принципы формирования кадровой политики и их характеристики приведены в таблице 5.

**Таблица 5**

**Важнейшие принципы формирования кадровой политики и их характеристики [5, с. 14]**

<b>Основные направления</b>	<b>Принцип</b>	<b>Характеристика</b>
1. Управление персоналом в компании	Одинаковой необходимости достижения индивидуальных и организационных целей	Необходимо найти честные компромиссы между администрацией и работниками, а не отдавать предпочтение интересам компании
2. Подбор и расстановка кадров	Соответствия	Требуется соответствие объема заданий, полномочий и ответственности возможностям человека
	Профессиональной компетенции	Уровень знаний должен соответствовать требованиям должностей
	Практических достижений	Необходимы практический опыт и организационные способности

	Индивидуальности	Облик, интеллектуальные черты, характер, намерения, стиль руководства, требования.
	Конкурсность	Отбор кандидатов производится на конкурсной основе
3.Формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности	Конкурсности	Конкурсный отбор кандидатов
	Ротации	Планомерная смена должностей по вертикали и горизонтали
	Индивидуализации подготовки	Подготовка резерва на конкретную должность по индивидуальной программе
	Проверки делом	Эффективная стажировка на руководящих должностях
	Соответствия должности	Степень соответствия кандидата на должность в настоящий момент
	Регулярности оценки индивидуальных качеств и возможностей	Оценка результатов деятельности, собеседования, выявление склонностей.
4.Оценка и аттестация персонала	Отбор показателей оценки	Система показателей, учитывающих цель оценок, их критерии и частоту
	Оценки квалификации	Пригодность, определение уровня знаний, необходимых для выполнения данного вида деятельности
	Оценки осуществления заданий	Оценка результатов деятельности
5.Развитие персонала	Повышения квалификации	Необходимость периодичности пересмотра должностных инструкций для постоянного развития персонала
	Самовыражения	Самостоятельность, самоконтроль, влияние на формирование методов исполнения
	Саморазвития	Способность и возможность саморазвития
6.Мотивация и стимулирование персонала, оплата труда	Соответствия оплаты труда	Эффективная система труда
	Равномерного сочетания стимулов и санкций	Конкретность описания задач, обязанностей и показателей
	Мотивации	Побудительные факторы

Приведем пример формулировки основных положений кадровой политики в сфере услуг.

Основными положениями кадровой политики являются [5, с. 36]:

- организация планирования потребностей в персонале и управления им с учетом влияния внешних и внутренних факторов, обуславливающих качественное и количественное состояние трудовых ресурсов и собственного персонала, необходимого для реализации стратегии компании на конкретном этапе;

- выбор наиболее оптимальных и эффективных методов организации работы с кадрами, обусловленных текущей ситуацией развития компании на основе прогнозирования и учета социально-демографических, политических, экономических, правовых и других изменений внешней среды и их влияния на персонал компании;

- создание и функционирование системы управления персоналом, обеспечивающей эффективное и гибкое управление кадрами в компании на основе реализации современных научных подходов к управлению этим видом ресурса;

- достижение глубокого осознания руководителями всех уровней решающей роли персонала в обеспечении процветания компании, понимание социальной сущности и социальной ответственности действий по управлению человеческими ресурсом;

- реализация социальной направленности управления персоналом компании на основе учета влияния внешних социальных факторов, удовлетворения социальных потребностей работников на уровне, обеспечивающем их реальной социальной статус, ориентация на их жизненный цикл;

- формирование единой организационной культуры организации, разделяемой персоналом и обеспечивающей коллективный подход к реализации стоящих задач, как в масштабах компании, так и в масштабах ее отдельных структурных подразделений;

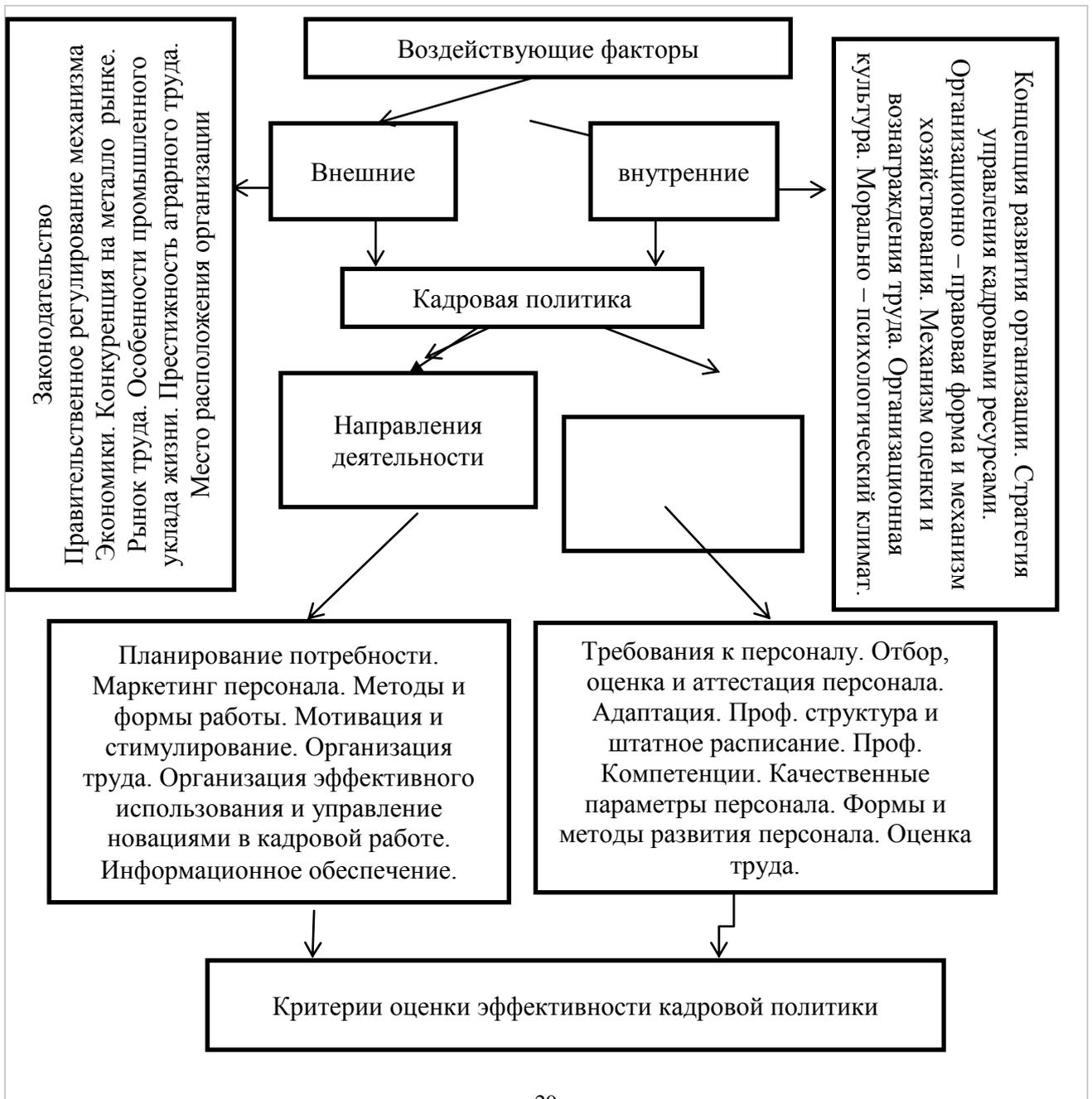
- достижение высокой эффективности средств, направляемых организацией на развитие работников как ресурса. Сокращение издержек, обусловленных неэффективным использованием имеющегося кадрового потенциала и избыточными трудовыми ресурсами компании;

- постепенное изменение содержательных приоритетов в управлении персоналом: от простого оперативного разрешения проблем к определению будущих потребностей работников и развитию их потенциала. Так называемое упреждающее управление, опирающееся на новаторское лидерство и интеграцию функций управления персоналом в компании [10, с. 11].

И так следует учитывать, как отмечалось выше, что не только организация имеет цели. Свои собственные цели имеет и каждый работник компании. Если исходить из необходимости соответствия индивидуальных и организационных целей, то можно сформулировать и основной принцип кадровой политики.

### 1.3. Особенности кадровой политики на металлургическом предприятии

Для поддержания системы управления металлургических организаций в состоянии способном обеспечить максимальный эффект от использования ее ресурсного потенциала необходима периодическая диагностика кадровой политики и оценка ее эффективности [24 с. 9]. Объективная и комплексная диагностика способствует выявлению узких мест в механизме формирования кадровой политики организации. Это позволит разработать конкретные меры по их преодолению, вносить в кадровую политику требуемые изменения и определить направления ее совершенствования.



## Рисунок 2. Диагностическая модель кадровой политики металлургического предприятия

Кроме того в процессе диагностики можно проанализировать и оценить по количественным и качественным параметрам процесс кадрового обеспечения реализации отраслевых программ и инвестиционно-инновационных проектов развития АПК. Именно там обуславливается значимость комплексной аналитической работы всех аспектов формирования, использования и развития кадрового потенциала в субъекте хозяйствования – как важнейшее направление совершенствования его кадровой политики.

К сожалению, в экономической литературе недостаточное внимание уделяется такому важному аспекту проблемы формирования и развития кадровой политики, как разработка методики и процедуры проведения ее диагностики. В процессе проведения научных исследований автором разработана модель проведения диагностики кадровой политики организации, представленная на рисунке 2.

Методика проведения диагностики кадровой политики металлургической организации основана на исследовании в системном анализе взаимосвязанных параметров в соответствующих им показателей. Автором предлагается инструментарий проведения диагностики. Оценка эффективности в действующей организации кадровой политики в той или иной период можно проводить как в целом, т.е комплексно, с точки зрения системного подхода, так и по отдельным наиболее важным направлениям. Для этого автором предлагается система показателей, позволяющая проводить оценку эффективности кадровой политики организации.

Без контроля кадровое планирование в сфере с/х не может быть успешным. При этом контроль нельзя путать с надзором над людьми в организации. Контроль как функция руководства всегда направлена на

конкретные задачи и является составной частью целенаправленного процесса принятия кадровых решений [17, с. 156].

Первой задачей контроля на предприятиях сферы услуг показателей является фиксация результатов кадрового планирования. За сопоставлением запланированного и полученного результатов обычно следуют анализ отклонений и разработка мероприятий по корректировке планов. В соответствии с этой интерпретацией кадровый контроль является регулярной значительной фазой процесса принятия кадровых решений в организации. Наряду с задачей информационной поддержки кадрового планирования кадровый контроль в рамках общего организационного контроля направлен на оптимизацию использования персонала в организации сферы услуг. Контроль дает информацию для отчетности и позволяет документировать соблюдение трудовых и социально – правовых норм.

Контроль может касаться, с одной стороны, самих кадровых процессов, а с другой – их результатов. Здесь нужно принимать во внимание не только глобальный, выходящий за рамки отдельных функций процесс принятия кадровых решений, но и аналогичные процессы в пределах отдельных кадровых функций, а также их результаты [33, с. 13].

Расширение традиционного понимания кадрового контроля корректирующего типа порождает кадровый контроллинг. Функция контроллинга состоит, по существу, в координации целеполагания, планирования, контроля и информации. Координационная задача становится все более значимой, так как кадровая работа с ее функциями становится комплексной, а многогранные взаимозависимости целей и средств требуют более целенаправленного согласования.

В металлургических организациях кадровый контроллинг уходит от предписательного характера традиционного контроля и сам активно участвует в кадровом планировании.

В качестве целей кадрового контроллинга в сфере производства металлургического сырья рассмотрим:

- поддержку кадрового планирования;

- обеспечение гарантий надежности и повышения качества информации о персонале;

- обеспечение координации в рамках функциональных подсистем системы управления персоналом в промышленной местности, а также по отношению к другим функциональным подсистемам организации;

- повышение гибкости в управлении персоналом посредством своевременного выявления недостатков и рисков в кадровой работе.

К задачам кадрового контроллинга относят создание кадровой информационной системы, а также анализ имеющейся информации с точки зрения ее значимости для кадровой службы.

Задачи могут состоять, например, в проверке эффективности отдельных кадровых функций, причем особенно при контроле и анализе кадровых издержек.

Кроме того, кадровому контроллингу часто передается координационная функция как между различными кадровыми подсистемами, так и по согласованию их с другими подсистемами организации. На практике для наглядности кадрового контроллинга используются детализованные перечни задач.

Детализированный перечень задач кадрового контроллинга в сфере производства металлургической продукции [33, с. 14]:

1) создание системы кадрового планирования и контроля:

- выбор метода и процедур;
- определение порядка проведения планирования;
- определение основных требований по составлению плана и контроль над ним;

- определение внешних и внутренних предпосылок плана.

2) создание кадровой информационной системы:

- определение потребности в информации;
- участие в создании системы информации о рабочих местах на селе;
- участие в создании системы оценки кадров;

- создание информационной системы для учета внешних и внутренних изменений, имеющих значение для планирования;
  - иерархический анализ потребности в информации;
  - оформление содержания кадровой отчетности.
- 3) координация кадрового планирования:
- подготовка заседаний по планированию;
  - проведение обсуждений плана руководителям экономических служб;
  - проверка соблюдения заданий, установленных кадровым планированием;
  - обобщение отдельных планов в отраслевые планы;
  - согласование кадрового планирования с другими частными планами организации;
  - проведение контроля над выполнением планов;
  - предложение мер по устранению отклонений от планов.
- 4) проведение исследований эффективности планов;
- 5) выполнение функции кадрового аудита:
- проверка применяемых в кадровом деле методов, моделей и процессов с точки зрения их экономической и социальной эффективности;
  - проверка способности ответственных работников правильно использовать инструментарий кадрового управления;
  - проведение внутренних и внешних сравнительных оценок эффективности работы с кадрами в организации.
- 6) ведение системы кадровой информации;
- 7) составление отчетов по кадрам.
- Оперативный план работы с персоналом – это детализированный по временному (год, квартал, месяц, рабочий день, смена), объектному (организации) и структурному (потребность, наем, адаптация, обучение, переподготовка и повышение квалификации, деловая карьера, расходы на персонал, высвобождение) признакам план с подобной проработкой оперативных действий, подкрепленных необходимыми расчетами и обоснованиями.

Для разработки оперативного плана работы с персоналом необходимо с помощью специально разработанных анкет получить данные [20, с. 16]:

- о постоянном составе работников (имя, отчество, фамилия, место жительства, возраст, время поступления на должность);
- о структуре персонала;
- о текучести кадров;
- о потере времени из-за простоев, по болезни;
- о продолжительности рабочего дня;
- о оплате труда рабочих;
- об услугах социального характера.

Информация о персонале должна отвечать следующим требованиям. Информация должна быть простой, наглядной, быть однозначной – сведения должны быть ясными, быть сопоставимой, преемственной и актуальной.

Планирование потребности в персонале является начальной ступенью процесса кадрового планирования [30, с. 198].

Планирование привлечения персонала в сфере производства с/х сырья – планирование мероприятий по найму и приему персонала в целях удовлетворения в перспективе потребности компании в кадрах сферы производства с/х сырья за счет внутренних и внешних источников.

Планирование высвобождения или сокращения персонала имеет существенное значение в процессе кадрового планирования. Вследствие функционирования производства или управления образуется избыток рабочей силы. Планирование высвобождения персонала позволяет избежать передачи на внешний рынок труда квалифицированных работников и создания для этого персонала социальных трудностей [37, с. 128].

Планирование деловой карьеры, служебно-профессионального продвижения работников сферы услуг состоит в том, что, начиная с момента принятия сотрудника в компанию и заканчивая предполагаемым увольнением с работы, необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное его продвижение по системе должностей или рабочих мест. Сотрудник должен знать не только свои перспективы на

краткосрочный и долгосрочный периоды, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

Планирование безопасности персонала и заботы о нем осуществляется в целях сохранения хорошего психофизического состояния, а также профессиональных качеств работников компании. Для этого необходимы соответствующие усилия организации в области планирования. Этот вид планирования имеет решающее значение для качества труда и трудовых отношений в компании. Все другие виды планирования базируются отчасти на этой внутрипроизводственной инфраструктуре или заставляют заниматься плановой деятельностью в этой сфере [42, с. 95].

Если текучесть кадров большая, то появляются дополнительные расходы, связанные с поиском новых сотрудников. Так же растет размер оплаты сверхурочных работ, увеличивается простой работы, повышается уровень заболеваемости, производственного травматизма. Все это повышает расходы, связанные с персоналом, приводит к росту себестоимости услуг и снижению ее конкурентоспособности [44, с. 15].

По мере развития рыночных отношений необходимо также учитывать затраты, связанные с участием работников в прибылях и капитале компании.

Расходы на персонал являются основой для разработки производственных и социальных показателей компании. Доля расходов на персонал в себестоимости услуг имеет тенденцию к росту, что обусловлено:

- отсутствием прямой зависимости между производительностью труда и затратами на персонал;
- внедрением новых технологий, предъявляющих более высокие требования к квалификации персонала, стоимость которого растет;
- изменением законодательства в области трудового права, появлением новых тарифов, повышением цен на товары первой необходимости.

Таким образом, мы видим, что без контроля кадровое планирование не может быть успешным. Главной задачей контроля является фиксация результатов кадрового планирования.

## **Выводы по первой главе**

Сегодня на рынке труда сложилась уникальная картина. Дефицит специалистов ставит работодателей перед необходимостью пересмотреть кадровую политику предприятия, а у соискателей появилась возможность выбирать себе компанию по душе и зарплате. И той и другой стороне, чтобы не попасть в плен иллюзий, распространенных на кадровом рынке, необходимо освоить главное условие успешного взаимодействия – желание трудиться у соискателя и взвешенный подход к подбору персонала у работодателя. Исходя из вышеизложенных причин, можно сделать вывод, что создание новой политики управления персоналом на предприятии действительно является в настоящее время актуальной проблемой.

**Выводы по первой главе.** Эффективность функционирования любой системы управления организацией определяется ее вкладом в достижение организационных целей. Управление персоналом эффективно настолько, насколько успешно сотрудники организации используют свой потенциал для реализации стоящих перед ней целей, т. е. насколько успешно достигаются эти цели. По мере экономического развития и появления крупных организаций управление персоналом превратилось в особую функцию управления, требующую специальных знаний и навыков. Различают две группы принципов построения системы управления персоналом в организации: принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом, и принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом. Все принципы построения системы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом организации. Наибольший эффект и качество системы управления персоналом достигаются в том случае, когда применяется система методов в комплексе. Методами управления персоналом называют способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе

производства. Все методы делятся на три группы: административные, экономические и социально-психологические.

Все виды методов органично связаны между собой.

## Глава 2. Анализ организации системы кадровой политики исследуемого предприятия

### 2.1. Анализ внутренней среды ООО «МетМашУфалей»

ООО «МетМашУфалей» выпускает оборудование и запасные части для всех переделов металлургического производства: коксохимического, агломерационного, доменного, сталеплавильного и прокатного. Кроме того, завод выпускает оборудование общего назначения, стальное и чугунное литье, поковки, штамповки, металлоконструкции. Выпускаемые заводом газогорелочные устройства имеют сертификаты соответствия. Предприятие выпускает оборудование и запасные части для всех переделов металлургического производства:

коксохимического;

агломерационного;

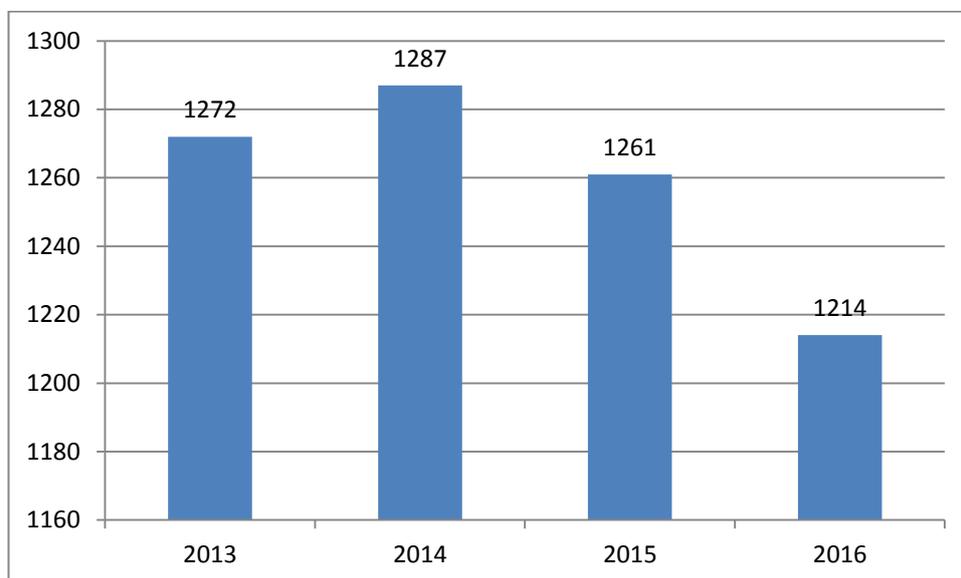
доменного;

сталеплавильного;

прокатного.

Кроме того, завод выпускает оборудование общего назначения, стальное и чугунное литье, поковки, штамповки, металлоконструкции. Выпускаемые заводом газогорелочные устройства имеют сертификаты соответствия.

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 ООО «МетМашУфалей» в период 2013 – 2016 гг.



**Рисунок 2. Динамика общей численности персонала ООО «МетМашУфалей» в период 2013 – 2016 гг., чел**

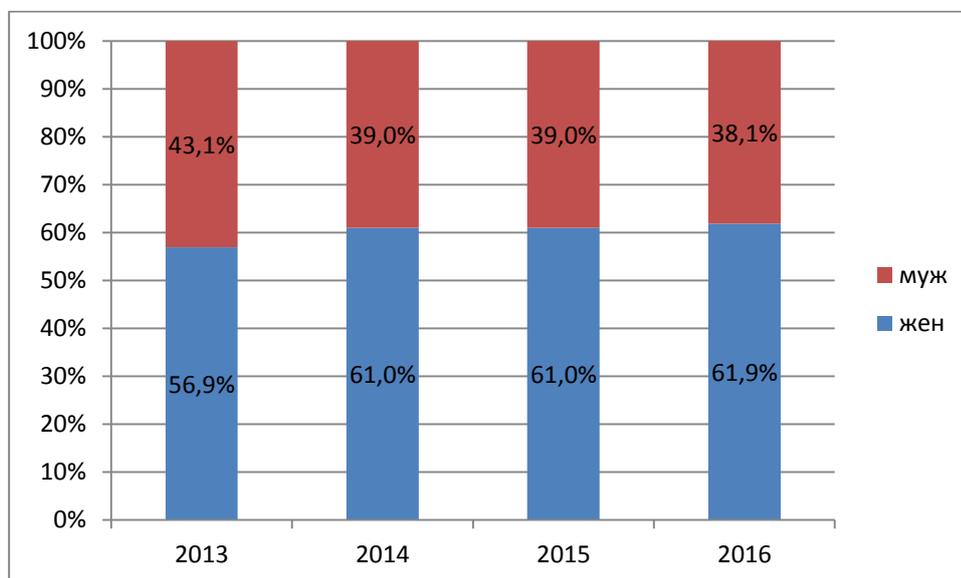
Из рисунка 2 видно, что в 2014 году численный состав предприятия вырос на 15 человек, а в 2015 году снизился на 16 человек. В 2016 году сокращение численности продолжилось и составило 47 человек.

Проведем анализ половой структуры численного состава ООО «МетМашУфалей» в период 2013 – 2016 гг. (таблица 2). В таблице 2 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 2. Половой состав персонала ООО «МетМашУфалей» 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 2 сформируем структурную диаграмму половой принадлежности работников ООО «МетМашУфалей» (рисунок 3).



**Рисунок 3. Динамика половой структуры работников ООО «МетМашУфалей» 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 ООО «МетМашУфалей».

При проведении анализа профессиональной структуры персонала базы исследования нами выделены 4 укрупненные группы сотрудников: рабочие, служащие, специалисты и руководители. В таблице 3 представлен профессиональный состав работников ООО «МетМашУфалей» в период 2013 – 2016 гг.

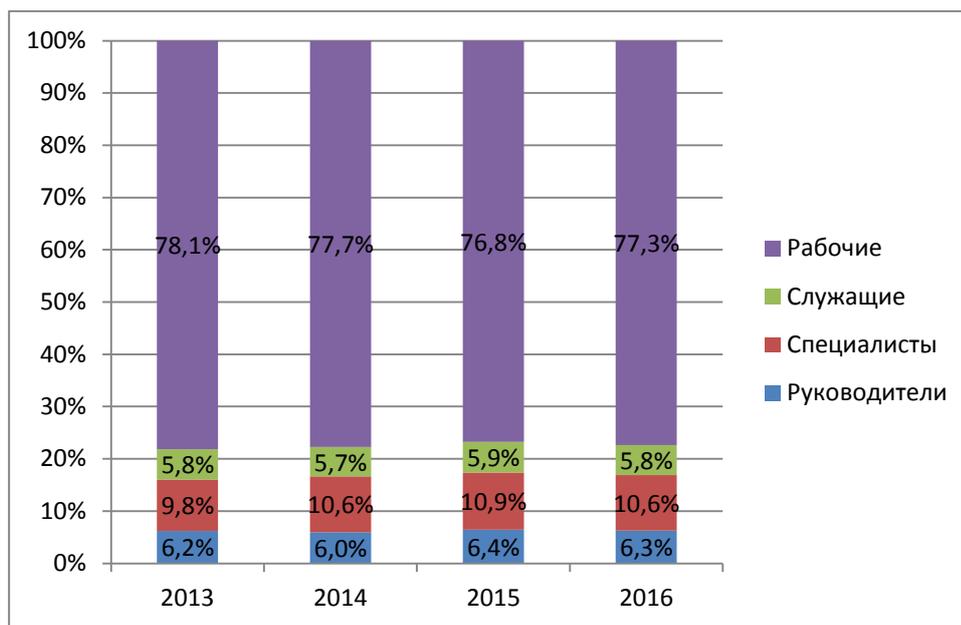
**Таблица 3.**

**Профессиональный состав работников ООО «МетМашУфалей» 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 3 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 ООО «МетМашУфалей» в период 2013 – 2016 гг.



**Рисунок 4. Динамика профессиональной структуры работников ООО «МетМашУфалей» в период 2013 – 2016 гг., %**

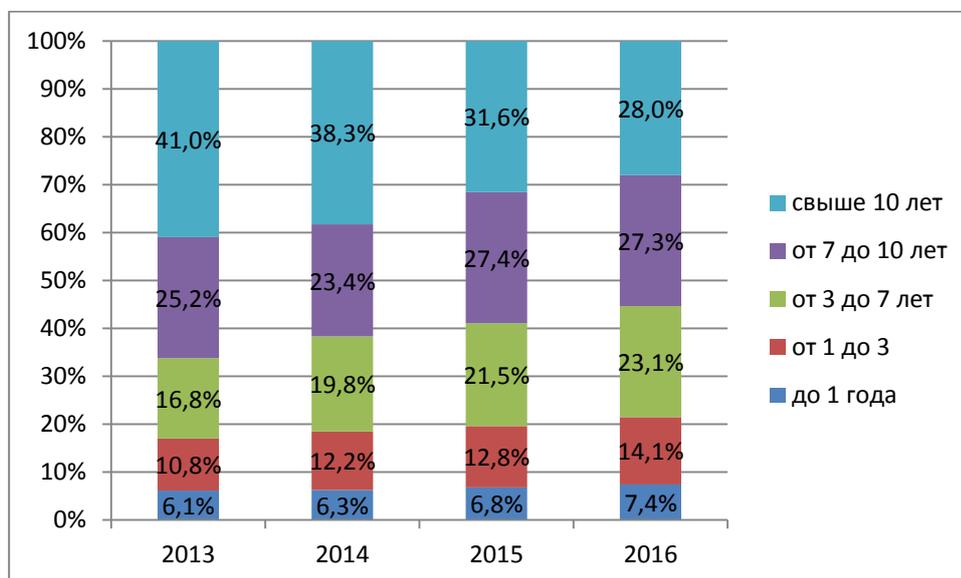
Анализ состава и структуры персонала по стажу работы в компании указывает нам на величину текучести персонала, говорит о стабильности персонала и приверженности его ценностям компании ООО «МетМашУфалей». В таблице 4. представлена динамика состава работников ООО «МетМашУфалей» исходя из стажа в период 2013 – 2016 гг.

**Таблица 4.**

**Динамика состава работников ООО «МетМашУфалей» 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 4 видно, что основу персонала ООО «МетМашУфалей» составляют опытные сотрудники с стажем работы от 3 лет.



**Рисунок 4. Динамика доли работников исходя из их стажа на ООО «МетМашУфалей» 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 ООО «МетМашУфалей». В таблице 5 представлена динамика состава работников ООО «МетМашУфалей» исходя из возраста в период 2013 – 2016 гг.

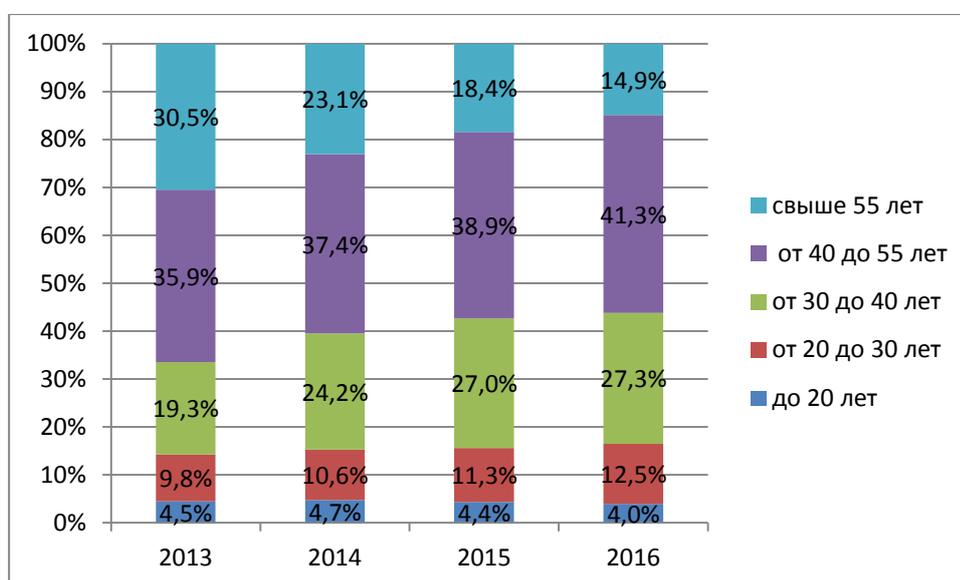
**Таблица 5.**

**Динамика состава работников ООО «МетМашУфалей» 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 5 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 ООО «МетМашУфалей» 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 50 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 ООО «МетМашУфалей» в период 2013 – 2016 гг., %**

Для полной картины качественного анализа проведем анализ образовательного уровня работников. В таблице 6 представлена Динамика состава работников ООО «МетМашУфалей» исходя из уровня образования в период 2013 – 2016 гг.

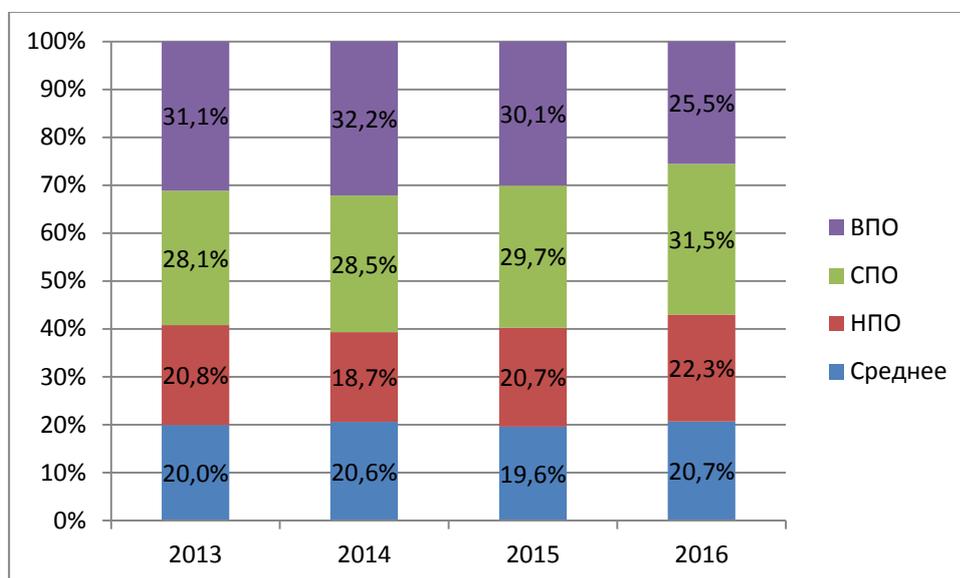
**Таблица 6.**

**Динамика состава работников ООО «МетМашУфалей» 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 ООО «МетМашУфалей» в период 2013 – 2016 гг.



**Рисунок 6. Динамика доли работников исходя из их уровня образования на ООО «МетМашУфалей» 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.

## 2.2. Анализ действующей кадровой политики на ООО «МетМашУфалей»

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 ООО  
«МетМашУфалей»**

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 7.

**Таблица 7.**

**Динамика показателей движения персонала на ООО  
«МетМашУфалей» 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

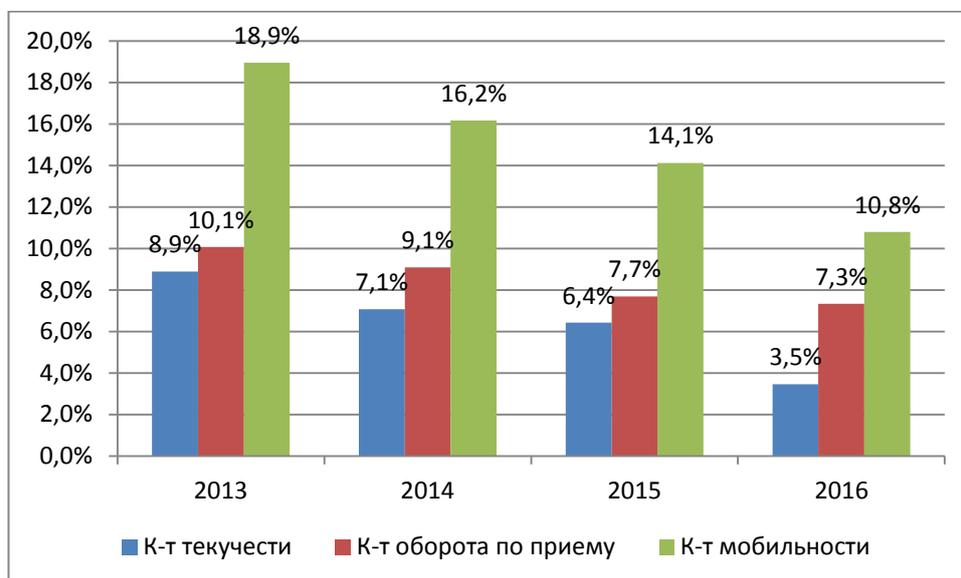
Из таблицы 7 видно, что мобильность коллектива замедлилась. Если в 2013 году было принято 128 человек, то в 2016 году только 89. Так же снижалась и число уволившихся: 113 в 2013 году и 42 человека в 2016 году. На основании таблицы 7 можно рассчитать показатели текучести, оборота по приему и мобильности (таблица 8).

**Таблица 8.**

**Динамика показателей мобильности и текучести персонала ООО  
«МетМашУфалей» 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 8 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 8.**

**Динамика среднемесячной заработной платы работников ООО «МетМашУфалей» в 2013-2016 гг., руб.**

Показатели	2013	2014	2015	2016
Средняя заработная плата по ООО «МетМашУфалей»	17100	19800	22400	21547
В том числе административно-управленческий персонал	21000	23670	25390	24874
В том числе производственный персонал	14700	15800	17600	17470

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 ООО «МетМашУфалей» 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.

Карьера сотрудника в организации складывается из желания самого сотрудника реализовать собственный профессиональный потенциал и заинтересованности компании в продвижении именно этого сотрудника.

Профессиональное продвижение рабочих в ООО «МетМашУфалей» 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 ООО «МетМашУфалей»

**Таблица 9.**

**Динамика показателей обучения работников ООО  
«МетМашУфалей» в 2013-2016 гг., чел.**

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

повышения 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 ООО «МетМашУфалей» 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 ООО «МетМашУфалей» 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 ООО «МетМашУфалей» 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 ООО «МетМашУфалей».

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 ООО «МетМашУфалей», силами его специалистов или привлеченных преподавателей учебных заведений и научных учреждений.

Процедуру карьерного роста на предприятии ООО «МетМашУфалей» можно представить с помощью таблицы 10.

**Таблица 10.**

**Карьерное развитие работников ООО «МетМашУфалей»**

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 ООО «МетМашУфалей»
Субъект развития	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наставники из сотрудников данного предприятия.</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Курсы.</li> <li>3. Обучение в ВУЗе.</li> </ol>
Критерии определения потребности в развитии.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поиск работников на открытые вакансии из числа работников ООО «МетМашУфалей».</li> <li>2. Повышение квалификации работников.</li> <li>3. Обучение в связи с производственной необходимостью.</li> </ol>
Период развития.	От 2 недель до 3,5 лет, в зависимости от сложности обучения.
Методы развития	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Перемещение на вышестоящую должность или должность, требующую высокой ответственности.</li> <li>2. Повышение квалификации, обучение на курсах</li> <li>3. Заочное обучение в ВУЗе.</li> </ol>

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 ООО «МетМашУфалей» 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 ООО «МетМашУфалей» 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 ООО «МетМашУфалей» 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 ООО «МетМашУфалей» придает большое значение подготовке кадрового резерва руководителей и служащих.

Рассмотрим систему отбора и оценки специалистов.

В ООО «МетМашУфалей» 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.

При приеме на работу руководителей и специалистов проводится оценка деловых качеств претендентов. Оценка деловых качеств работника - это измерение его профессионализма. Оценивание - процесс получения оценки, включающий подготовку, выбор предмета и субъекта оценки, способа получения данных и заканчивающийся получением оценки, ее интерпретацией и использованием полученных результатов. При выборе кандидата особое внимание уделяется его аналитическому складу ума и способности самообучаться.

Основные элементы оценки могут быть представлены в следующем виде:

1-й элемент - субъект оценки (кто оценивает) - руководитель, менеджер по кадрам, эксперт, специалист;

2-й элемент - объект оценки (кого оценивают) - работника или группу работников. Оцениваются не все качества человека или человек в целом, а лишь некоторые стороны его деятельности. Целостная оценка, видимо, невозможна;

3-й элемент - предмет оценки (какие свойства человека оцениваются). Предметом оценки являются и результаты деятельности работника;

4-й элемент - процедура получения оценки (как мы оцениваем) - это установленный порядок проведения работ.

В зависимости от необходимых качеств претендента, ООО

«МетМашУфалей» 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 ООО «МетМашУфалей» 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 ООО «МетМашУфалей» 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 ООО «МетМашУфалей».

При выдвижении специалиста на вышестоящую должность из собственных специалистов главными критериями положительного

заклучения 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 ООО  
«МетМашУфалей»**

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 ООО «МетМашУфалей» 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 ООО «МетМашУфалей» (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 ООО «МетМашУфалей»**

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	1	16,67	-	-	1	7,69	минус 16,67	+ 7,69

рекомендаций								
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 ООО «МетМашУфалей».

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.

Рабочие принимаются на предприятие бессрочно согласно Трудового кодекса РФ. Дальнейшее обучение рабочих не производится, хотя у предприятия имеется такая необходимость. Для того, чтобы механообрабатывающие работы были высокого качества, предприятие использует новые материалы, применяет новые методы обработки. Зачастую на предприятии отсутствуют рабочие, владеющие определенными навыками работы, и приходится привлекать специалистов со стороны.

Также на предприятии отсутствует система адаптации, что приводит к повышению текучести персонала. Молодые рабочие сразу ставятся к станку. Метод работы построен так, что номенклатура продукции часто меняется, молодым рабочим приходится быстро осваивать новые методы работы, что приводит к стрессам и снижению производительности работы.

В ООО «МетМашУфалей» 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 ООО «МетМашУфалей» 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:

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

Проанализируем организацию найма кадров ООО «МетМашУфалей» по этому критерию (таблица 14).

**Таблица 14**

**Исходные данные для анализа организации найма в ООО**

**«МетМашУфалей» в 2014-2016 гг.**

Наименование показателя	Условное обозначение	Ед. изм.	Значение показателя		Источник информации
			2015 г.	2016 г.	
Усредненный показатель качества выполняемой работы набранными работниками	Рк	%	35	37	данные отдела кадров
Процент новых работников продвинувшихся по службе в	Пр	%	15	16	данные отдела

течении одного года					кадров
Процент новых работников, оставшихся работать по прошествии одного года	Op	%	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 ООО «МетМашУфалей».

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

**Таблица 15**

**SWOT – анализ действующей кадровой политики ООО  
«МетМашУфалей»**

<p align="center"><b>Сильные стороны:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– использование как внешних так и внутренних источников поиска;</li> <li>– использования методов целевого обучения;</li> <li>– тщательная проверка анкетных данных;</li> <li>– возможность перемещения кадров.</li> </ul>	<p align="center"><b>Слабые стороны:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– отсутствие отбора с использованием тестов;</li> <li>– долгая обработка анкетных данных;</li> <li>– невозможность в полной мере оценить способности кандидата.</li> </ul>
<p align="center"><b>Возможности:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– возможность использования центра занятости для поиска персонала;</li> <li>– возможность создания кадрового резерва;</li> <li>– возможность принятия на работу выпускников учебных заведений, проходящих практику на предприятии.</li> </ul>	<p align="center"><b>Угрозы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– не всегда выбранный кандидат может быть эффективен на данной должности;</li> <li>– при перемещении кадров возможно снижение качества работы;</li> <li>– текучесть кадров</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.

## 2.3. Мероприятия по совершенствованию кадровой политики и оценка их эффективности

В процессе анализа трудовых ресурсов была выявлена проблема:

Увольнения по причине неудовлетворенности заработной платой. Сдельно-премиальная система оплаты труда не стимулирует рабочих на опережающий рост производительности труда, т.к. за каждый процент перевыполнения плана рабочий получает фиксированную величину премии.

За период 2014 — 2016 года ООО «МетМашУфалей» произвела внедрение нововведений, что позволило предприятию получить излишки. Введены такие программы, как:

### I. Внедрение информационной системы Infor ERP Ln (Baan).

Это передовая и легкая в использования ERP-система, интегрирующая широкий спектр бизнес-функций для управления дискретными и проектно-ориентированными производствами в таких отраслях как машиностроение, металлургия, 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 хозяйственной деятельности предприятия:

- 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;
- Планирование потребности в инструменте;
- Электронная торговля;
- Инструментарий для администрирования системы;
- Средства разработки приложений и отчетности.

Внедрение системы позволило сократить расходы на 10 млн. в месяц.

## II. Внедрение вытягивающей системы.

Это система организации производства, в которой предметы труда, поступающие на производственный участок, непосредственно этим участком у предыдущего технологического звена не заказываются. Материальный поток «выталкивается» получателю по команде, поступающей на передающее звено из центральной системы управления производством.

Толкающие модели управления потоками характерны для традиционных методов организации производства. Возможность их применения для логистической организации производства появилась в связи с массовым распространением вычислительной техники.

Толкающие системы, способные с помощью микроэлектроники увязать сложный производственный механизм в единое целое, тем не менее имеют естественные границы своих возможностей. Параметры «выталкиваемого» на участок материального потока оптимальны настолько, насколько управляющая система в состоянии учесть и оценить все факторы, влияющие на производственную ситуацию на этом участке. Однако, чем больше

факторов по каждому из многочисленных участков предприятия должна учитывать управляющая система, тем совершеннее и дороже должно быть ее программное, информационное и техническое обеспечение.

Системы МРП характеризуются высоким уровнем автоматизации управления, позволяющим реализовывать следующие основные функции:

- обеспечивать текущее регулирование и контроль производственных запасов;
- в реальном масштабе времени согласовывать и оперативно корректировать планы и действия различных служб предприятия – снабженческих, производственных, сбытовых.

Внедрение системы позволило сократить расходы на 5 млн. в месяц.

### III. Внедрение планирования производства и закупок.

Это интегрированная система управления деятельностью предприятия, предназначенной для производственных компаний. Главное назначение системы - обеспечить весь необходимый набор информационных услуг для управления производством, сбытом, снабжением и финансами, учитывая стратегию, тактику и взаимодействие различных подразделений предприятия.

Ключевые возможности:

- интеграция производственного планирования с модулями управления контрактами и обслуживания заказов на продажу;
- выделение критических путей и ресурсов;
- повышение обоснованности планов и управленческих решений;
- снижение запасов материальных запасов и незавершенного производства;
- сокращение сроков исполнения заказов;
- обоснование разделения изделий по группам производства;
- расчет графиков производства и снабжения с учётом состояния незавершенного производства, запасов на складах, циклов производства и поставок, карт разрешения на замены материалов и ПКИ.

Внедрение системы позволило сократить расходы на 25 млн. в месяц.

#### IV. Внедрение автоматизации реестра платежей.

Внедрение позволило сократить расходы на 15 млн. в месяц.

Все эти нововведения позволили сократить расходы предприятия на 55 млн. в месяц.

Чтобы уменьшить текучесть кадров, мы предлагаем часть из вырученных издержек потратить на повышение заработной платы работкам предприятия.

Рекомендации:

##### **1. 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 ООО «МетМашУфалей».

В целях материального стимулирования предлагается произвести совершенствование системы премирования ООО «МетМашУфалей».

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 3.1.

**Таблица 3.1.**

**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 3.2.

**Таблица 3.2.**

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

Действующая система стимулирования	Предлагаемая система стимулирования
Зарботная плата по тарифу - 15 083	Зарботная 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;

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).

В связи с внедрением аутплейсмента в работу кадровой службы, увольняемого работника можно обеспечить пакетом информации, документов, консультаций. Работнику могут быть предоставлены рекомендательные письма, обязательная психологическая консультация, обучение методам поиска работы, обучение работы с кадровыми

агентствами, консультации по порядку обращения на биржу труда. Рекомендуется проводить консультации о правилах поведения на собеседовании, о грамотном составлении резюме.

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 3.3).

Таблица 3.3.

Достоинства и недостатки мероприятий по совершенствованию  
кадровой политики

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 (Вaan).</li> </ul>
Использование нематериальных элементов вознаграждения.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Снижение текучести кадров;</li> <li>• Воспитание у каждого сотрудника личной ответственности за общий результат предприятия.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение внимания социальным программам.</li> </ul>
Внедрение принципов аутплейсмента.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Снижение количество претензий от уволенных, в том числе количество судебных</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Незначительные материальные затраты.</li> </ul>

	исков (выплат по ним); <ul style="list-style-type: none"> <li>• Уменьшение числа компенсационных выплат увольняемым сотрудникам;</li> <li>• Сохранение положительного имиджа предприятия;</li> <li>• Сохранение хороших отношений с увольняемым сотрудником.</li> </ul>	
--	---	--

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 17 947 руб. 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 6 438 человек. Следовательно, предприятие в месяц на оплату заработной платы сотрудникам начнет выделять на  $(5\,385 * 6\,438)$  34 669тыс.руб. больше. А в год на  $(34\,184\text{ тыс.} * 12\text{мес.})$  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.

$510\,000\text{тыс.руб.} - 416\,028\text{тыс.руб.} = 93\,972\text{тыс.руб.}$  в год.

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

По итогам проведения повторного интервьюирования сотрудников были сделаны 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.

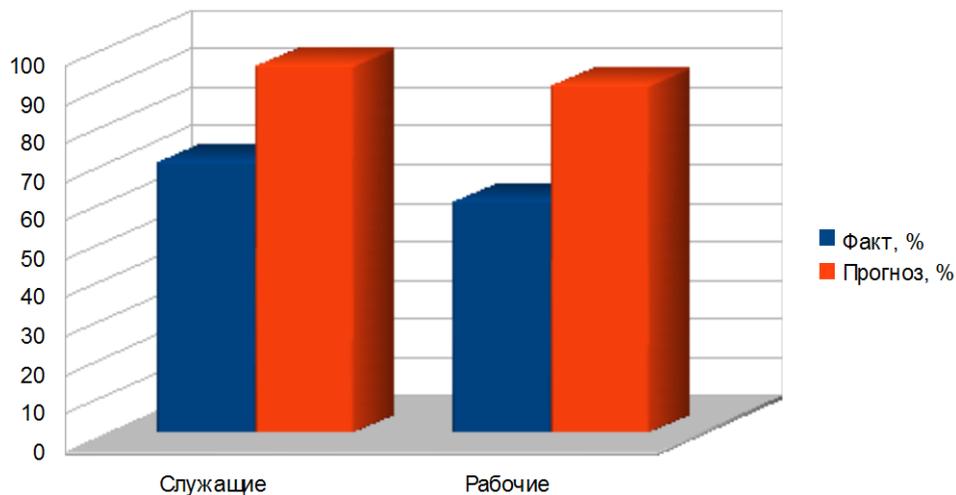
Опросив персонал, мы спрогнозировали удовлетворенность персонала работой.

Таблица 3.4

Прогнозируемая удовлетворенность персонала от заработной платы

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

Покажем эти результаты на рисунке 3.1.



**Рисунок 3. Прогнозируемая удовлетворенность персонала от заработной платы**

Анализируя итоги интервьюирования, мы видим, что абсолютное большинство работающего персонала ООО «МетМашУфалей» 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. ООО «МетМашУфалей» – одно из предприятий, выпускающей металлургическую продукцию.

2. Основным (приоритетным) направлением деятельности базы исследования является производство продукции оборонного назначения. ООО «МетМашУфалей» изготавливает металлургического характера продукцию.

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

Основной целью ООО «МетМашУфалей» является достижение стабильного финансово – экономического положения.

4. В целях укрепления позиций стабильного и конкурентоспособного предприятия в отрасли ООО «МетМашУфалей» 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 ООО «МетМашУфалей» 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 ООО «МетМашУфалей» 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 ООО «МетМашУфалей», т.е. существуют все условия для совершенствования кадровой политики предприятия. Предлагаемые мероприятия помогут совершенствовать кадровую политику ООО «МетМашУфалей», 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 ООО «МетМашУфалей», 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 в рамках подготовки по профильной направленности 38.03.04. Управление человеческими ресурсами посвящена вопросам кадровой политики на ООО «МетМашУфалей». 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 ООО «МетМашУфалей».

Поставленные задачи выполнены:

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

4. оценена эффективность рекомендаций по совершенствованию работы кадровой службы ООО «МетМашУфалей».

В данной работе были рассмотрены: цели и задачи кадровой политики предприятия, описание деятельности ООО «МетМашУфалей», 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 ООО «МетМашУфалей» 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 ООО «МетМашУфалей», т.е. существуют все условия для совершенствования кадровой политики предприятия. Предлагаемые мероприятия помогут совершенствовать кадровую политику ООО «МетМашУфалей», 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 проявляется 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.