

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

38.03.03 «Управление персоналом»
(код и наименование направления подготовки)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Совершенствование кадровой политики организации (на примере
ООО «Металлопродукция»)»

Студент(ка)

Я. О. Винокурова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель,
к.п.н., доцент

А.Л.Никишина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

И.о. заведующего кафедрой к.э.н., доцент С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

« ___ » _____ 2016 г.

Тольятти 2016

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ
И.о зав.кафедрой «Менеджмент организации»

_____ С.Е. Васильева
(подпись) (И.О. Фамилия)
« _____ » _____ 2016 г.

ЗАДАНИЕ
на выполнение бакалаврской работы

Студент Винокурова Яна Олеговна

1. Тема «Совершенствование кадровой политики (на примере ООО «Металлопродукция»)»
- 2.Срок сдачи студентом законченной бакалаврской работы «07» июня 2016 г.
3. Исходные данные к бакалаврской работе
 - 3.1. Данные и материалы преддипломной практики.
Материалы учебников по менеджменту, научных статей, стандартов, документов по финансово-хозяйственной деятельности ООО «Металлопродукция».
4. Содержание бакалаврской работы:

Введение

 1. Теоретические аспекты исследования кадровой политики
 - 1.1 Понятие, цели, задачи и этапы формирования кадровой политики
 - 1.2 Основные виды и направления кадровой политики
 - 1.3 Критерии оценки кадровой политики
 2. Анализ кадровой политики ООО «Металлопродукция»
 - 2.1 Характеристика основных экономических показателей и системы управления персоналом ООО «Металлопродукция»
 - 2.2 Анализ действующей кадровой политики ООО «Металлопродукция»
 3. Мероприятия по совершенствованию кадровой политики на ООО «Металлопродукция»
 - 3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию кадровой политики ООО «Металлопродукция»
 - 3.2 Оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий

Заключение
Библиографический список

▪ 5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист;
2. Актуальность, цель и задачи исследования;
3. Табличные и графические материалы по параграфам 1.1, 1.2, 1.3;
4. Организационная структура объекта исследования;
5. Основные экономические показатели деятельности организации;
6. Табличные данные по результатам анализа функционирования организации;
7. Основные направления кадровой политики предприятия;
8. Табличные и графические данные оценки эффективности кадровой политики;
9. Предложения по совершенствованию кадровой политики;
10. Результаты предполагаемого экономического эффекта от предложенных мероприятий.

6. Консультанты по разделам -

7. Дата выдачи задания «12» января 2016 г.

Руководитель бакалаврской
работы

(подпись)

А. Л. Никишина

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

Я. О. Винокурова

(И.О. Фамилия)

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

И.о. зав.кафедрой «Менеджмент организации»

С.Е. Васильева

(И.О. Фамилия)

(подпись)

« _____ » _____ 2016 г.

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
выполнения бакалаврской работы

Студента Винокуровой Яны Олеговны
по теме «Совершенствование кадровой политики (на примере ООО
«Металлопродукция»)»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Разработка 1 раздела БР	01.03.2016	01.03.2016	выполнено	
Разработка 2 раздела БР	03.03.2016	03.03.2016	выполнено	
Разработка 3 раздела БР	05.03.2016	05.03.2016	выполнено	
Разработка введения, заключения и уточнение литературных источников и приложений	09.03.2016	09.03.2016	выполнено	
Окончательное оформления БР, подготовка доклада, иллюстративного материала, презентации	10.03.2016	10.03.2016	выполнено	
Предварительная защита БР	02.06.2016	02.06.2016	выполнено	
Допуск к защите заведующего кафедрой	03.06.2016	03.06.2016	выполнено	
Сдача законченной БР на кафедру	10.06.2016	10.06.2016	выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

(подпись)

А. Л. Никишина

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

Я.О. Винокурова

(И.О. Фамилия)

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: Винокурова Я. О.

Тема работы: «Совершенствование кадровой политики (на примере ООО «Металлопродукция»)»

Научный руководитель: к.п.н., доцент Никишина А. Л.

Цель исследования - совершенствование кадровой политики ООО «Металлопродукция».

Объектом исследования является ООО «Металлопродукция», а предметом исследования – кадровая политика предприятия.

Методы исследования - метод системного анализа и логический метод.

Границами исследования являются 2013-2015 гг.

Краткие выводы по работе - На современном этапе в своей деятельности предприятия применяют различные способы и методы управления персоналом, данная политика является основополагающим элементом в деятельности предприятия, верно выбранная политика, а также методы и способы управления персоналом позволяют решить множество вопросов и достичь определенных результатов.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1, 3.2 могут быть использованы специалистами ООО «Металлопродукция».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, библиографического списка, из 51 источника и 2 приложений. Общий объем работы 68 страниц машинописного текста.

Содержание

Введение	7
1. Теоретические аспекты исследования кадровой политики	10
1.1 Понятие, цели, задачи и этапы формирования кадровой политики	10
1.2 Основные виды и направления кадровой политики	18
1.3 Критерии оценки кадровой политики	24
2. Анализ кадровой политики ООО «Металлопродукция»	32
2.1 Характеристика основных экономических показателей и системы управления персоналом ООО «Металлопродукция»	32
2.2 Анализ действующей кадровой политики ООО «Металлопродукция»	40
3. Мероприятия по совершенствованию кадровой политики ООО «Металлопродукция»	49
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию кадровой политики ООО «Металлопродукция»	49
3.2 Оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий	56
Заключение	65
Библиографический список	68

Введение

Актуальность работы заключается в том, что в деятельности любой организации важным элементом являются люди, а также управление людьми, которые работают в этой организации. Работники организации важны, т.к. без работников нет самой организации и наоборот. Работники любой организации помогают ей в своей действительности достигать и добиваться поставленных целей и задач, а также помогают ей выжить в определенных условиях. Опытные руководители знают и понимают, что работники предприятия — это главный потенциал. В деятельности организаций важно знать, что главное – это высоко подготовленный персонал, который эффективно работает и добивается поставленных задач.

Для долгосрочного выживания и повышения своей конкурентоспособности предприятию необходимо вкладывать в человеческие ресурсы, а также кадровую работу. Человек на предприятии – это важнейший элемент производственного процесса. На современном этапе поиск финансовых средств и капитала для дальнейшего развития предприятия — это более простой процесс, реализуемый на рынке капиталов, в свою очередь поиск компетентных кадров гораздо более сложный процесс.

Кадровый состав и каждый сотрудник в отдельности являются основой, с помощью которой можно добиться высоких результатов и рыночного успеха. Наличие денежного и материального успеха еще не говорит о наличие высокой гарантии преуспевания предприятия. Каждая единица кадрового состава предприятия осуществляет свою деятельность для достижения определенных целей и задач предприятия. Именно цели каждого сотрудника и их совпадение с целями предприятия и их адекватность могут определять эффективность деятельности этих сотрудников.

На современном этапе в своей деятельности предприятия применяют различные способы и методы управления персоналом, данная политика является основополагающим элементов в деятельности предприятия, верно выбранная политика, а также методы и способы управления персоналом

позволяют решить множество вопросов и достичь определенных результатов. Вышесказанное указывает на актуальность выбранной темы выпускной квалификационной работы.

Объектом исследования является ООО «Металлопродукция».

Предмет выпускной квалификационной работы - кадровая политика предприятия.

Целью выпускной квалификационной работы является совершенствование кадровой политики ООО «Металлопродукция».

Задачи выпускной квалификационной работы:

1. Исследовать теоретические аспекты кадровой политики.
2. Провести анализ кадровой политики ООО «Металлопродукция».
3. Разработать мероприятия по совершенствованию кадровой политики ООО «Металлопродукция».

Вопросы кадровой политики нашли свое отражение в научных исследованиях таких ученых, как Эмерсон Г., Егоршин А.П., Андреев И.В., Кошелев С.В., Спивак В.А. Данные ученые широко и полно раскрыли понятие и сущность кадровой политики. Однако, несмотря на полноту освещенности данной темы, некоторые моменты все еще находятся на стадии разработки, изучения и внедрения. Такими моментами являются вопросы, касающиеся влияния работников на повышение и уровень конкурентоспособности предприятия.

Теоретической основой выпускной квалификационной работы являются научные труды отечественных и зарубежных ученых в области кадровой политики предприятий. Методологической основой исследования являются метод системного анализа и логический метод.

Структура выпускной квалификационной работы: введение, три главы, заключение и список использованных источников.

В первой главе выпускной квалификационной работы рассмотрена кадровая политика предприятия. Раскрыто понятие, цели, задачи и этапы

формирования кадровой политики. Изучены основные виды и направления кадровой политики, а также критерии оценки кадровой политики.

Во второй главе выпускной квалификационной работы дана характеристика основных экономических показателей и системы управления персоналом ООО «Металлопродукция» в 2013-2015 г. Проведен анализ действующей кадровой политики ООО «Металлопродукция». Представлена оценка динамики состава и структуры кадров ООО «Металлопродукция» по групповому составу за 2013 – 2015 гг. Проведен анализ текучести кадров. Выявлены отрицательные моменты в кадровой политике предприятия и сформированы мероприятия по совершенствованию кадровой политики.

В третьей главе выпускной квалификационной работы на основе проведенного анализа разработаны мероприятия по совершенствованию кадровой политики ООО «Металлопродукция». Проведена оценка и расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.

1. Теоретические аспекты исследования кадровой политики

1.1 Понятие, цели, задачи и этапы формирования кадровой политики

Через кадровую политику реализуются цели и задачи управления персоналом на предприятии. Кадровая политика – основное направление работы с персоналом. Она включает основополагающие принципы, составляющие основы набора, отбора и распределения персонала, его использования, обучения, переобучения, повышения квалификации и, наконец, увольнения. Кадровая политика предприятия – это целенаправленная деятельность предприятия по созданию трудового коллектива, с помощью которого возможно совмещение приоритетов и целей предприятия и его работников.

Многие ученые Западной Европы и США достаточно редко используют термин кадровая политика, при этом трактуя данное понятие как основу для построения системы управления персоналом на предприятии.

Ученый С.Шулер, трактуя понятие «кадровая политика» указывает на то, что существует неявная двойственность данного понятия и потенциальная возможность раскрытия понятия «кадровая политика». Шулер говорил, что понятие «политика» по отношению к человеческим ресурсам в том виде, котором оно применяется здесь, не может означать руководство по политике по отношению к человеческим ресурсам [6, с.56].

С. Шулер использует очень упрощенное понятие «кадровая политика», называя его «сборник правил» предписывающий конкретные действия в конкретной ситуации, чего быть не может изначально. То же самое касается и прагматичного диалектического похода при построении системы управления персоналом, в данном случае кадровая политика рассматривается как основа разработки четких программ и методов практической работы [16, с.39].

Андреев И.В. раскрывает понятие кадровая политика следующим образом – совокупность принципов, либо общих ориентиров, которые лежат в основе определенных программ и процессов управления персоналом организации.

Ученый указывает на то, что кадровая политика неизменно должна состоять из выбранных самим предприятием методов и способов, которые и сформируют саму кадровую политику.

Кадровая политика предприятия – это основное направление работы с кадрами на предприятии, а также совокупность методов, способов, форм, с помощью которых можно сформировать механизм по разработке целей и задач предприятия, которые будут направлены на рост и развитие кадрового потенциала.

Главная цель кадровой политики заключается в обеспечении оптимального баланса между процессом обновления и сохранения численного и качественного кадрового состава в четком соответствии с потребностями предприятия и требованиями законодательства и рынка труда [6, с.58].

Предприятие, учитывающее основные положения элементов кадровой политики, внешних и внутренних факторов, влияющих на его деятельность, определяет свою собственную кадровую политику, согласно которой будут достигаться цели и задачи в его деятельности, при этом кадровая политика так же учитывает возможности кадрового состава.

Наиболее распространенные цели кадровой политики предприятий представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Цели кадровой политики предприятия

Главная цель кадровой политики позволяет определить подцели. При этом необходимо помнить, что не только предприятие в своей деятельности имеет определенные цели и задачи [29, с98].

Кадровая политика имеет узкое и широкое толкование. Широкий смысл понятия термина «кадровая политика предприятия» – это система определенных и осознанных правил, которые могут и приводят человеческий ресурс в долговременной стратегии предприятия.

Узкий смысл данного термина – это набор определенных правил, зачастую неосознаваемых ограничений или пожеланий, которые реализуются как процесс непосредственного взаимодействия между сотрудниками, а также во взаимоотношении между работниками и предприятием в целом [20, с.209].

Оценка применяемой в определенных организациях кадровой политики позволяет сгруппировать по двум направлениям. Данные группировки представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Типы кадровой политики предприятия

Тип	Характеристика
Пассивная кадровая политика	Руководители предприятия не имеют четкой программы по управлению персоналом, сущностью кадровой политики заключается в рутинном функционировании или устранении непредвиденных негативных последствий.
Реактивная кадровая политика	Руководители предприятия осуществляют контроль над проявлениями отрицательного состояния в работе с персоналом, при этом руководство пытается анализировать причины возникновения отрицательных моментов и отслеживает возникновение конфликтных ситуаций.
Превентивная кадровая политика	Руководители предприятия имеют сформированные и обоснованные прогнозы развития ситуаций. У предприятия нет средств для влияния на ситуацию.
Активная кадровая политика	Руководство имеет прогноз ситуации на предприятии, а также имеет средства для воздействия. Кадровая служба предприятия разрабатывает целевые кадровые программы, проводит мониторинг и внедряет программы в четкое соответствие с внешней и внутренней среды предприятия.

Предприятие с четко разработанной стратегией развития, имеющее разработанные кадровые программы, на постоянной основе проводящее анализ и оценку происходящих процессов использует разработанную кадровую политику [11, с.7].

Существует два вида кадровой политики – это рациональная политика и авантюристическая политика управления персоналом на предприятии с точки зрения всех механизмов, применяющихся руководством предприятия.

Рациональная кадровая политика подразумевает под собой качественный диагноз и обоснованный прогноз развития ситуации и предполагает существующие средства влияния на них.

Рациональная кадровая политика предприятия состоит из:

1) Гибкость форм включения специалистов при решении задач на определённом этапе реализации проекта;

2) Реализация внутри предприятия мобильной стратегии при управлении персоналом. Учитываются несколько направлений деятельности предприятия или несколько проектов.

Данная кадровая политика подразумевает под собой постоянную смену состава исполнителей, которая напрямую зависит от перехода предприятия из одной стадии развития в другую стадию, при этом позволяя строить долгосрочные перспективы карьерного роста своих сотрудников [9, с.177].

Авантюристическая кадровая политика подразумевает под собой отсутствие у руководства предприятия качественного диагноза, отсутствие обоснованного прогноза развития, однако при такой политике предприятия всеми способами стремиться влиять на нее.

Так же существует закрытая кадровая политика и открытая кадровая политика. Открытая кадровая политика предприятия – это политика, которая подразумевает под собой прозрачность действий и процесса предприятия для сотрудников, которые могут быть приняты в перспективе на любой из структурных уровней. Закрытая кадровая политика – это политика, при которой предприятие ориентируется на включение в свой кадровый состав нового работника только с низшего должностного уровня, а руководящие должности замещаются только за счет кадрового состава самого предприятия [42, с.31].

Закрытая и открытая кадровые политики имеют между собой множество отличий и обладают собственными характеристиками, свойственными только

им. При сравнении данных политик по основным кадровым процессам может помочь увидеть грани данных политик и сделать определенные выводы.

Сравнение закрытой и открытой кадровой политики по основным кадровым процессам представлено на рисунке 2.



Рисунок 2 - Сравнение закрытой и открытой кадровой политики по основным кадровым процессам

Применяемая кадровая политика напрямую связана со всеми областями хозяйственной деятельности предприятия. Принятие решений касающихся кадровой политики зачастую связано со всеми комплексами на предприятии [33, с.54].

Любая кадровая политика должна выполнять поставленные перед ней задачи (рисунок 3).



Рисунок 3 – Основные задачи кадровой политики

Реализация кадровой политики на предприятии осуществляется с помощью специально созданного документа, который является открытым, и каждый работник может ознакомиться с ним [36, с.96].

В данный документ должны быть включены следующие пункты и иметь следующее предназначение, а именно:

- высокий уровень PR-эффекта. Достигается путем публичной демонстрации уважения к сотрудникам, а также демократичного отношения и единства между руководителями и подчиненными при достижении целей предприятия.

- персоналу озвучивают принципы и правила, согласно которым руководители осуществляют выработку и реализацию решений по управлению персоналом;

Важным решающим фактором для эффективной работы предприятия и его высокой конкурентоспособности является создание, формирование и поддержание высокого кадрового потенциала [48, с.57].

Вновь формирующееся предприятие должно быть заинтересовано в том, чтобы кадровая политика проводилась осознанно и должна проводить данную политику по следующим этапам (рисунок 4).

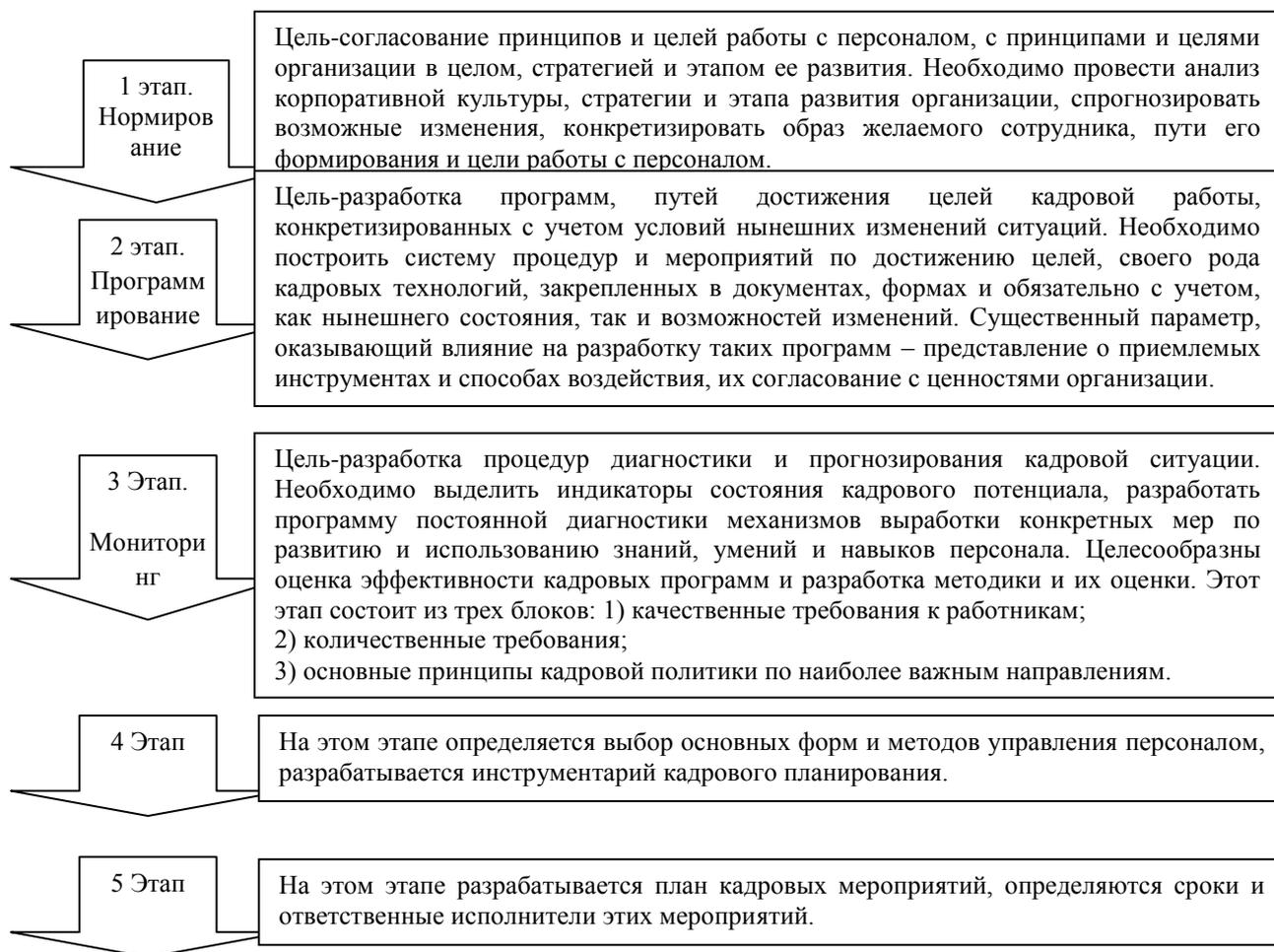


Рисунок 4 – Этапы формирования кадровой политики

В процессе формирования и развития кадровой политики предприятия происходит воздействие на нее внешних и внутренних факторов.

Факторы, которые предприятие как субъект управления не в состоянии изменить, но при этом предприятие должно учитывать данные факторы для правильного определения потребности в сотрудниках и оптимальных источниках покрытия данной потребности, такие факторы называются факторы внешней среды [26, с.70].

Факторы, на которые предприятие может повлиять и которые поддаются управляющему воздействию с его стороны называются внутренними факторами.

В таблице 2 представлены факторы внутренней и внешней среды.

Таблица 2 – Факторы, влияющие на формирование кадровой политики организации

Факторы внешней среды	Факторы внутренней среды
Тенденции экономического развития	Цели организации (на их основе формируется кадровая политика)
Ситуация на рынке труда	Стиль руководства (все они не в одинаковой мере влияют на проведение определенной кадровой политики)
Научно-технический прогресс	Кадровый потенциал организации
Нормативно-правовая среда	- Стиль управления; - Финансовые ресурсы.

Для формирования кадровой политики необходимо придерживаться следующих аспектов, а именно:

- осуществление разработки четких принципов кадровой политики предприятия, а также определение приоритетов целей;
- создание организационно-штатной политики предприятия, при этом осуществляется планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование штата и его структуры, формирование кадрового резерва;
- осуществление информативной политики на предприятии, которая заключается в формировании и обеспечении системы передвижения кадровой информации;
- осуществление финансовой политики предприятия, которая позволит сформулировать принципы распределения средств и обеспечит предприятие эффективной системой стимулирования труда;
- проведение анализа и оценки результатов деятельности, который позволит выявить соответствие кадровой политики стратегии самого предприятий, позволит выявить проблемы в кадровой работе и оценить кадровый потенциал [3, с. 56].

1.2 Основные направления кадровой политики

Трансформация экономических систем и подходов к управлению человеческими ресурсами требует от современных предприятий изменения философии управленческой деятельности. При реализации новых подходов к управлению кадрами предполагается изучение руководством проблем, возникающих в сфере взаимодействия с персоналом, всестороннее изучение интересов, потребностей и мотивов деятельности сотрудников. Таким образом, формирование грамотной политики управления кадрами является одним из условий успешного функционирования компании в конкурентной среде.

Кадровая политика предприятия включает в себя правила и нормы, которые приводят кадры в четкое соответствие с потребностями деятельности предприятия. В процессе реализации кадровой политики предприятие разрабатывает различные программы и проекты, осуществляет оценку работы сотрудников, а также изменяет работу определенных сотрудников в соответствии с целями и задачами [30, с. 106].

Среди основных задач кадровых служб выделяют:

- подготовка и переподготовка кадров;
- повышение квалификации сотрудников;
- организация своевременной оплаты труда;
- закрепление правовой основы трудовых отношений;
- предупреждение социальной напряженности среди сотрудников;
- проведение работ по соблюдению надлежащих условий труда и техники безопасности;
- проведение работ по соблюдению надлежащих условий труда и техники безопасности;
- проведение мер по обеспечению всех подразделений квалифицированными сотрудниками;
- поддержание отношений с органами рабочего самоуправления.

Основными направлениями кадровой политики являются:

- обеспечение организации квалифицированной рабочей силой,

- отбор, наем, адаптация,
- развитие, обучение, повышение квалификации,
- ротация, стимулирование труда, оценка персонала и пр.

Все направления кадровой политики предприятия всегда совпадают с направлениями кадровой работы в определенной организации. А также направления кадровой политики предприятия должны соответствовать функциям системы управления персоналом, которые действуют на данном предприятии.

Направления кадровой политики должны соответствовать функциям управления персоналом, которые действуют на предприятии. Кадровая политика предприятия может реализовываться по следующим направлениям, а именно:

- формирование и поддержание системы найма и отбора персонала, реализация маркетинговой политики по отношению к персоналу, создание концепции оплаты труда и социального стимулирования сотрудников;
- составление прогноза в создании новых рабочих мест на предприятии, с учетом внедрения новейших технологий;
- создание и поддержание одинаковых возможностей для эффективного труда, а также его безопасности и нормальных условий;
- создание и внедрение программ развития и обучения сотрудников для решения будущих и текущих целей предприятия;
- разработка системы мотивации, которая обеспечит рост заинтересованности и удовлетворения сотрудников своим трудом;
- улучшение морально – психологического климата на предприятии, а также возможность привлечение рядовых работников к управлению [45, с. 207].

Каждый работник предприятия имеет большое значение, это связано с тем, что труд одного сотрудника может оказать большое влияние на общий результат. Поэтому материальное и социальное стимулирование деятельности работников является основным элементом в реализуемой кадровой политике предприятия. Применение на практике материальных поощрений в виде

выплат, премий, надбавок помогут обеспечить высокий уровень заинтересованности работников в достижении высоких результатов деятельности предприятия.

Характеристики основных направлений кадровой политики представлены на рисунке 5.



Рисунок 5 - Характеристики основных направлений кадровой политики

Основные направления кадровой политики предприятия заключаются в том, чтобы провести маркетинговую деятельность среди персонала, спрогнозировать создание новых рабочих мест на предприятии, при этом учитывая внедрение новых технологий. Так же предприятие должно

организовать привлечение, отбор, оценку, аттестация кадров и трудовую адаптацию для персонала, провести подбор и расстановку персонала, создать эффективную системы стимулирования и мотивации кадрового состава [24, с. 256].

Так же к основным направлениям можно отнести создания рациональной системы затрат на персонал предприятия, разработка программы развития персонала с целью перспективных задач и задач, существующих на определенном этапе деятельности предприятия. Предприятие должно создать все необходимые условия для карьерного роста персонала, подготовить кадровый резерв на замещение вакантных должностей и руководящих должностей.

К следующим направлениям кадровой политики предприятия можно отнести создание и организацию труда и рабочих мест работников, создание программы занятости, социальные программы, эффективное распределение и использование занятых на предприятии работников, а также рационализация их численности. Предприятие должно управлять нововведениями в кадровой работе, а также полностью обеспечить безопасность и охрану здоровья персонала в соответствии со стандартами. На постоянной основе проводить анализ причин высвобождения персонала и проводить выбор наиболее рациональных вариантов действий. При этом необходимо предоставить высокий уровень качества труда, трудовой жизни работников, а также результатов данного труда. Необходимо разработать и применять различные проекты по совершенствованию управлением персоналом предприятия, а также проводить оценку данной программы, ее социальную и экономическую эффективность [26, с.189].

Кадровая политика предприятия должна быть генеральным направлением всей кадровой работы в целом и включать в себя формы, методы, принципы, организационный механизм по разработке целей и задач, которые будут направлены на достижение сохранения, укрепления и развития кадрового потенциала предприятия. Данная политика должна быть направлена на

формирование и укрепление квалифицированных и высокопроизводительных кадров, которые смогут своевременно реагировать на постоянно изменяющиеся требования рынка, при этом учитывая стратегию предприятия и его развитие.

Все области хозяйствования плотно связаны с кадровой политикой предприятия. Главная цель кадровой политики позволяет определить подцели, которые заключаются в предоставлении трудовых ресурсов определенного качества и количества к определенному сроку, на определенный период и для определенных рабочих мест. Основываясь на данных целях и подцелях, предприятие может определить содержание кадровой политики.

Главный принцип кадровой политики предприятия – это одинаково необходимое достижение индивидуальных целей предприятия [22, с.99].

Разные подходы к управлению персоналом могут по-разному рассматривать взаимосвязь данных направлений. Различной может быть и степень их полноты и формализации. Например, в одной компании направление обучения и развития может разбиваться на несколько направлений: профессиональное обучение, первичная адаптация, развитие менеджерских навыков. А в другой компании данное направление может быть представлено только первичной адаптацией на рабочем месте. И каждый из подходов может полностью удовлетворять требования бизнеса.

Одним из главных направлений кадровой политики является обеспечение предприятий работниками, имеющими высокую профессиональную подготовку, которые способны оперативно реагировать на возникающие проблемы и изменять данные проблемы в соответствии с требованиями производства. Кроме того, важнейшим в современных условиях функционирования предприятий становится непрекращающееся развитие человеческих ресурсов, как основной движущей силы, приводящей в действие другие процессы и ресурсы организации.

Формирование кадрового потенциала зачастую отождествляют с повышением профессиональной подготовки сотрудника [18, с.5].

Трудовой потенциал включает в себя различные предметы и средства труда, источники труда, способности, возможности или знания отдельных лиц в определенной сфере. В связи с этим, в рамках предприятия трудовой потенциал представляет собой предельную величину ожидаемого участия работников в производстве, учитывающий при этом их психофизиологические особенности, а также уровень профессиональных знаний и степень владения практическими навыками.

Совершенствование кадровой политики по различным направлениям позволит выявить потенциальные возможности организации, а также определить уровень использования кадрового потенциала [34, с.26].

В России существуют и функционируют множество различных компаний, формирование и формализация кадровых политик в которых существенно отличаются друг от друга. Некоторые предприятия осуществляют кадровую политику осознанно, прозрачно и формально. Другие предприятия осуществляют кадровую политику, не имея четких целей и задач.

В условиях современной экономики кадровая политика в российских компаниях должна ориентироваться на человеческие отношения, социальную политику и социальные ценности, охватывать новые области (трудовые конфликты, новые общественные организации, социальные программы и пр.). На современном этапе осуществляется разработка новых направлений кадровой политики, которые ориентируются на социальные направления.

Таким образом, приоритет всех проводимых мероприятий должен быть направлен на благополучие каждого сотрудника, а не на предприятие в целом. Необходимо создать максимально эффективную систему управления человеческими ресурсами, которая бы базировалась не на административных методах, социальных гарантиях и финансовых стимулах, ориентир которых направлен на повышение производительности труда, а на сближении интересов организации и сотрудников, активном вовлечении персонала в управлении предприятием.

1.3. Критерии оценки кадровой политики

Кадровая политика любого предприятия должна на постоянной основе увеличивать возможности предприятия для реагирования на меняющиеся требования технологии и рынка в перспективе. Кадровая политика предприятия должна создать все условия для формирования ответственной, высокоразвитой, сплоченной и высокопроизводительной рабочей силы.

Кадровая политика может быть оценена по следующим критериям, а именно:

1) стратегия развития предприятия и кадровая политика должны соответствовать друг другу;

2) кадровая политика предприятия должна быть гибкой и стабильной, так как стабильность - это важный элемент для сотрудников. Так же кадровая политика должна быть динамичной;

3) Необходимо экономически обосновать кадровую политику основываясь на реальных финансовых возможностях предприятия, т.к. любая кадровая политика связана с издержками предприятия;

4) Правильно сформированная кадровая политика должна обеспечивать индивидуальный подход к своим сотрудникам.

Основными подходами оценки эффективности кадровой политики предприятия являются:

- достижение поставленных целей перед кадровой политикой, при этом затраты должны быть минимальными;

- достижение результата деятельности с помощью квалифицированных, обученных, верно подобранных и мотивированных сотрудников, которые сформированы в результате реализации выбранной кадровой политики предприятия;

- применение эффективных способов управления, которые обеспечат высокий результат самого процесса управления персоналом [38, с.45].

На практике различные предприятия в процессе управления персоналом применяют множество показателей для оценки эффективности кадровой политики. Расчет единовременных затрат на совершенствование управления персоналом осуществляется по следующей формуле:

$$K_y = K_{y1} + K_{y2} + K_{y3} + K_{y4} \quad (1.1)$$

где, K_{y1} - затраты на научно-исследовательскую работу, разработку и внедрение мероприятий по совершенствованию управления;

K_{y2} - капитальные вложения в управление, связанные с внедрением мероприятий;

K_{y3} - сопутствующие капитальные вложения в производство, вызванные осуществлением мероприятий;

K_{y4} - сопутствующие капитальные вложения при использовании продукции, произведенной после осуществления мероприятий.

Для отдельного этапа разработки организационного проекта рассчитывается K_{y1} , при этом так же отдельно рассчитываются затраты на разработку ТЭО, разработку ООП, разработку ОРП, затем на внедрение самого проекта, это необходимо делать для того, чтобы учесть трудоемкость, которая для каждого этапа значительно отличается. В свою очередь капитальные вложения в управление персоналом, которые связаны с внедрением различных мероприятий (K_{y2}) рассчитываются по следующей формуле:

$$K_{yг} = K_{тсy} + K_{ГК11} + K_{Н} + K_{срз} + K_{пк} + K_{ос} - K_{в}, \quad (1.2)$$

где, $K_{тс}$ - затраты на приобретение вычислительной техники, периферийных устройств, средств связи, вспомогательного оборудования, организационной техники (определяются по прейскурантным ценам);

$K_{тин}$ - затраты на транспортировку, монтаж, наладку и пуск технических средств управления;

$K_{н}$ - затраты на покупку производственно-хозяйственного инвентаря (определяются по прейскурантным ценам);

Кс з - затраты на строительство и реконструкцию зданий, сооружений и помещений, связанных с мероприятиями по совершенствованию управления персоналом:

Кс з – СПИ (С - стоимость 1 м³ здания, помещения, руб.; П - площадь здания, помещения, м²);

Н - высота этажа здания, помещения, м;

Кng - затраты на переподготовку и повышение квалификации работников управления для работы в условиях после внедрения мероприятий;

Кс - затраты на пополнение оборотных средств;

АГ - сумма реализации высвобожденных в результате внедрения организационного проекта технических средств управления [46, с.78].

Как результат хозяйственной деятельности предприятия или его производственная деятельность можно рассмотреть общий экономический эффект.

Для того чтобы можно было соизмерить результат работы с затратами на продукцию необходимо выразить в натуральных или действующих ценах.

На практике предприятия часто используют показатель эффективности затрат труда или показатель производительности труда (Пт), для того чтобы оценить эффективность производства, он рассчитывается по следующей формуле:

$$Пт = Оп / Т, \quad (1.3)$$

где, Оп - объем произведенной продукции в течение определенного календарного периода (руб.);

Т - затраты труда (чел.- ч., чел.- дн. средняя списочная численность работников).

Данный показатель отличается тем, что он может изменяться под влиянием различных факторов.

Для того чтобы провести более комплексный анализ эффективности кадровой политики и получить обоснованные выводы по этому поводу необходимо применение подхода через стоимость затрат на рабочую силу. С

помощью существенного сокращения издержек предприятие может обеспечить состоявшийся процесс труда [27, с.106].

В связи с тем, что не на каждом предприятии единица труда имеет разное значение (C_i) различен и объем затрат на рабочую силу. Данный показатель рассчитывается следующим образом:

$$C = Z / T, \quad (1.4)$$

где, Z - затраты на рабочую силу;

T - затраты труда (чел.- ч., чел.- дн., средняя списочная численность работников).

С организацией соответствующего учета на предприятии можно рассчитать показатель, характеризующий объем продукции (или прирост объема продукции), приходящийся на 1 руб. затрат на рабочую силу (Φ). Этот показатель определяется:

а) либо как частное от деления объема произведенной продукции в стоимостном выражении (в текущих ценах) на объем затрат на рабочую силу:

$$\Phi = O_p / Z, \quad (1.5)$$

где, O_p – объем произведенной продукции в стоимостном выражении;

Z – затраты на рабочую силу.

б) либо путем деления уровня производительности труда (в стоимостном выражении) на величину издержек, приходящихся на ту же единицу затрат труда:

$$\Phi = P_t / C_t, \quad (1.6)$$

где, P_t – уровень производительности труда;

C_t – величина издержек.

По аналогии с известным показателем фондоемкости продукции можно рассчитать показатель, представляющий собой «удельную затратноемкость продукции», где в качестве затрат принимаются издержки предприятия на содержание рабочей силы (U_p):

$$U_p = Z / O_p, \quad (1.7)$$

где, Z – издержки предприятия на содержание рабочей силы;

Оп - объем произведенной продукции в стоимостном выражении.

Показатель удельной затроемкости $Ур$ является обратным по отношению к показателю объема продукции в расчете на 1 руб. затрат Φ и характеризует затраты на рабочую силу (в руб.), необходимые для получения 1 руб. Продукции [15, с.24].

Динамика показателя объема продукции в расчете на рубль затрат на рабочую силу Φ позволяет контролировать изменение эффективности этих затрат: рост выпуска продукции на единицу затрат говорит об их целесообразности.

Для того чтобы в комплексе провести расчет эффективности кадровой политики предприятия необходимо выделить критерии, по которым будет проводиться данный анализ и оценка. Как правило, выделяют следующие критерии:

- показатель текучести кадров;
- гибкость применяемой политики;
- качественный и количественный кадровый состав персонала;
- учет интересов сотрудника/производства и т.д.

Для более удобного анализа количественный состав необходимо разделить на следующие категории:

- руководство;
- менеджеры и обслуживающий персонал;
- мужчины и женщины;
- пенсионеры и лица, не достигшие 18 лет;
- работающие и находящиеся в отпуске сотрудники [12, с. 74].

Качественный состав необходимо разделить по уровню образования (высшее, среднее, среднее специальное и др.) и на сотрудников, которые имеют большой опыт работы и повышение квалификации.

Так же количественная характеристика кадрового потенциала предприятия и его внутренних подразделений представляется фондом ресурсов труда (Фрт), которая рассчитывается по формуле:

$$\Phi_{рт} = Ч_{сп} * Т_{рв}, \quad (1.8)$$

где, $Ч_{сп}$ - среднесписочная численность работников;

$Т_{рв}$ - средняя продолжительность рабочего периода в днях или часах.

Один из показателей, отражающий эффективность кадровой политики предприятия - показатель текучести кадров, который является одним из самых показательных критериев применяемой кадровой политики предприятия.

С одной стороны, текучесть кадров может, является положительным моментом в деятельности предприятия, но в большинстве своем данный показатель указывает на отрицательный момент. Данный показатель рассчитывается следующим образом:

$$К_{т} = К_{у} / Ч_{сп} * 100, \quad (1.9)$$

где, $К_{т}$ – коэффициент текучести;

$К_{у}$ – количество уволенных сотрудников;

$Ч_{сп}$ – среднесписочная численность.

Исходя из основных характеристик кадровой политики, определяется ее гибкость. Под воздействием внешних факторов эффективная кадровая политика предприятия должна динамично перестраиваться.

Уровень учета интересов производства сравнивается с уровнем учета интересов работников. При этом на постоянной основе необходимо проводить анализ наличия или отсутствия индивидуального подхода к каждому работнику в отдельности.

Основное внимание необходимо уделять достижению целей управлению кадровой политики при минимальных затратах [5, с. 50].

В процессе оценки систему управления могут применяться не только показатели, отражающие производительность труда, но и показатели, отражающие экономичность самой системы.

Эффективно построенная система управления персоналом можно позволить предприятию целенаправленно воздействовать на трудовой потенциал, для того, чтобы маневрировать его параметры в нужном для предприятия направлении.

Для достижения такого баланса необходимо выбрать верный путь реализации кадровой политики, в свою очередь это позволит сэкономить средства, что говорит о том, что цель будет достигнута с наименьшими затратами.

Эффективность кадровой политики можно проанализировать и выявить с помощью направлений данного процесса – это эффективность подготовки и переподготовки кадров, повышение квалификации работников, через эффективную работу, направленную на сокращение сроков адаптации работников и др.

Одной из проблем будет, является определение временного периода, по отношению к которому будет рассчитываться эффект [18, с.5].

Эффективность процесса управления является одним из важнейших подходов. При этом подходе эффективность управления персоналом определяется с помощью оценки прогрессивности и продвинутости системы управления и уровня технической оснащенности труда и уровня квалификации сотрудников, а также степени оперативности в работе руководящего персонала.

Удельными затратами на функционирование системы может быть представлена в общем виде вся экономичность.

Критериями эффективности мероприятий по совершенствованию кадровой политики являются:

- срок окупаемости затрат;
- уровень пророста дохода;
- минимум текущих затрат;
- максимум прибыли;
- уровень минимизации издержек на выпуск продукции за счет затрат на рабочую силу [13, с. 6].

От того на что ориентируется предприятие, на какой именно критерий оценки и предопределяет подход к выбору тех или иных показателей, которые будут применяться в анализе и обоснованию принятых решений.

Кадровая политика предприятия направлена в первую очередь на

формирование такой системы, при которой работа с кадрами будет ориентироваться на получение не только экономического и социального эффекта, но и соблюдение действующего законодательства.

Государственная политика в сфере кадровой политики на предприятиях влияет на нее через рычаги регулирования рынка труда, а также требования по обеспечению социальной защиты сотрудников и др.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что Кадровая политика предприятия – это основное направление работы с кадрами на предприятии, а также совокупность методов, способов, форм, с помощью которых можно сформировать механизм по разработке целей и задач предприятия, которые будут направлены на рост и развитие кадрового потенциала. При этом данная кадровая работа должна учитывать постоянно изменяющиеся условия рынка и стратегии предприятия.

Главная цель кадровой политики заключается в обеспечении оптимального баланса между процессом обновления и сохранения численного и качественного кадрового состава. При этом необходимо учитывать потребности предприятия и требования законодательства и рынка труда.

Предприятие, учитывающее основные положения элементов кадровой политики, внешних и внутренних факторов, влияющих на его деятельность, определяет свою собственную кадровую политику, согласно которой будут достигаться цели и задачи в его деятельности.

2. Анализ кадровой политики ООО «Металлопродукция»

2.1 Характеристика основных экономических показателей и системы управления персоналом ООО «Металлопродукция»

Общество с ограниченной ответственностью «Металлопродукция» основано в январе 1998 года для производства комплектующих предназначенных для сборки легковых автомобилей.

Организационная структура управления данного предприятия – линейно-функциональная, при которой все функции управления сосредоточены в руках руководителей, которые принимают управленческие решения и ответственные за их исполнение. Каждому руководителю подчиняется соответствующий руководитель низшего уровня. Исполнители подчиняются только одному руководителю (рисунок 6).



Рисунок 6 – Организационная структура ООО «Металлопродукция»

Основным видом деятельности является производство ковровых покрытий для автомобилей.

Миссия – создание качественной, технически совершенной продукции, которая будет соответствовать ожиданиям, и удовлетворять требованиям

потребителей.

Цель – удовлетворение желания потребителя, также обеспечение его качественной и доставленной в установленные сроки продукции.

Предприятие производит и поставляет на автосборочные заводы детали интерьера автомобиля (обивки крыши, ковры пола, обивки арок и боковин, коврики багажника, полки багажника).

В настоящее время организация производит более 70 наименований продукции.

Для данного предприятия характерна линейно-функциональная структура управления, которая обеспечивает такое разделение управленческого труда, при котором линейные звенья управления призваны командовать, а функциональные – консультировать линейных руководителей в подготовке и принятии решений по выполнению конкретных функций.

Основные экономические показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «Металлопродукция» за 2013-2015 гг. представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Основные экономические показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «Металлопродукция» за 2013-2015 гг.

№ п/п	Показатель, тыс. руб.	Значение показателя			Темп роста 2014 к 2015, %	Темп роста 2015 к 2014, %
		2013 год	2014 год	2015 год		
1	Объем реализации	149 970	124 320	109 700	83	88
2	Среднегодовая выработка:					
	- 1-го работника	609	586	513	96	88
	- 1-го рабочего	652	634	554	97	87
3	Фонд оплаты труда:					
	- всего	47 760	38 160	38 010	80	100
	- рабочих	38 210	30 530	30 410	80	100
4	Среднегодовая заработная плата:					
	- 1-го работника	194	180	178	93	99
	- 1-го рабочего	166	156	154	94	99
5	Себестоимость реализованной продукции	136 950	117 840	102 860	86	87

Продолжение таблицы 3

№ п/п	Показатель, тыс. руб.	Значение показателя			Темп роста 2014 к 2015, %	Темп роста 2015 к 2014, %
		2013 год	2014 год	2015 год		
6	Затраты на 1 руб. реализации	0,91	0,95	0,94	104	99
7	Прибыль от реализации	13 020	6 480	6 840	50	106
8	Рентабельность реализации	8,7	5,2	6,2	60	119
9	Численность персонала	1829	1983	1923	3	-3

Из анализа данных табл.4 следует, что за исследуемый период с 2013 по 2015 гг. из-за экономического кризиса деятельность ООО «Металлопродукция» не является успешной. С каждым годом показатели деятельности ухудшаются.

Темп падения объема реализации в стоимостном выражении в 2014 г. по сравнению с 2013 г. составил 38,4 %, а в 2015 г. по сравнению с 2014 г. – 42,7%. Численность работающих в 2014 г. увеличилась по сравнению с 2013 г. на 19,4%, в 2015 г. по сравнению с 2014 г. увеличилась на 2,3 %. Среднегодовая выработка одного работника в 2014 г. по сравнению с 2013 г. уменьшилась на 15,9 %, в 2015 г. по сравнению с 2014 г. - на 39,5 %. Затраты на 1 рубль реализации продукции в 2014 г. увеличилась по сравнению с уровнем 2013 г. на 2,4 %, в 2015 г. по сравнению с 2014 г. увеличились на 3,0 %.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что за исследуемый период с 2013 по 2015 гг. из-за экономического кризиса деятельность ООО «Металлопродукция» не является успешной. С каждым годом показатели деятельности ухудшаются, данное снижение во многом может быть вызвано тем, что кризисное состояние экономики влияет на покупательскую способность.

Общее количество сотрудников в 2015 году (вместе с совместителями) 1923 человек, в том числе:

- Управленческий состав – 723 чел.(УС);
- Административно-управленческий персонал – 192 чел. (АУП);
- Административно-хозяйственная часть – 420 чел. (АХЧ);
- Рабочий персонал – 588 чел. (РП).

Основная цель системы управления персоналом ООО «Металлопродукция» - создание системы формирования, развития и управления кадрового состава, обладающего высоким уровнем профессионализма, необходимого для достижения целей и отвечающего миссии предприятия.

Существуют несколько элементов системы управления персоналом в ООО «Металлопродукция»:

- оценка персонала;
- развитие персонала;
- мотивация персонала.

В ООО «Металлопродукция» с помощью проведения процедуры оценки персонала решаются соответствующие задачи (рисунок 7).

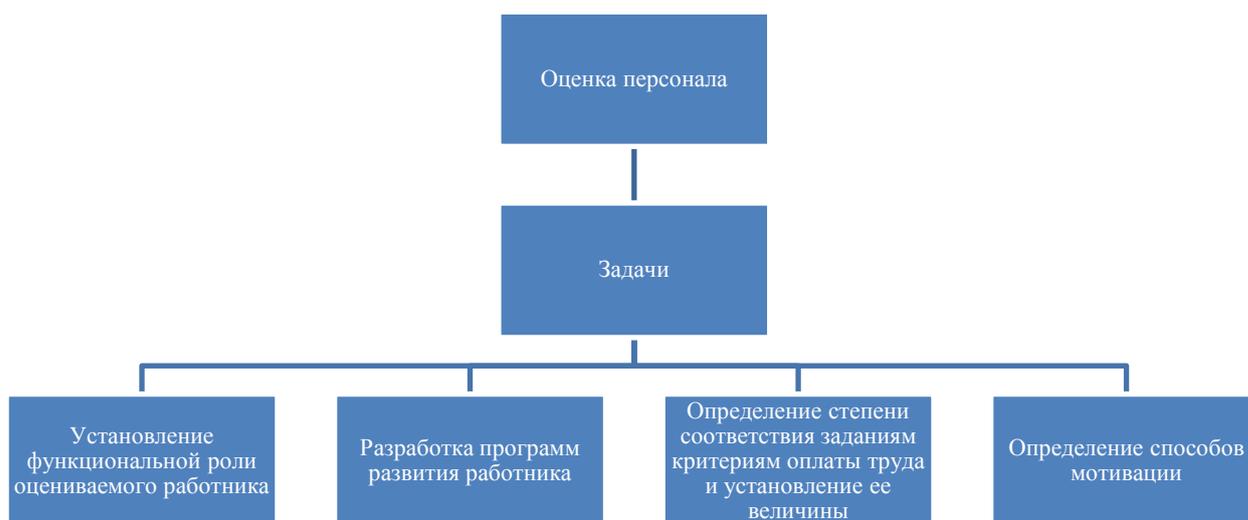


Рисунок 7 - Задачи, решаемые с помощью проведения процедуры оценки персонала в ООО «Металлопродукция»

Процедура оценки персонала позволяет решить дополнительные задачи, а именно:

- формирование обратной связи между работником и руководством по поводу организационных вопросов;
- удовлетворение потребностей работника в оценке в оценке собственного труда и его качественных характеристик;

На анализируемом предприятии не происходит долгосрочного планирования кадрового состава. При освобождении штатной единицы осуществляется реализация конкурса на замещение вакантной должности. Как правило, поиск кандидата начинается с размещения объявления в СМИ или доведение данной информации до руководителей.

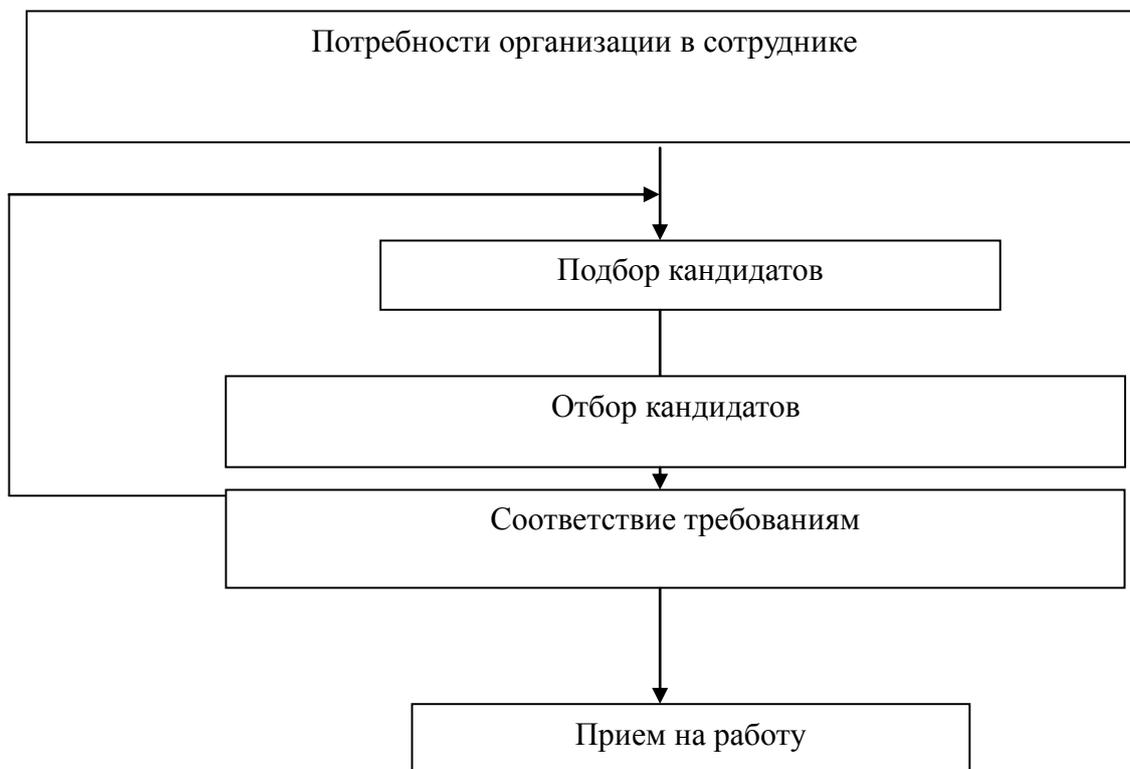


Рисунок 8 - Схема приёма на работу новых сотрудников в ООО «Металлопродукция»

Отдел по управлению персоналом ООО «Металлопродукция» определяет свободные штатные единицы и вакантные рабочие места на предприятии, которые необходимо заполнить работниками. Отдел осуществляет данную работу на основе сравнения плана и фактической численности персонала, трудящегося на предприятии. Процесс приема новых сотрудников в ООО «Металлопродукция» представлен на рисунке 8.

В ООО «Металлопродукция» система планирования персонала подразумевает под собой все меры, принимаемые для своевременного удовлетворения потребностей организации в сотрудниках. Процесс планирования персонала представлен на рисунке 9.



Рисунок 9 - Планирование персонала в ООО «Металлопродукция»

Процесс приема нового сотрудника начинается с детального определения того, кто именно нужен на предприятии. Основой данного процесса в ООО «Металлопродукция» является подготовка должностной инструкции сотрудника.

Сформировав перечень требований к кандидату, сотрудник отдела управления персоналом проводят мероприятия по привлечению кандидатов, используя следующие методы:

1. Внутрифирменный поиск кандидата
2. Размещение объявления о вакантной должности в СМИ.

На практике не существует универсального способа подбора кандидата, поэтому сотрудники службы управления персоналом применяют различные методы в зависимости от того какой сотрудник требуется.

Совокупность источников привлечения и подбора персонала в ООО «Металлопродукция» представлены в таблице 4.

Таблица 4 - Источники привлечения персонала в ООО «Металлопродукция»

Внешние источники	Внутренние источники
Учебные заведения различных ступеней и уровней подготовки;	Высвобождение персонала в связи с изменениями номенклатуры и объемов производства;
Посреднические фирмы по подбору персонала;	Снятие продукции с производства;
Профессиональные ассоциации и объединения;	Перемещение персонала с участков работы.
Родственные организации;	
Свободный рынок труда.	

Основой для отбора будущих сотрудников предприятия является подбор кандидатов на предприятия. Отбор будущих сотрудников предприятия является вторым этапом, который начинается анализа кандидатов по критериям соответствия требованиям вакантной должности. Первичный отбор и оценка заключается в определении узкого круга кандидатов, с которыми предприятие могло бы сотрудничать индивидуально.

Проведенное собеседование сотрудника службы управления персоналом с кандидатом (далее с руководителем) является основой в выборе кандидата, наиболее подходящего для вакантной должности.

Выбранный сотрудник принимается на работу с испытательным сроком от 1 до 3 месяцев для того, чтобы руководитель оценил кандидата непосредственно в процессе работы без принятия на себя всех обязательств по его трудоустройству на постоянное место работы. В течение испытательного срока руководство решает вопрос о принятии сотрудника на постоянное место работы.

Вторая составляющая системы управления персоналом ООО «Металлопродукция» - это развитие персонала. Предприятие осуществляет развитие персонала через аттестацию. Аттестация в ООО «Металлопродукция» - это в первую очередь подведение итогов в работе сотрудника, определение уровня соответствия квалификации сотрудника и его должностным требованиям, а также степень готовности сотрудника для продвижения по карьерной лестнице.

Целями аттестации являются:

- оценка результатов труда, определение вклада каждого сотрудника в результаты работы подразделения, цеха, завода в целом;
- определение соответствия занимаемой должности (требованиям должностной инструкции, профессионально-квалификационным требованиям);
- определение перспектив развития карьеры работника;
- повышение ответственности и исполнительской дисциплины.

По итогам аттестации проводятся необходимые изменения в должностном положении и системе оплаты труда аттестованных работников.

Третья составляющая системы управления персоналом - это мотивация персонала, которая включает в себя:

- премии и надбавки по результатам выполненных работ, сдельная оплата труда для определенной категории работников – материальное стимулирование труда сотрудников;

- повышение у работников принадлежности к предприятию через внедрение корпоративной рекламы, а также применение логотипов предприятия, предоставление работникам фирменной рабочей одеждой (табл. 5).

Таблица 5 – Система стимулирования персонала ООО «Металлопродукция»

№ п/п	Вид стимулирования	Сущность стимулирования	Бюджет
1	Заработная плата	Оплата труда	60 %
2	Бонусы	Разовые выплаты работникам по результатам труда	20%
3	Внутрифирменный имидж	Предоставление фирменной униформы	10%
4	Корпоративные мероприятия	Проведение корпоративных мероприятий	10%
5	Бесплатная доставка до работы	Отсутствует	0%
6	Социальные программы	Отсутствует	0%
7	Медицинские программы	Отсутствует	0%

В ООО «Металлопродукция» основной акцент сделан именно на материальном стимулировании сотрудников. Предприятие самостоятельно фиксирует систему оплаты труда, ее вид, формы поощрений, а также размеры тарифных ставок и окладов.

ООО «Металлопродукция» применяет оплату труда как важное средство стимулирования добросовестной работы.

Премирование сотрудников осуществляется согласно фактически отработанному времени по таблице, а также учитываются распоряжения руководителей подразделений. Премирование начальников, линейных

руководителей, работников осуществляется авансом в текущем месяце, месяцем позже приказом директора.

ООО «Металлопродукция» применяет следующие размеры премии:

- рабочие – 80 % от оклада или сдельного заработка;
- для служащих и ИТР – 80 % от должностного оклада;
- для руководителей – до 100 % должностного оклада согласно заключенным договорам.

При нарушении работником трудовой дисциплины или технологии производства применяются санкции в виде удержания/лишения премии или ее части.

В ООО «Металлопродукция» управление персоналом осуществляется с помощью комбинирования экономических и административных методов управления.

В связи с финансовым кризисом в стране, на данном предприятии не используются мероприятия по улучшению положения и поиску внутрипроизводственных резервов стимулирования, так как предприятие сокращает расходы и применяет систему сокращения всех расходов, что вызывает низкую эффективность внутрипроизводственных отношений. Более того на анализируемом промпредприятии происходит сокращение и оптимизация кадров.

2.2 Анализ действующей кадровой политики ООО «Металлопродукция»

Принципами кадровой политики ООО «Металлопродукция» являются:

- полное соответствие целей и миссии предприятия ее кадровому обеспечению;
- чуткое соблюдение нормам трудового, социального и конституционного законодательства Российской Федерации;
- применение на практике демократических норм в вопросах выборности и назначения на руководящие должности;

- обновление кадров и преемственность;
- системность процесса подготовки кадров;
- объективность в оценке кадров.

В настоящее время на предприятии существует одно структурное подразделение, деятельность которого направлена на реализацию кадровой политики – это «Управление по работе с персоналом». Реализация кадровой политики происходит через применение целенаправленной и системной работы по подбору кадров, подготовки кадров, оценки кадров на постоянной основе, а также оценки трудового потенциала работников и повышение мотивации и роста профессионализма кадров

Именно данный отдел занимается подбором, увольнением, отпусками, больничными листами и т.д.

Для проведения оценки кадровой политики ООО «Металлопродукция» является изучение его численности, структуры, текучести кадров.

Динамика и оценка состава и структуры кадров ООО «Металлопродукция» за 2013 – 2015 гг. представлены в таблице 6.

Таблица 6 - Состав и структура кадров ООО «Металлопродукция» за 2013 – 2015 гг.

Группы персонала	2013 год Численность чел.	Удельный вес %	2014 год Численность чел.	Удельный вес %	Уволено за отчетный период	2015 Численность чел.	Удельный вес %	Уволено за отчетный период
1. Административно-управленческий персонал	192	10,0	206	10,39	14	192	9,98	5
2. Управленческий состав	717	37,4	730	36,81	13	723	37,6	5
3.Административно-хозяйственная часть	410	21,9	440	22,19	20	420	21,84	8
4. Рабочий персонал	510	30,7	607	30,61	19	588	30,58	13
Всего	1829	100	1983	100	66	1923	100	31

Более наглядно динамика состава и структуры кадров ООО

«Металлопродукция» представлена на рисунке 10.

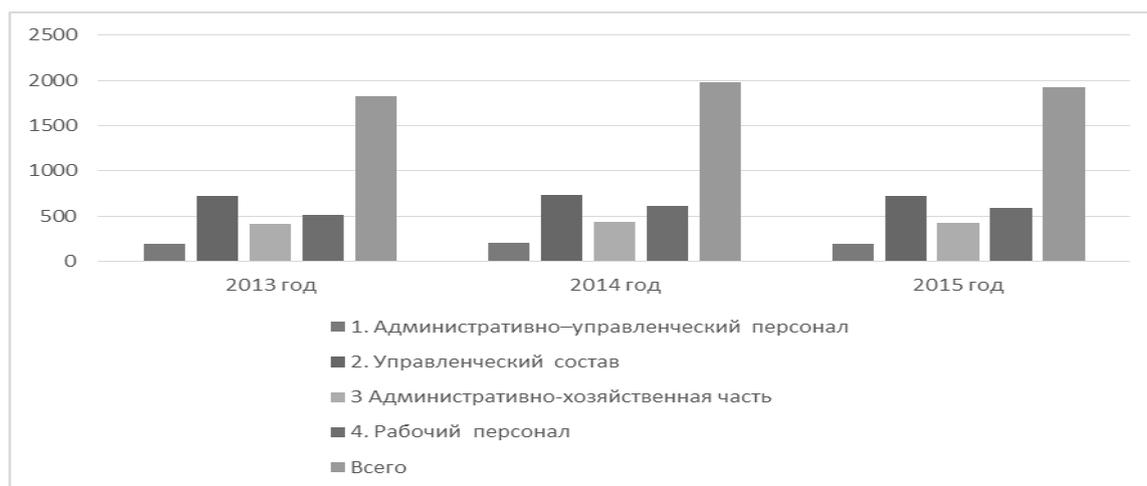


Рисунок 10 - Состав и структура кадров ООО «Металлопродукция» за 2013 – 2015 гг.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что к 2015 году происходит снижение количества рабочего персонала ООО «Металлопродукция» из-за сокращения кадров. Наибольший удельный вес занимает рабочий персонал и управленческий состав.

Далее необходимо провести анализ текучести кадров ООО «Металлопродукция» для выявления частоты изменения кадрового состава (табл.7). Проведем расчет текучести кадров по следующей формуле:

$$\text{текучесть кадров} = \frac{\text{количество уволившихся из компании за определенный период}}{\text{среднесписочную численность за тот же период}} * 100 \quad (1.10)$$

Таблица 7 - Показатели текучести кадров за 2013-2015 гг.

Наименование категорий	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Управленческий состав	0,8	6,79	2,6
Рабочий персонал	0,4	1,78	0,69
Административно-хозяйственная часть	1,0	4,54	1,9
Административно-управленческий персонал	3,0	3,13	3,21

Исходя из данных таблицы, можно сделать вывод, что в динамике показатели текучести кадров имеют нестабильную динамику. В 2014 году по сравнению с 2013 годом данный показатель по всем категориям имеет рост и

его значение в четыре раза выше.

Показатели текучести кадров в 2015 году снижаются, но текучесть кадров административно управленческого персонала имеет рост и на 0,7 больше показателя 2014 года, что является отрицательным моментом в реализации кадровой политики на предприятии.

Далее проведем анализ состава и структуры работников по возрастному составу (табл. 8).

Таблица 8 - Анализ состава и структуры персонала ООО «Металлопродукция» за 2013 – 2015 гг.

Возраст	2013 г.		2014 г.		2015 г.	
	численность, чел.	удельный вес, %	численность, чел.	удельный вес, %	численность, чел.	удельный вес, %
До 25 лет	260	14,78	293	14,78	273	14,2
От 25 до 30 лет	655	34,95	693	34,95	676	35,15
От 30 до 40 лет	158	8,98	178	8,98	165	8,58
Свыше 40 лет	756	41,3	819	41,3	807	41,97
Всего работников	1829	100	1983	100	1923	100

Исходя из данных таблицы, можно сделать вывод, что наибольшая доля сотрудников предприятия относится к категории свыше 40 лет. В динамике численность такого персонала изменилась и в 2015 году равно 807, однако удельный вес данной категории выросла из-за сокращения работников. Наименьшую долю занимает возрастная группа от 30 до 40 лет, в 2014 году она равна 165 человек. Возрастная группа от 25 до 30 лет претерпела изменение, в 2015 году равно 676 человек, данное изменение вызвано сокращением персонала. Сотрудники, которые входят в категорию от 30 до 40 лет составляют высший уровень управления на предприятии. Данный анализ позволяет сделать вывод, что на предприятии традиционная расстановка персонала, в которой высший уровень управления занимают сотрудники старшего возраста, а на более низком – молодые работники.

Более наглядно данная динамика представлена на рисунке 11.

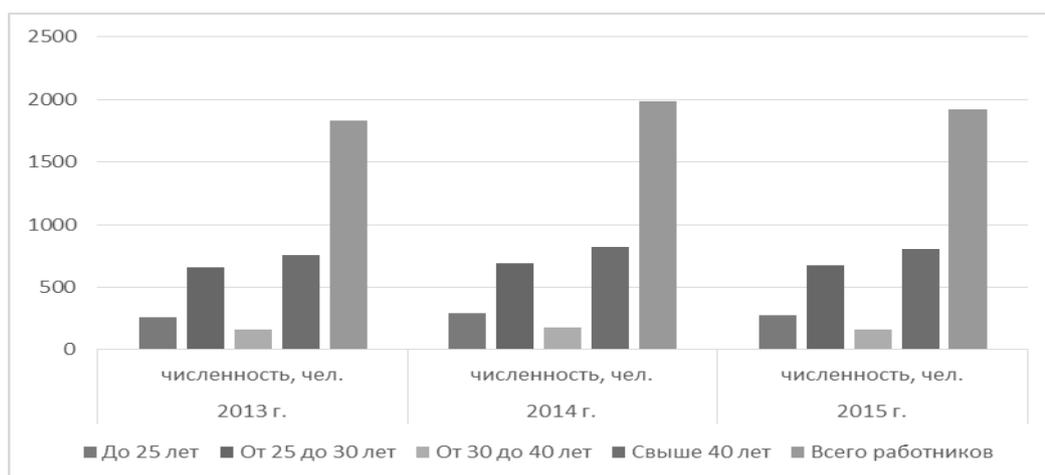


Рисунок 11 - Динамика развития состава и структуры персонала ООО «Металлопродукция» за 2013 – 2015 гг.

С помощью анализа количества отработанных дней и часов одним работником за определенный промежуток времени, а также уровня использования фонда рабочего времени можно оценить полноту эффективности использования трудовых ресурсов предприятия (табл. 9).

Таблица 9 - Эффективность использования баланса рабочего времени на одного среднесписочного работника

№ п/п	Показатель	2013 год	2014 год	2015 год	2014 к 2015 гг.	Абсолютное отклонение 2015 года от		Относительный прирост к 2015 году, %	
						2014 года	Плана	2014 года	Плана
1	Календарный фонд рабочего времени:	366	366	365	365	-	-	-	-
2	Праздничные дни	11	11	16	16	4	-	3,3	-
3	Выходные дни	104	104	101	100	-2	1	-1,9	1
4	Номинальный фонд рабочего времени	247	251	248	247	-2	1	-0,8	0,4
5	Неявки на работу:	7	14	14	8	1	4	7,7	40
6	Ежегодные отпуска	6	6	8	8	2	-	33,3	-
7	Болезни	4	6	5	-	-	-	-	-
8	Прогулы	2	2	1	-	-1	-	-50	-
9	Явочный фонд рабочего времени	234	237	234	240	-3	-6	-1,3	-2,5
10	Продолжительность рабочего дня, час	8	8	8	8	-	-	-	-

Продолжение таблицы 9

№ п/п	Показатель	2013 год	2014 год	2015 год	2014 к 2015 гг.	Абсолютное отклонение 2015 года от		Относительный прирост к 2015 году, %	
						2014 года	Плана	2014 года	Плана
11	Бюджет рабочего времени, час	1872	1896	1872	1920	-24	-48	-1,3	-2,5
12	Предпраздничные дни, час	5	6	5	3	-4	2	-44,4	66,7
13	Полезный фонд рабочего времени, час	1867	1890	1867	1917	-20	-50	-1,1	-2,6

Из анализа таблицы видно, что номинальный фонд рабочего времени в 2015 году по сравнению с 2014 годом уменьшился на 0,8%, но превышает план на 2015 год на 0,4%.

В 2015 году по сравнению с анализируемым годом возросло количество дней неявок на работу (7,7%), по сравнению с плановыми показателями данный показатель вырос на 40 %. В то же время увеличилось количество дней отпусков, в 2014 году данный показатель выше на 33,3 %, при этом данный показатель полностью совпадает с плановым.

Уменьшилось количество дней прогулов (на 50 %). Уменьшение данного показателя связано с проводимыми руководством предприятия мероприятиями по сокращению прогулов. По сравнению с 2014 в 2015 году уменьшился явочный фонд рабочего времени и как следствие бюджет рабочего времени на 1,3 %. По сравнению с плановым показателем в 2015 году явочный фонд рабочего времени ниже на 2,5%.

Однако вышеперечисленные показатели не полностью отражают состояние использования рабочей силы. Более полно эффективность использования трудовых ресурсов можно оценить при помощи показателя фонда рабочего времени (табл. 10).

Таблица 10 - Динамика косвенных показателей эффективности использования труда персонала ООО «Металлопродукция»

Показатель	2013 год	2014 год	2015 год	Отклонение, %		
				2015 к 2014	2015 к 2013	2014 к 2013
Сокращение количества самовольных невыходов на работу, дни	$2/366*100\%=1\%$	$2/362*100\%=1\%$	$1/365*100\%=0\%$	1%	-100%	0%
Сокращение заявок о переводе на др. работы	$4/100,5*100\%=0,38\%$	$6/92,5*100\%=0,05\%$	$4/101,5*100\%=0,03\%$	-66%	-92%	1216%
Сокращение отсева специалистов	$48/100,5*100\%=0,47\%$	$25/92,5*100\%=0,27\%$	$60/101,5*100\%=0,59\%$	11,80%	26%	-43%

Исходя из данных таблицы, можно сказать, что косвенные показатели эффективности имеют растущую динамику, кроме показателя сокращения заявок о переводе на др. работы, это свидетельствует о том, что произошло снижение переводов с одного места на другое и возможно о снижении карьерного роста, что является отрицательной стороной в реализуемой кадровой политике предприятия.

Анализируемое предприятие на практике не применяет методов развития персонала. На данном предприятии не проводится программа обучения и повышения квалификации персонала. Каждый работник приобретает навыки и умения только в процессе работы, на этом процесс развития работника на данном предприятии завершается. В связи с чем работник не может быть взаимозаменяемым, а также не может строить свою карьеру в пределах данного предприятия. Для более полной оценки развития персонала на ООО «Металлопродукция» проведем анализ по данным представленным в таблице 11.

Таблица 11 – Анализ развития и ротации персонала ООО «Металлопродукция»

Показатель	2013	2014	2015
Прошли курсы повышения квалификации, обучение	0	0	0
Повысили степень высшего образования (магистратура)	0	0	0

Показатель	2013	2014	2015
Назначены на вышестоящую должность после повышения квалификации, переквалификации, обучения	0	0	0
Перемещены на должность, требующую более высокой квалификации, ответственности после обучения, повышения квалификации	0	0	0
Перемещены на нижестоящую должность по различным причинам	10	33	58

Исходя из данной таблицы, можно сделать вывод, что анализируемое предприятие не уделяет внимание направлению развития персонала. Это является отрицательным моментом, т. к. персонал не может напрямую участвовать в собственном развитии.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что на анализируемом предприятии долгосрочного планирования кадров не происходит. Как правило, при освобождении штатной единицы объявляется конкурс на вакантную должность. При этом не формируется кадровый резерв, это является отрицательным моментом, т.к. сформированный кадровый резерв значительно сокращает время на поиски кандидатов в тот момент, когда новый сотрудник требуется срочно, это позволяет снизить количество переработок и замещений у работников. Отсутствующий кадровый резерв свидетельствует о том, что предприятие слабо учитывает общие стратегические задачи производства, а также не учитывается возможное изменение структуры персонала, уровень оснащенности предприятия в связи реализацией его стратегии. Верное долгосрочное планирование кадров на предприятии позволит достигнуть поставленных задач, что в свою очередь увеличит стабильность предприятия.

В системе управления персоналом анализируемого предприятия единственным способом развития является аттестация персонала, это является не эффективным способом для развития персонала и снижает его мотивацию. Для того, чтобы кадровая политика ООО «Металлопродукция» была эффективной, необходимо внедрять больше способов развития и обучения персонала, т.к. развитие и обучение персонала является фундаментом для роста

высококвалифицированных кадров, которые в будущем позволят достичь определенных задач предприятия.

Анализ эффективности использования баланса рабочего времени на одного среднесписочного работника позволил выявить рост неявок и невыходов на работу. В 2015 году данный показатель равен 14, что на 50% больше значения 2013 года. А также показатель невыходов на работу по болезни в динамике растет и в 2015 году равен 5, что на 25% больше показателя 2013 года. Данный рост является отрицательным моментом и указывает на низкую эффективность реализуемой кадровой политики.

Анализ показателей текучести кадров показал, что на предприятии в 2014 году показатели текучести выросли в четыре раза по сравнению с 2013 годом. Наибольшее значение имеет категория управленческого состава (6,79 %), административно-хозяйственная часть (4,54 %), административно-управленческий персонал (3,13 %). В 2015 году вышеперечисленные показатели снизили свое значение, однако это не является положительным моментом, так как показатель текучести кадров административно – управленческого персонала имеет рост и равен 3,21%. Это вызвано тем, что предприятие не может удержать работников, что в свою очередь говорит о низкоэффективной кадровой политике предприятия, так как предприятие не может удержать работников и мотивировать их.

В ООО «Металлопродукция» основной акцент сделан именно на материальном стимулировании сотрудников. Предприятие самостоятельно фиксирует систему оплаты труда, ее вид, формы поощрений, а также размеры тарифных ставок и окладов.

На предприятии не применяются другие способы стимулирования, что является отрицательным моментом. Применение социальных стимулов, таких как вакцинация, компенсация поездок в санатории и др. позволит предприятию повысить мотивацию сотрудников и укрепить кадровую политику на предприятии. Применение социального стимулирования работников

предприятия так же позволит увеличить заинтересованность работников в качественном выполнении свои должностных обязанностей.

На основе выявленных отрицательных моментов кадровой политики, предприятию необходимо пересмотреть такие направления, как – развитие персонала и применение социальных стимулов. Так же предприятию необходимо формирование кадрового резерва для долгосрочного планирования кадров и достижения поставленных задач. Наиболее подробно данные мероприятия представлены в таблице 12.

Таблица 12 - Мероприятия по совершенствованию кадровой политики ООО «Металлопродукция»

Выявленная проблема	Сущность выявленной проблемы	Предлагаемые мероприятия
Текучесть кадров	Предприятие не может удержать работников, что в свою очередь говорит о низко - эффективной кадровой политике предприятия, так как предприятие не может удержать работников только за счет материальной мотивации.	Разработка пакета социального стимулирования работников.
Отсутствие способов социального стимулирования	Основной акцент в системе стимулирования персонала анализируемого предприятия сделан на материальные методы стимулирования. На предприятии не применяются способы социального стимулирования, что является отрицательным моментом.	
Развитие персонала является не эффективным	В системе управления персоналом анализируемого предприятия единственным способом развития является аттестация персонала, это является не эффективным способом для развития персонала и снижает его мотивацию	Разработка программы развития сотрудников

Проведение данных мероприятий позволит предприятию мотивировать персонал и в будущем снизить текучесть кадров, а также укрепит кадровую политику и повысит ее эффективность.

3. Мероприятия по совершенствованию кадровой политики на ООО «Металлопродукция»

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию кадровой политики ООО «Металлопродукция»

Успешность любого бизнеса зависит, не в последнюю очередь, от квалификации персонала предприятия, его умения и желания продуктивно работать.

Основными предложениями по совершенствованию кадровой политики, в соответствии со структурой и целями ООО «Металлопродукция» являются:

1. Обеспечение социального стимулирования персонала за счет бесплатных санаторно - курортных путевок и профилактики заболеваний;
2. Разработка системы развития персонала ООО «Металлопродукция».

Первое мероприятие направлено на совершенствование кадровой политики данного предприятия - это комплекс мер по социальному стимулированию работников, а именно:

- разработка программы предоставления бесплатных санаторно-курортных путевок;
- профилактика заболеваний - вакцинация сотрудников от гриппа (ежегодно осенью).

Внедрение программы социального стимулирования в виде бесплатных санаторно-курортных путевок и бесплатной профилактики заболеваний работников, позволит предприятию снизить выявленный рост числа заболеваний и невыходов на работу.

Первый этап данного мероприятия заключается в том, чтобы осенью 2016 года направить сотрудников на бесплатную вакцинацию в городскую больницу № 3. Предварительно предприятию необходимо сформировать график посещения, составить список желающих, после этого необходимо направить данный график и списки руководству больницы для согласования даты и время посещения.

Второй этап данного мероприятия заключается в том, чтобы к 2018 году сформировать ресурсы для организации санаторно-курортного отдыха сотрудников. При этом приоритет должен отдаваться работникам, отработавшим без прогулов, замечаний и работникам с детьми.

Вторым мероприятием по совершенствованию кадровой политики является создание условий профессионального развития персонала с помощью различных форм обучения и развития. Обучение персонала и повышение его квалификации является важным показателем качества трудовой жизни. Повышение квалификации персонала - это основной способ обеспечения соответствия уровня квалификации сотрудников существующему уровню развития науки, технологий и экономики. Данное обучение включает в себя:

1) Подготовка работников связанная с определенными обстоятельствами (карьерный рост, изменение статуса, внедрение новых технологий и т.п.)

2) Формирование у работников устойчивого и постоянного желания саморазвития, как субъекта соответствующей профессиональной деятельности и как члена соответствующей общности.

Практика показывает, что полученные работником знания каждые 5 лет устаревают на 50%, если работник не занимается самообразованием и повышением уровня квалификации.

Решение указанного вопроса, возможно посредством нескольких способов организации теоретического обучения:

- Самообучение, при котором работник самостоятельно изучает доступные материалы, которые содержат нужные сведения о функциональных возможностях программного комплекса;

- внутренние курсы повышения квалификации — специалисты, обладающие достаточным уровнем знаний и/или прослушавшие специализированные курсы, обучают коллег наиболее рациональным приемам работы;

- специализированные курсы — обучение проводят специально подготовленные преподаватели сторонней организации, которые в совершенстве знают возможности программного комплекса.

Рекомендации по совершенствованию системы обучения персонала ООО «Металлопродукция» предложенные выше включают в себя направления (рис. 12):

- внедрение специализированных курсов для обучения теоретическим основам при подготовке сотрудников ООО «Металлопродукция»;
- расширение оценочного интервью этапом – «Самооценка подготавливаемого сотрудника»;
- применение на практике вне фирменного обучения сотрудников;
- применение на практике вне фирменной подготовки сотрудников ООО «Металлопродукция» с использованием долевой оплаты переподготовки;



Рисунок 12 - Рекомендации по совершенствованию системы обучения персонала ООО «Металлопродукция»

Совокупное использование производственного обучения, целью которого является получение практических навыков работы в ООО «Металлопродукция»

и курсового обучения, целью которого является получение необходимых и достаточных теоретических основ позволит обеспечить достаточных уровень теоретической знаний персонала, проходящего подготовку в ООО «Металлопродукция».

При подготовке персонала будет реализовываться наиболее эффективная и рациональная схема, при которой ученик будет получать теоретическое обучение от специально подготовленного преподавателя, а практические навыки получать под руководством своего непосредственного руководителя и непосредственно на рабочем месте, на которое он впоследствии будет зачислен.

В таблице 13 представлены экспертные оценки основных элементов для определенных организационных форм подготовки сотрудника (качество знаний, срок обучения, объем полученной информации).

Таблица 13 - Основные параметры форм подготовки

Форма обучения	Итоговые характеристики			
	Длительность обучения (к1)	Объем полученной информации (к2)	Качество знаний (к3)	Ожидаемый рост производительности труда (к2 x к3)
Самообучение	1	0,7	0,6	0,42
Внутрифирменное обучение	0,3	0,8	0,8	0,64
Специализированные курсы	0,3	1	1	1

Как показывает анализ, специализированные курсы имеют менее значительную длительность обучения, по сравнению с самообучением. То есть, несмотря на то, что ученик будет на время оторван от рабочего процесса, он получит всю необходимую информацию быстрее, чем, в случае если основой теоретической подготовки будут самообучение.

Кроме того, специализированные курсы отличаются более высокими показателями объема полученной информации и качеством знаний, и в результате рост производительности труда после прохождения указанной формы подготовки в два раза превышает аналогичный показатель, в случае, если ученик занимался самообразованием или посещал внутренние курсы.

Наиболее оптимальным и эффективным будут внедрение третьего способа организации теоретической подготовки персонала ООО «Металлопродукция» - проведение специализированных курсов.

Цель курсового обучения – подготовка рабочих по более сложным профессиям, требующим значительного объема теоретических знаний и повышение мотивации деятельности персонала на предприятии.

В случае если количество слушателей профильных курсов или курсов целевого назначения, организовываемых ООО «Металлопродукция» самостоятельно составляет менее 5 человек, то их затраты на повышение квалификации персонала возрастают фактически вдвое (табл. 14).

Таблица 14 - Совокупность затрат на повышение квалификации персонала ООО «Металлопродукция»

Форма обучения / кол-во слушателей	Затраты на подготовку
Курсов целевого назначения / 10 чел.	50 000
Курсов целевого назначения / 5 чел.	25 000

Решение указанной проблемы, лежит в области использования вне фирменного повышения квалификации. При данном подходе в случае если повышения квалификации требуют 5 или менее сотрудников ООО «Металлопродукция», то происходит не организация производственно-технических курсов, а поиск и направление на повышение квалификации в стороннюю организацию.

Данная схема позволяет сохранить необходимый уровень получения знаний и в тоже время ООО «Металлопродукция» не понесет больших затрат.

Переподготовка кадров в системе обучения персонала ООО «Металлопродукция» занимает последнее место. При этом сотрудники не мотивированы и не информированы о переподготовке и возможности переподготовки или обучения. Руководство ООО «Металлопродукция» не осуществляет расходование денежных средств вне фирмы и опасается того, что после прохождения обучения работник уйдет на другое предприятие.

Устранение данной проблемы, касающейся опасения руководства о том, что сотрудники, получившие новую квалификацию или профессию не будут продолжать работать в ООО «Металлопродукция» находится в области внедрения новых методов финансирования указанной формы переподготовки.

Таковыми методами являются:

- включение в трудовой договор с сотрудником условий, согласно которым он должен будет отработать в ООО «Металлопродукция» четко определенное количество времени, если работник будет проходить переподготовку за счет ООО «Металлопродукция»;

- включение в трудовой договор с сотрудником условий, согласно которым ООО «Металлопродукция» должно будет выполнить в отношении работника определенные обязательства, например, увеличить заработную плату, если работник проходит переподготовку за собственные денежные средства;

- применять долевого метод оплаты труда, при котором часть средств. При данном методе часть денежных средств за обучение оплачивает сотрудник, а остальную часть ООО «Металлопродукция».

Вышеизложенные предложения позволят укрепить эффективность реализуемой кадровой политики предприятия.

3.2 Оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий

Предложенные мероприятия необходимо применять в качестве разработанной программы, которая состоит из двух направлений. Первое направление – это социальное стимулирование работников, второе направления – развитие сотрудников.

Для оценки эффективности мероприятия по социальному стимулированию работников был проведен социальный опрос сотрудников, для того, чтобы определить, насколько необходимо и эффективно данное мероприятие. Социальный опрос проводился среди всех сотрудников и включал

в себя несколько вопросов касающихся мероприятия по вакцинации и санаторно-курортному лечению. Данные вопросы касались того, насколько работники заинтересованы в данном мероприятии и насколько оно необходимо. Полученные данные сведем в таблицу 15.

Таблица 15 – Социальный опрос среди работников предприятия о мероприятии по социальному стимулированию

Мероприятие	Необходимо	Нейтральное отношение к мероприятию	Не нужно	Затрудняюсь ответить
Вакцинация	1480	150	56	237
Санаторно-курортное лечение	1508	250	58	107

Согласно данным таблицы можно сделать вывод, что большая доля сотрудников предприятия считают, что данные мероприятия необходимы на предприятии.

Для более полного анализа социальной эффективности данного мероприятия среди работников был проведен социальный опрос, посвященный тому, насколько данные мероприятия повысят мотивацию среди работников. Полученные данные сведем в таблицу 16.

Таблица 16 – Социальный опрос работников предприятия о значимости мероприятий по социальному стимулированию и воздействию на мотивацию

Мероприятие	Повысит мотивацию	Не изменит уровень мотивации	Снизить уровень мотивации	Затрудняюсь ответить
Вакцинация	1305	193	25	250
Санаторно-курортное лечение	1450	350	16	107

Согласно проведенному опросу можно сделать вывод, что работники считают, что данные мероприятия позволят повысить уровень мотивации и заинтересованности среди работников.

Вакцинация персонала будет производиться на ежегодной основе, при этом предприятия не понесет расходов, т.к. данное мероприятие

осуществляется бесплатно в районной больнице № 3. Для того, чтобы работники предприятия прошли вакцинацию, сотрудник отдела персонала доведет до руководителей подразделений информацию о проводящейся ежегодной вакцинации и формирует списки желающих, далее списки будут переданы заведующей больницы № 3.

Вторая часть социального стимулирования персонала заключается во введении санаторно-курортного отдыха для сотрудников, отработавших без прогулов, показавших отличные результаты в работе. Для определения экономической целесообразности внедрения предложенного мероприятия проведем расчет производительности труда.

Таблица 17 – Расчет производительности труда работников предприятия после реализации предложенных мероприятий

Наименование категорий	Фактический показатель	Плановый показатель	Динамика
Управленческий состав	9460,6	9771,4	3%
Рабочий персонал	11632,7	12560,7	8%
Административно-хозяйственная часть	16285,7	17271,0	6%
Административно-управленческий персонал	35625,0	41367,7	16%

Исходя из данных таблицы, можно сделать вывод, что производительность труда по каждой из категорий в динамике имеет рост, что свидетельствует о том, что данное мероприятия эффективно и позволяет повысить годовую производительность труда работников.

Для более полного расчета экономической эффективности проведем расчет выплат по больничным листам до и после мероприятия (табл. 18).

Таблица 18 – Расчет выплат по больничным листам работников предприятия

	Факт	План	Динамика
Количество дней по больничным листам	5	0	-100 %

Данные таблицы показывают, что фактическое значение количества дней по больничным листам равно 5, после проведенного мероприятия значение

показателя равно 0, что говорит о эффективности данного мероприятия.

Затраты на данное мероприятие будут осуществляться ежегодно. Формирование резерва денежных средств для данного мероприятия будет осуществляться с 2016 года по 2018 год, при этом расходов в этот период осуществляться не будет. После 2018 года в сформированный резерв будут отчисляться денежные средства из чистой прибыли предприятия в размере 250 000 рублей, что позволит сформировать 750 000 рублей. В 2019 году финансирование будет снижено до 150 000 рублей. При этом ежегодный прирост чистой прибыли предприятия за счет роста мотивации и роста качества выпускаемой продукции будет равен 5 %. Ставка дисконтирования равна 5 %. Произведем расчет окупаемости данного мероприятия (табл.19).

Таблица 19 – Расчет затрат и окупаемости санаторно-курортного лечения сотрудников предприятия

Год	Доходы мероприятия	Первоначальные инвестиции/расходы мероприятия	Чистых поток платежей	Дисконтированные платежи
0	-	250000	-250000	-250000
1	-	250000	-250000	-238095
2	-	250000	-250000	-226757
3	352362	150000	202362	174807
4	369981	150000	219981	180978
5	388480	150000	238480	186855
6	407904	150000	257904	192451

$$\text{ЧДД} = 20241,46$$

Индекс прибыльности мероприятия = 1,08, данное значение больше единицы, что говорит о том, что мероприятие эффективно.

Второе мероприятие, которое заключается в разработке системы развития персонала ООО «Металлопродукция».

Для оценки эффективности мероприятия по разработке системы развития персонала ООО «Металлопродукция» был проведен социальный опрос сотрудников, для того, чтобы определить, насколько необходимо и эффективно данное мероприятие. Социальный опрос проводился среди всех сотрудников и включал в себя несколько вопросов касающихся данного мероприятия.

Полученные данные представлены в таблице 20.

Таблица 20 – Социальный опрос среди работников о разработке системы развития персонала ООО «Металлопродукция»

Мероприятие	Необходимо	Нейтральное отношение к мероприятию	Не нужно	Затрудняюсь ответить
Разработка системы развития персонала	1296	289	27	311

Согласно данным таблицы можно сделать вывод, что большая доля сотрудников предприятия считают, что данное мероприятие необходимо для предприятия.

Для оценки социальной эффективности предложенных мероприятий составим таблицу ожидаемого социального результата (табл. 21).

Таблица 21 - Ожидаемые социальные результаты от предложенных мероприятий

Показатель	2015	2016	Динамика изменения
Здоровье	-	+	Улучшение
Образование	-	+	Улучшение
Возраст	-	+	Улучшение
Стаж работы	-	+	Улучшение
Профессионализм	-	+	Улучшение
Творческий потенциал	-	+	Улучшение
Опыт	-	+	Улучшение
Ответственность	+	+	Улучшение
Удовлетворенность работой	-	+	Улучшение
Конфликтность	-	+	Улучшение
Стремление к труду	-	+	Улучшение
Рентабельность	-	+	Улучшение

По данным таблицы можно сделать вывод, что по всем показателям социальной эффективности в плановом периоде (2016 г.) наблюдается рост.

Проведенный анализ эффективности использования баланса рабочего времени на одного среднесписочного работника позволили выявить рост

количества невыходов на работу по причине болезней, в 2015 году данный показатель равен 5, что на 25% больше показателя 2013 года.

Оценим соотношение затрат на обучение, выраженное произведением длительности обучения на величину заработной платы специалиста и прибыли, которую можно получить вследствие увеличения производительности труда. Для этого время обучения на специализированных курсах обозначим – $T_0 = 0,5$ мес., стоимость = 25 % от базового оклада специалиста. Обучение на внутренних курсах проводит специалист, оклад которого равен 1,5 оклада обучаемого. В таблице 22 приведены значения совокупных затрат на обучение.

Таблица 22 - Совокупность затрат на подготовку

Форма обучения	Затраты на подготовку (в базовых окладах обучаемого)
Самообучение	$0,5*(1/0,3) = 1,67$
Внутренние курсы	$0,5*(0,3/0,3) + (0,5*(0,3/0,3))*1,5 = 1,125$
Специализированные курсы	$0,5+0,25 = 0,75$

Из полученных данных следует, что наименьшие затраты получаются при обучении на специализированных курсах. Некоторое снижение оценки стоимости обучения на внутренних курсах можно получить если учесть распределение затрат на преподавание (выраженное зарплатой специалиста, проводящего обучение) на всех слушателей группы, но и в этом случае следует признать, что стоимость внутренних и внешних курсов будет соизмеримой.

Применение самооценки сотрудника на оценочном интервью, даст следующие положительные результаты:

Позволит ученику проявлять в работе больше самостоятельности, разрабатывать собственные подходы к решению рабочих проблем, поскольку работник после участия в оценочном собеседовании четко знает, какой результат ожидается от его работы и каковы стандарты оценки его труда.

Позволит непосредственному руководителю лучше понять ожидания работника или ученика в отношении перспектив его работы в компании: какой карьере он отдает предпочтение, хочет ли он расти в должности или

предпочитает углубленное освоение профессии, хочет ли он освоить другое направление работы или овладеть смежными профессиями.

Использование вне фирменного обучения при повышении квалификации 5 и менее сотрудников ООО «Металлопродукция» позволит сократить затраты (табл. 23).

Как показывает анализ, внефирменное повышение квалификации 5 и менее сотрудников ООО «Металлопродукция» будет обходиться в два раза дешевле организации соответствующих курсов на предприятии.

Таблица 23 - Совокупность затрат на повышение квалификации персонала ООО «Металлопродукция»

Форма обучения / кол-во слушателей	Затраты на подготовку одного человека (в базовых окладах обучаемого)
Курсы целевого назначения / 10 чел.	50 000
Курсы целевого назначения / 5 чел.	25 000
Внефирменное повышение квалификации / 10 чел.	25 000
Внефирменное повышение квалификации / 5 чел.	25 000

Для более полной оценка затрат, связанных с совершенствованием системы обучения персонала проведем расчет единовременных капитальных вложений во внефирменное обучение по формуле, приведенной в главе 1:

$$K_u = K_{u1} + K_{u2} + K_{u3} + K_{u4} = 25000+0+0+0=25000$$

Анализ показывает, что стоимость организации соответствующих курсов на самом предприятии и отправление на повышение квалификации вне предприятия является одинаковым. Однако целесообразно оставить в ООО «Металлопродукция» такие формы повышения квалификации персонала, как курсы целевого назначения.

Для расчета экономической эффективности предложенного мероприятия проведем расчет чистого дисконтированного дохода (ЧДД) по следующей формуле:

$$ЧДД = \sum_{i=1}^n \frac{D_i}{(1+r)^i} - K_0 \tag{1.11}$$

где, D_i - доходы/экономия за месяц,

C_t - затраты за месяц.

Предположим, что предприятие будет ежегодно проводить внефирменное обучение сотрудников на протяжении 5 лет, при этом необходимо учесть, что оплата за обучение будет расти (табл. 24). Ставка дисконтирования равна 5 %.

Таблица 24 – Расчет экономической эффективности предложенного мероприятия

Год	Доходы мероприятия	Первоначальные инвестиции/расходы мероприятия	Чистых поток платежей	Дисконтированные платежи
0		25000	-25000	-25000
1	23850	0	23850	22714,29
2	25042,5	25000	42,5	38,55
3	27546,25	25000	2546,25	2199,55
4	30301,3	25000	5301,66	4361,39
5	33331,5	28000	5331,5	4177,37

$$\text{ЧДД} = 8491,15$$

Индекс прибыльности мероприятия = 1,33, данное значение больше единицы, что говорит о том, что мероприятие эффективно.

Проведем оценку ожидаемых результатов после проведенного мероприятия по развития персонала (табл. 25).

Таблица 25 – Анализ развития и ротации персонала ООО «Металлопродукция»

Показатель	2015	2016	Динамика
Прошли курсы повышения квалификации, обучение	0	10	100
Повысили степень высшего образования (магистратура)	0	0	0
Назначены на вышестоящую должность после повышения квалификации, переквалификации, обучения	0	8	100
Перемещены на должность, требующую более высокой квалификации, ответственности после обучения, повышения квалификации	0	6	100
Перемещены на нижестоящую должность	58	38	-34%

Исходя из данных таблицы, можно сделать вывод, что благодаря предложенному мероприятию будет наблюдаться значительный рост показателей перемещения и ротации персонала внутри организации, а также

наблюдается снижение перемещений на нижестоящую должность, это свидетельствует об эффективности предложенного мероприятия.

Внедрение рекомендаций по совершенствованию подготовки персонала позволит:

- повысить уровень теоретического образования рабочих, что будет способствовать лучшему освоению техники, более быстрому росту производственной квалификации, более полному использованию внутренних резервов производства, более качественному внедрению научно-технических достижений;

- реализовывать наиболее эффективную и рациональную схему подготовки, при которой ученик будет получать теоретическое обучение от специально подготовленного преподавателя, а практические навыки получать под руководством своего непосредственного руководителя и непосредственно на рабочем месте, на которое он впоследствии будет зачислен;

- повысить качество знаний и производительность труда;

- использовать наиболее дешевый метод обучения теоретическим основам;

- Внедрение рекомендаций по совершенствованию повышения квалификации позволит в два раза сократить затраты ООО «Металлопродукция», в случаях, когда повышение квалификации проходит пять и менее сотрудников компании.

Выдвинутые рекомендации в отношении кадровой политики связаны с:

- внедрением более систематических и целенаправленных образовательных программ;

- привлечением активной позиции персонала в отношении собственного обучения;

- развитие творческой мотивации сотрудников и более четкой системной оценке полученных знаний.

Данные рекомендации позволят совершенствовать кадровую политику анализируемого предприятия.

Основным методом, который поможет снизить текучесть кадров на данном предприятии, будет являться комплекс мер по совершенствованию социального стимулирования работников.

Вторым мероприятием по совершенствованию кадровой политики является создание условий профессионального развития персонала с помощью различных форм обучения и развития. Обучение персонала и повышение его квалификации является важным показателем качества трудовой жизни. Повышение квалификации персонала - это основной способ обеспечения соответствия уровня квалификации сотрудников существующему уровню развития науки, технологий и экономики.

Переподготовка кадров в системе обучения персонала ООО «Металлопродукция» занимает последнее место. При этом сотрудники не мотивированы и не информированы о переподготовке и возможностях переподготовки или обучения. Руководство ООО «Металлопродукция» не осуществляет расходование денежных средств вне фирмы и опасается того, что после прохождения обучения работник уйдет на другое предприятие.

Целью производственного обучения является получение практических навыков работы в ООО «Металлопродукция», а целью курсового обучения является получение необходимых и достаточных теоретических основ. Увеличение уровня теоретических и практических знаний у персонала можно достигнуть путём совокупного использования производственного и курсового обучения.

Заключение

Кадровая политика предприятия – это составная часть управленческой деятельности предприятия и его производственной политики. От эффективной работы организаций во многом зависит формирование и развитие рыночных отношений в стране. На современном этапе эффективно функционируют предприятия, которые имеют высококвалифицированный, организованный персонал, который умеет быстро перестраиваться и обучаться. Исходя из вышесказанного, руководство предприятия должно владеть и уметь использовать на практике науку управления персоналом, а также эффективно управлять этим персоналом.

В советское время кадровым вопросам и проблемам уделялось мало внимания. На современном этапе многие учены и руководители предприятия стали уделять больше внимания вопросам роли человеческого фактора на предприятии. Опыт зарубежных стран не может являться примером и основой для российских руководителей, однако данный опыт можно применять в России в адаптированном виде. Необходимо учесть национальные особенности и сформированный управленческий менталитет. Важное влияние на работу с персоналом Российских предприятий оказывает положение предприятия, срок его существования, состав кадровых служб, численность сотрудников и др.

Важное место занимает разработка кадровой политики и корпоративной культуры предприятия, так как именно эти моменты направлены на формирование кадрового состава, который способен к творческому поиску наиболее верного эффективного решения, а также совершенных методов и приемов в работе. Актуальной является проблема субъекта управления, так как непосредственно руководитель создает и внедряет систему всей работы с сотрудниками, а также определяет ее тактику и стратегию.

В системе управления персоналом анализируемого предприятия единственным способом развития является аттестация персонала, это является не эффективным способом для развития персонала и снижает его мотивацию. Для того, чтобы управление персоналом ООО «Металлопродукция» было

эффективным, необходимо внедрять больше способов развития и обучения персонала, т.к. развитие и обучение персонала является фундаментом для роста высококвалифицированных кадров, которые в будущем позволят достичь определенных задач.

Анализ эффективности использования баланса рабочего времени на одного среднесписочного работника позволил выявить рост неявок и невыходов на работу. В 2015 году данный показатель равен 14, что на 50% больше значения 2013 года. А также показатель невыходов на работу по болезни в динамике растет и в 2015 году равен 5, что на 25% больше показателя 2013 года. Данный рост является отрицательным моментом.

Анализ показателей текучести кадров показал, что на предприятии в 2014 году показатели текучести выросли в четыре раза по сравнению с 2013 годом. Наибольшее значение имеет категория управленческого состава (6,79 %), административно-хозяйственная часть (4,54 %), административно-управленческий персонал (3,13 %). В 2015 года данные показатели снизились, но это не является положительным моментом, т.к. текучесть кадров административно - управленческого персонала имеет рост и равна 3,21 %. Это вызвано тем, что предприятие не может удержать работников, что в свою очередь говорит о низкоэффективной кадровой политике предприятия.

Основным направлением в системе стимулирования сотрудников являются материальные методы стимулирования. Предприятие самостоятельно устанавливает вид, системы оплаты труда, размеры тарифных ставок и должностных окладов, а также формы материального поощрения. На предприятии не применяются другие способы стимулирования, что является отрицательным моментом. Применение социальных стимулов, таких как вакцинация, компенсация поездок в санатории и др. позволит предприятию повысить мотивация сотрудников и укрепить кадровую политику на предприятии. Применение социального стимулирования работников предприятия так же позволит увеличить заинтересованность сотрудников в качественном выполнении свои должностных обязанностей.

На основе выявленных отрицательных моментов кадровой политики, предприятию необходимо пересмотреть такие направления, как – развитие персонала и применение социальных стимулов. Так же предприятию необходимо формирование кадрового резерва для долгосрочного планирования кадров и достижения поставленных задач. Проведение данных мероприятий позволит предприятию мотивировать персонал и в будущем снизить текучесть кадров, а также укрепит кадровую политику и повысит ее эффективность.

Переподготовка кадров в системе обучения персонала ООО «Металлопродукция» занимает последнее место. При этом сотрудники не мотивированы и не информированы о переподготовке и возможности переподготовки или обучения. Руководство ООО «Металлопродукция» не осуществляет расходование денежных средств вне фирмы и опасается того, что после прохождения обучения работник уйдет на другое предприятие.

Целью производственного обучения является получение практических навыков работы в ООО «Металлопродукция», а целью курсового обучения является получение необходимых и достаточных теоретических основ. Увеличение уровня теоретических и практических знаний у персонала ООО «Металлопродукция» можно достигнуть путём совокупного использования производственного и курсового обучения.

Список использованных источников

11. Гражданский кодекс Российской Федерации. М.: РИОР, 2014. 704 с..
12. Трудовой кодекс Российской Федерации. М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2014. 192 с.
13. Авдеев В.В. Технология формирования команды: учебное пособие / В.В. Авдеев. - М.: Финансы и статистика, 2014. - 543 с.
14. Агалаева, С.Н. Совершенствование кадров: сегодня и завтра // Бизнес.М., 2013. №3
15. Алехина, О.Е. Стимулирование развития работников организации // Управление персоналом. 2015. № 1. С.50-52
16. Андреева И.В., Бетина О.Б., Организационная культура - учебное пособие -- 2014, 293с.
17. Базарова, Т.Ю., Еремина, Б.А. Управление персоналом. М.: ЮНИТИ, 2015.560 с.
18. Базарова, Л. Система подбора персонала как фактор устойчивого экономического развития // Управление персоналом. 2015. №5
19. Бавыкин В.С. Новый менеджмент. Управление предприятием на уровне высших стандартов: учебное пособие / В.С. Бавыкин. - М. : Экономика, 2014. - 318 с.
20. Беляцкий Н.П. Управление персоналом: учебное пособие / Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько. - М.: Интерпрессервис, 2013. - 428 с.
21. Беляева, Е.Г. Непрерывное развитие сотрудников, как условие развития компании // Справочник по управлению персоналом. 2014. №5. С.7-8
22. Блинов А.О. Искусство управления персоналом: учебное пособие / А.О. Блинов, О.В. Василевская. - М.: ГЕЛАН, 2015. - 379 с.
23. Беленький, В. От найма и увольнения - к управлению кадрами // ЭКО. 2014. №9. с.6

24. Бутцева, Г.И., Горшков, В.Г. Влияние кадровых решений на эффективность управления предприятиями // Управление персоналом. 2013. №10. С.15-17
25. Варданын, И.С. Предложение по совершенствованию системы стимулирования // Управление персоналом 2014. №4. С.24-26
26. Верхоробин, В.И. Современные методы управления персоналом // Деньги и кредит. 2014. №8. С.39-42
27. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханский. - М.: МГУ, 2015. - 530 с.
28. Гончарова, О.И. Как мотивировать людей рабочих профессий? // Ведомости. 2014. №2. С.5.
29. Гордеев, М. Регламентация деятельности персонала // Кадровое дело. 2013. №11.
30. Гордеева, Т.О. Психология мотивации достижения: М.: Академия, 2014. 336 с.
31. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала / В.В. Гончаров. - М.: МНИИПУ, 2014. - 247 с.
32. Джонсон Р. Системы и руководство: учебное пособие / Р. Джонсон, Ф. Каст, Д. Розенцвейг. - М.: Советское радио, 2015. - 362 с.
33. Евенко Л.И. Управление персоналом. Н. Новгород: НИМБ, 2014. 624 с.
34. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник / А. П. Егоршин. - Н. Новгород: НИМБ, 2014. - 374 с.
35. Зайцев Г.Г. Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент: учебное пособие / Г.Г. Зайцев, С.И. Файбушевич. - СПб. : Изд-во Санкт-Петербургского университета экономики, 2015. - 459 с.
36. Ивановская Л.В. Обеспечение системы управления персоналом на предприятии: учебное пособие / Л.В. Ивановская, В.М. Свистунов. - М. : МИУ, 2015. - 278 с.

37. Иванцевич Д. Человеческие ресурсы управления. Основы управления персоналом: учебное пособие / Д. Иванцевич, А.А. Лобанов. - М.: Дело, 2014. - 373 с.
38. Клочков А. Мотивация персонала на стратегию компании // Управление персоналом. 2013. №4.
39. Кибанов А.Я. Комплексное проектирование системы управления в машиностроении: учебное пособие / А.Я. Кибанов. - М.: МИУ, 2013. - 532 с.
40. Кибанов А.Я. Оценка экономической эффективности совершенствования управления: учебное пособие / А.Я. Кибанов. - М.: МИУ, 2015. - 332 с.
41. Кибанов А.Я. Формирование системы управления персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. - М.: ГАУ, 2014. - 341 с.
42. Кричевский Р.А. Если вы - руководитель. Элементы психологии менеджмента: учебное пособие / Р.А. Кричевский. - М.: Дело, 2013. - 269 с.
43. Корнилова, Т.В., Колеснев, И.И., Степанова, О.В. Мотивационная регуляция принятия решений // Управление персоналом. 2013. №9.
44. Кусокин, В. Многоуровневая система мотивации персонала // Управление персоналом. М., 2015. №11. с.26-28.
45. Лагина Е.Р. Организация работы с кадрами и её совершенствование: учебное пособие / Е.Р. Лагина. - М.: ВНИИ Эгазпром, 2014. - 374 с.
46. Мескон М.Х. Основы менеджмента совершенствования: учебное пособие / М.Х. Мескон, М.Ф. Хедоури. - М.: Дело, 2014. - 530 с.
47. Осенкина Б.М. Основы управления персоналом: учебное пособие / Б.М. Осенкина. - М.: Высшая школа, 2015. - 592 с.
48. Озарёнов Т. В. Основы управления персоналом: учебное пособие / Т.В. Озарёнов. - М.: ГАСБУ, 2014. - 417 с.
49. Пул М., Уорнер М. - Управление человеческими ресурсами. – СПб.: Питер, 2012, с.185.
50. Самыгин С.И. Менеджмент персонала: учебное пособие / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. - М.: Зевс, 2015. - 371 с.

51. Сурин В.В. Антикризисное управление: практическое использование идеальных ресурсов / В.В. Сурин // Менеджмент в России и за рубежом. -2015. - №1. - С. 13-15.
52. Сурков С. А. Социально-психологические модели при анализе трудовой мотивации / С.А. Сурков // Вопросы экономики. - 2015. - №8. - С. 31-32.
53. Травин В.В. Менеджмент персонала: учебник / В.В. Травин - М.: Дело, 2014. - 164 с.
54. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента: учебник / В. В. Травин. - М.: Дело ЛТД, 2013. - 238 с.
55. Управленческое консультирование: сб. науч. тр. / под ред. М. Куба; С.-Петербур. гос. ун-т экономики. - СПб. : Интерэксперт, 2015. - 389 с.
56. Уткин Э.А. Управление персоналом в малом бизнесе: учебник / Ю. А. Уткин. - М.: Акалис, 2015. - 234 с.
57. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: учебник / Ю. А. Цыпкин. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 342 с.
58. Фомин, К.Р. Формирование кадрового резерва руководителей: основные подходы // Менеджмент в России и Зарубежом. 2015. № 6.
59. Щербинина, В.В. Проблема менеджмента в сфере управления человеческими ресурсами // Социологические исследования. 2014. №7. С.57-69.
60. Кирьянов А.В. Концепция управления человеческими ресурсами в организации. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=002660>
61. Armstrong, M. A Handbook of Personnel Management Practice. 3rd edition. Kogan Page - London – 1988
62. Inglehart, R. The Silent Revolution/ Changing Values and Political Styles Among Western Publics Princeton - University Press – 2014
63. Maslow Abraham H., Toward a psychology of Being. Prencenton, N.J.: Van Nostrand Reinhold, 2015
- 64.