

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)
Кафедра «Менеджмент организации»
(наименование кафедры)

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

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

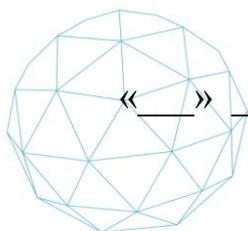
на тему «Разработка мероприятий по развитию персонала организации на основе управления деловой карьерой (на примере ОАО «Азотремаш»)»

Студент(ка) Е.С. Попова _____
(И.О. Фамилия) (личная подпись)

Руководитель к.п.н. Л.Л. Кифа _____
(И.О. Фамилия) (личная подпись)

Допустить к защите

Заведующий кафедрой
к.э.н., доцент С.Е. Васильева _____
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия) (личная подпись)



« _____ » 2017 г.

Тольятти 2017



Росдистант
ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

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

Институт финансов, экономики управления

(наименование института полностью)

Кафедра «Менеджмент организации»

(наименование кафедры)

УТВЕРЖДАЮ

Зав.кафедрой «Менеджмент организации»

_____ С.Е. Васильева

(подпись)

(И.О. Фамилия)

«28» декабря 2016 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение бакалаврской работы

Студент Попова Е.С.

1. Тема «Разработка мероприятий по развитию персонала организации на основе управления деловой карьерой (на примере ОАО «Азотреммаш»)»

2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 31 мая 2017 года.

3. Исходные данные к бакалаврской работе

3.1. Данные и материалы производственной и преддипломной практики.

3.2. Материалы учебников по менеджменту, научных статей, стандартов, документов, по финансово-хозяйственной деятельности ОАО «Азотреммаш»

4. Содержание бакалаврской работы:

1 Теоретические основы развития персонала организации

1.1 Характеристика основных элементов системы развития персонала

1.2 Управление деловой карьерой: сущность, модели, проблемы

1.3 Современные подходы к развитию персонала

2 Анализ системы развития персонала ОАО «Азотреммаш»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ОАО «Азотреммаш»

2.2 Анализ системы развития персонала ОАО «Азотреммаш»

3 Мероприятия по развитию персонала ОАО «Азотреммаш»

3.1 Разработка комплекса мероприятий по совершенствованию управления деловой карьерой

3.2 Расчет социально-экономической эффективности предложенных мероприятий

Заключение

Библиографический список

Приложения

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист;
 2. Актуальность, цель и задачи исследования;
 3. Основные экономические показатели деятельности исследуемой организации;
 4. Табличные данные по результатам анализа системы развития персонала ОАО «Азотреммаш»;
 5. Графические данные по результатам анализа системы развития персонала ОАО «Азотреммаш»;
 6. Предложения по совершенствованию системы развития персонала ОАО «Азотреммаш»;
 7. Результаты предполагаемого экономического эффекта от разработанных мероприятий.
6. Консультанты по разделам -
7. Дата выдачи задания 28 декабря 2016 года.

Руководитель выпускной
квалификационной работы

(подпись)

Л.Л. Кифа

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

Е.С. Попова

(И.О. Фамилия)

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

Кафедра «Менеджмент организации»

(наименование кафедры)

УТВЕРЖДАЮ

Зав.кафедрой «Менеджмент организации»

С.Е. Васильева

(подпись)

(И.О. Фамилия)

« _____ » _____ 2016 г.

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

выполнения бакалаврской работы

Студентка Попова Е.С.

по теме «Разработка мероприятий по развитию персонала организации на основе управления деловой карьерой (на примере ОАО «Азотреммаш»)»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Согласование темы бакалаврской работы с научным руководителем, получение задания	28.12.2016 – 28.12.2016	28.12.2016 – 28.12.2016		
Изучение и подбор необходимой литературы	20.03.2017 - 26.03.2017	20.03.2017 - 26.03.2017		
Глава 1 бакалаврской работы	27.03.2017 – 16.04.2017	27.03.2017 – 16.04.2017		
Глава 2 бакалаврской работы	17.04.2017 - 30.04.2017	17.04.2017 - 30.04.2017		
Глава 3 бакалаврской работы	01.05.2017 – 10.05.2017	01.05.2017 – 10.05.2017		
Подготовка, оформление и сдача руководителю бакалаврской работы	10.05.2017 – 15.05.2017	10.05.2017 – 15.05.2017		
Доклад, иллюстративный материал	20.05.2017 – 29.05.2017	20.05.2017 – 29.05.2017		

Руководитель выпускной квалификационной работы

(подпись)

Л.Л. Кифа

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

Е.С. Попова

(И.О. Фамилия)

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Попова Елена Семеновна

Тема работы: «Разработка мероприятий по развитию персонала организации на основе управления деловой карьерой (на примере ОАО «Азотреммаш»)».

Научный руководитель: к.п.н., доцент Кифа Людмила Леонидовна

Целью исследования - разработка мероприятий по развитию персонала организации на основе управления деловой карьерой на предприятии ОАО «Азотреммаш»

Задачи исследования: - исследовать теоретические основы развития персонала и деловой карьеры; - провести анализ особенностей управления деловой карьерой на предприятии ОАО «Азотреммаш»; - выявить недостатки в процессе управления деловой карьерой персонала ОАО «Азотреммаш»; - разработать мероприятия по развитию персонала организации на основе управления деловой карьерой на предприятии ОАО «Азотреммаш»; - рассчитать затраты требуемые для внедрения предлагаемых мероприятий и определить эффективность их внедрения.

Объектом исследования является предприятие ОАО «Азотреммаш».

Предметом исследования является процессы развития персонала и управления деловой карьерой.

Краткие выводы по бакалаврской работе: изучены теоретические основы развития персонала и деловой карьеры; проведен анализ деятельности предприятия и особенностей управления деловой карьерой на предприятии ОАО «Азотреммаш». В результате анализа выявлены недостатки в процессе управления деловой карьерой персонала ОАО «Азотреммаш». И на основании анализа, для их устранения предложены мероприятия по развитию персонала организации на основе управления деловой карьерой на предприятии ОАО «Азотреммаш».

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её

положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1 могут быть использованы специалистами различных организаций.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка - 34 наименования, работа содержит таблицы и рисунки. Общий объем работы составляет 85 страниц.

Содержание

Введение.....	8
1 Теоретические основы развития персонала организации.....	10
1.1 Характеристика основных элементов системы развития персонала...	10
1.2 Управление деловой карьерой: сущность, модели, проблемы	16
1.3 Современные подходы к развитию персонала.....	24
2 Анализ системы развития персонала ОАО «Азотреммаш»	30
2.1 Организационно-экономическая характеристика ОАО «Азотреммаш»	30
2.2 Анализ системы развития персонала ОАО «Азотреммаш»	36
3 Мероприятия по развитию персонала ОАО «Азотреммаш».....	55
3.1 Разработка комплекса мероприятий по совершенствованию управления деловой карьерой.....	55
3.2 Расчет социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий.....	64
Заключение	78
Библиографический список	82

Введение

Развитие рыночных отношений в России касается не только форм хозяйствования, ориентирующих ее на эффективное использование ресурсов, но и рационального использования кадрового и интеллектуального потенциала личности. В этих условиях все более важное значение приобретают проблемы управления деловой карьерой, которая позволяет на уровне организации, предприятия более полно раскрывать и использовать интеллектуальной потенциал своих работников, а персоналу дает возможность удовлетворить более широкий спектр потребностей.

Обоснование необходимости организации управления деловой карьерой персонала на предприятии, разработка универсального инструмента, базирующегося на балансе карьерных потребностей, мотивов и целей индивида, и интересов предприятия, позволяющего правильно оценить сотрудника для его дальнейшего перемещения, и, в конечном счете, содействующего достижению целей компании обусловили выбор темы и актуальность исследования, его цель и задачи.

Актуальность данной работы заключается в том, что в жесткой экономической ситуации именно работа персонала и работа с кадровыми ресурсами обеспечивает эффективное функционирование предприятия.

Целью исследования - разработка мероприятий по развитию персонала организации на основе управления деловой карьерой на предприятии ОАО «Азотреммаш»

В соответствии с выдвинутой целью в работе поставлены следующие задачи:

- исследовать теоретические основы развития персонала и деловой карьеры;
- провести анализ особенностей управления деловой карьерой на предприятии ОАО «Азотреммаш»;

- выявить недостатки в процессе управления деловой карьерой персонала ОАО «Азотреммаш»

- разработать мероприятия по развитию персонала организации на основе управления деловой карьерой на предприятии ОАО «Азотреммаш»;

- рассчитать затраты требуемые для внедрения предлагаемых мероприятий и определить эффективность их внедрения.

Объектом исследования является предприятие ОАО «Азотреммаш».

Предметом исследования является процессы развития персонала и управления деловой карьерой.

В ходе исследования применен системный анализ, методы статистического, логического анализа и методы социологического исследования (анкетирование, анализ кадровых документов, беседа).

Результаты работы могут быть использованы в деятельности нашего и других предприятий.

Структура работы. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка -34 наименований, работа содержит таблицы и рисунки. Общий объем работы составляет 87 страниц.

1 Теоретические основы развития персонала организации

1.1 Характеристика основных элементов системы развития персонала

Управление персоналом организации представляет собой комплекс мероприятий, направленных на обеспечение организации нужной квалификации кадрами и, в то же время, развитие потенциала уже имеющихся человеческих ресурсов.

Специалист в области управления персоналом А.Я. Кибанов рассматривает управление развитием персонала с точки зрения карьеры, служебно-профессионального продвижения работников, работой с кадровым резервом, организацией обучения персонала и управления мотивацией и стимулированием трудового поведения работников [17, 29, 34]. На рисунке 1.1 изображены элементы системы развития персонала.

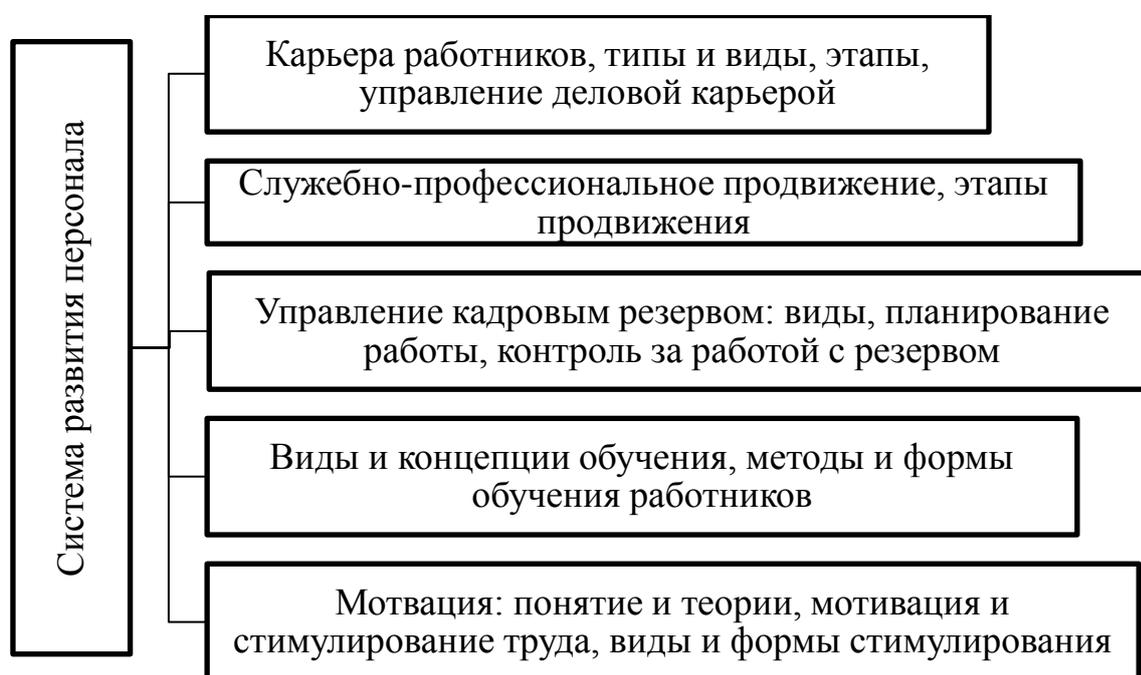


Рисунок 1.1 – Элементы системы развития персонала

Рассмотрим несколько подробнее перечисленные элементы системы развития персонала. Поскольку реализация потенциала является приоритетным

направлением развития современного профессионала, то управление карьерой представляет в современных условиях одно из условий профессионального и жизненного успеха человека. Следует отметить, что в конце прошлого века развивается интерес к карьере работника. Появляется целый ряд определений. Так, Шекшня С.В. рассматривает карьеру с точки зрения последовательного продвижения работника в пределах одной организации. Кибанов А.Я. определяет карьеру как индивидуально осознанное продвижение работника, связанное с его трудовым опытом. Иванцевич Дж. и Лобанов А.А. говорят о возможности карьеры не только на профессиональном поприще, но и, например, карьере домохозяйек. Сьюпер Д. представляет карьеру, как процесс профессионального самоопределения. Зарубежные специалисты в те же годы посвящали свои исследования мотивации к карьере и карьерному успеху [22, 23, 24].

Отечественные исследователи понятия карьеры Т.Х. Невструева и Т.Г. Гнедина описывают ее трехкомпонентную структуру: целевой, процессуальный и результативный. Взаимосвязь этих компонентов обусловлена целеполаганием на протяжении какого-либо временного периода.

В любом случае, управление карьерой требует от субъекта управления понимания особенностей видов и типов карьеры. Основными видами карьеры являются вертикальная и горизонтальная, ступенчатая и скрытая. Она может быть специализированная и неспециализированная, внутри и межорганизационная. Карьера это не только продвижение по службе. Более того, можно говорить о карьере в спорте, искусстве, о карьере домохозяйек. Но то, что принято традиционно понимать под карьерой, скорее всего, следует отнести к деловой карьере. Деловая карьера – это «поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с профессиональной деятельностью» [34]. В этой связи, как только работник поступил в организацию, необходимо спланировать его продвижение

по рабочим местам, чтобы он, зная свои перспективы, мог рассчитывать свои силы и целенаправленно развивать свой потенциал.

Другим элементом развития персонала, рассматриваемым Кибановым А.Я., является служебно-профессиональное продвижение. Это касается в основном руководящей категории персонала. Являясь в свою очередь подсистемой, оно включает те методы и средства, которые позволяют осуществлять продвижение в организации. Заметим, что когда речь идет о служебно-профессиональном продвижении, оно возможно в рамках одной организации, в отличие от карьеры, которую можно сделать и не только в профессии, и не только в одной организации. Обычно служебно-профессиональное продвижение осуществляется поэтапно (рисунок 1.2).

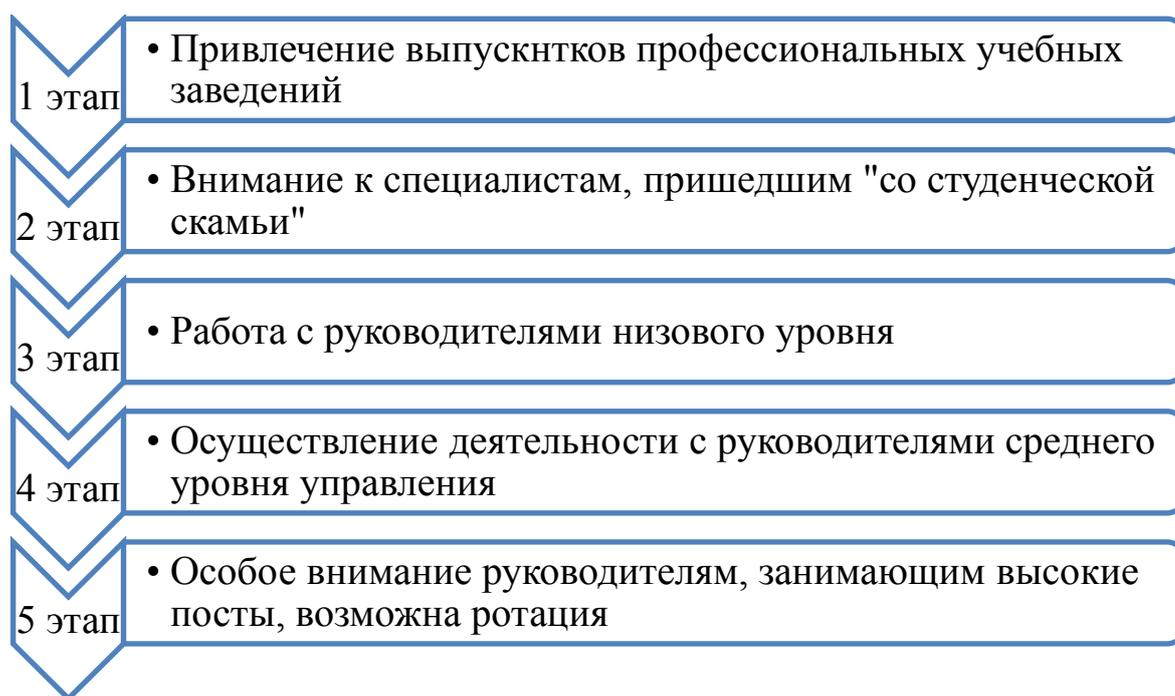


Рисунок 1.2 – Примерное содержание этапов служебно–профессионального продвижения

Интересен японский опыт, полученный еще в 70-е годы прошлого столетия, когда при поступлении на работу, работники сдавали квалификационный экзамен, далее проходили программу адаптации, включающую новые испытания. Только после ее прохождения работники

зачислялись на работу на постоянной основе. При этом они подвергались ротации, стажировке, работе с наставником и только после этого им предлагалась самостоятельная работа с последующим повышением квалификации.

Еще один элемент системы развития персонала – работа с кадровым резервом. Как правило, речь идет о группе работников, имеющих потенциал настолько высокий, чтобы быть готовыми к замещению вышестоящих должностей. Те, кто определен в группу кадрового резерва, проходят специальную планомерную подготовку. Рассмотрим на примере, как осуществляется управление кадровым резервом на предприятиях. Во-первых, происходит определение потребностей в резервистах на основе выявления перспективных бизнес-задач, анализ имеющегося кадрового потенциала и определение необходимости развития персонала. Во-вторых, происходит отбор в группу кадрового резерва, когда руководитель группы отбирает кандидатов по компетенциям и формирует программу обучения для резервистов. Третий шаг посвящен собственно развитию работников на основе заранее составленного индивидуального плана развития. Специалисты рекомендуют структуру обучения: 70% - развивающие производственные задачи, 20% - наставничество, 10% - тренинги. Четвертой составляющей процесса управления кадровым потенциалом специалисты называют кадровые решения, принимаемые в результате обучения резервистов. Это может быть решение о назначении резервиста на позиции по правилам ротации или прохождение программы адаптации получивших обучение резервистов.

Далее рассмотрим еще один элемент системы развития персонала в организации – обучение. Это также целенаправленно организованный процесс, позволяющий своевременно выявлять недостаток обученности тех или иных работников и применять соответствующие меры по приобретению недостающих знаний, умений, развитию необходимых навыков. В главе 31 Трудового кодекса РФ говорится о квалификации работника, профессиональном стандарте, подготовке и дополнительном

профессиональном образовании работников [2]. В соответствии со статьями ТК РФ, работодатель должен обеспечить обучение работников, для качественного выполнения ими своих должностных обязанностей. Таким образом, обучение работников организации может осуществляться тремя видами (рисунок 1.3).



Рисунок 1.3 – Характеристика видов обучения

Организаторы обучения учитывают существование различных форм и методов обучения. Возможность обучать персонал с отрывом и без отрыва от рабочего места. В настоящее время существует большое количество учебных заведений, занимающихся дополнительным профессиональным образованием. Именно они могут для организаций осуществлять подготовку и переподготовку персонала в соответствии с требованиями к компетенциям работников. Руководство же организаций вправе выбирать то или иное образовательное учреждение исходя из принципа экономичности инвестиций в развитие персонала. Каждая форма и метод обучения имеют свои недостатки и преимущества, знание которых позволяет сделать правильный выбор. В последнее время динамично развивается форма обучения «с применением дистанционных образовательных технологий». Одним из основных

преимуществом такой формы обучения является отсутствие необходимости быть в месте обучения, отрываясь от рабочего места, обязательное присутствие на занятиях. Все это существенно снижает и оплату за обучение.

Крупные компании могут себе позволить в структуре организации учебный центр, в котором происходит обучение различным программам и для различных категорий работников. Обучение в собственных центрах имеет очевидное преимущество, поскольку оно практикоориентировано и направлено на получение или развитие умений и навыков непосредственно для производственных нужд.

Завершая характеристику элементов системы развития персонала, рассмотрим особенности управления мотивацией и стимулированием труда. Теория управления персоналом знает немало содержательных и процессуальных теорий мотивации. Пиком их развития считаются 1940-е годы, когда в США в период «Великой депрессии» и в Европе в период кризиса стали обращаться к иным методам сохранения контингента предприятий. Мы не ставим в настоящей работе задачу исследования названных теорий и мнений их авторов. Наша задача – рассмотреть, каким образом стимулирование труда влияет на мотивацию работников к развитию. Мотивация рассматривается как стремление удовлетворить какие-либо потребности. Говоря о потребностях к развитию, занятию более ответственного поста, овладения новыми знаниями, занятию престижной должности и т.п., стоит отметить, что мотивы к труду будут формироваться, если будут соблюдены следующие условия:

- работник понимает, что существуют блага, имеющие для него интерес, и работодатель может ими «поделиться»;
- получение благ возможно только при определенных трудовых усилиях;
- трудовая деятельность в организации предоставляет возможность получить эти блага.

В условиях рыночных отношений мотивы труда гармонизируют механизм получения благ «для себя» и «для других», а сила мотива к труду определяется степенью актуальности какой-либо потребности для работника.

Также важно понимать, что при постоянном негативном воздействии на работника психических переживаний, напряженности, интенсивность межличностных взаимодействий, ролевая неопределенность, неудовлетворенность профессиональным ростом и пр. возникает так называемое «эмоциональное выгорание», что снижает мотивационный потенциал работников. Если работник постоянно трудится «для других», постоянно выполняет поручения руководства, отвлекающие от непосредственных должностных обязанностей, не имеет возможности творческого развития, возникает депрофессионализация работников.

Итак, мы рассмотрели элементы системы развития работников, приведенной в трудах А.Я. Кибанова. Другие специалисты включают в систему еще и управление оценкой потенциала работников [19, 25, 28, 30].

Одним из современных методов комплексной оценки потенциала работника с целью стимулирования его как материально, так и побуждая к развитию, является система грейдов, о чем пойдет речь в последующих параграфах.

1.2 Управление деловой карьерой: сущность, модели, проблемы

В предыдущем параграфе в качестве одного из элементов системы развития персонала была рассмотрена категория «карьера», ее цели, виды и типы. Выявлено, что знание подобных аспектов позволяет определять периоды подъема трудовой активности работников, чтобы эффективнее использовать их потенциал.

С этой точки зрения управление карьерой становится необходимой частью деятельности не только кадровых служб, но и руководителей различных уровней организации. Н.В. Федорова и О.Ю. Минченкова определяют управление карьерой, как «вид управленческой деятельности, направленный на формирование должностного или профессионального роста работников в

соответствии с внутренними потребностями организации, а также потенциалом и ожиданиями самого работника». [19, с.357]

Исходя из постулата, что управление – это воздействие, часто воспринимаемое как «принуждение», покажем, насколько оно может быть полезным для работника (рисунок 1.4)

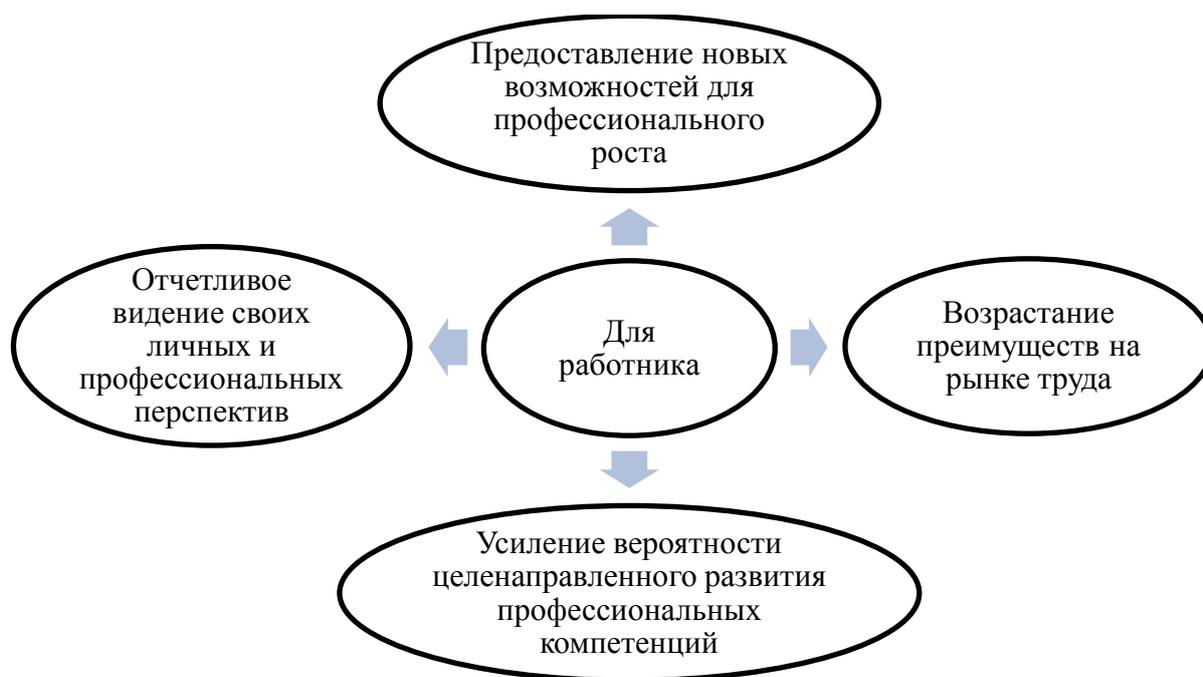


Рисунок 1.4 – Значение управления карьерой для работников организации

Сведения рисунка 1.4 отчетливо демонстрируют, какие преимущества получают работники, если в организации налажен процесс управления карьерой.

Очевидно, управление карьерой предоставляет некоторые предпочтения и для организации (рисунок 1.5).

На рисунке 1.5 представлены достоинства процесса управления карьерой работников для организации. Также понятно, что процесс этот сложный и нуждается в обеспечении различного вида ресурсами: временными, технологическими, информационными и человеческими.

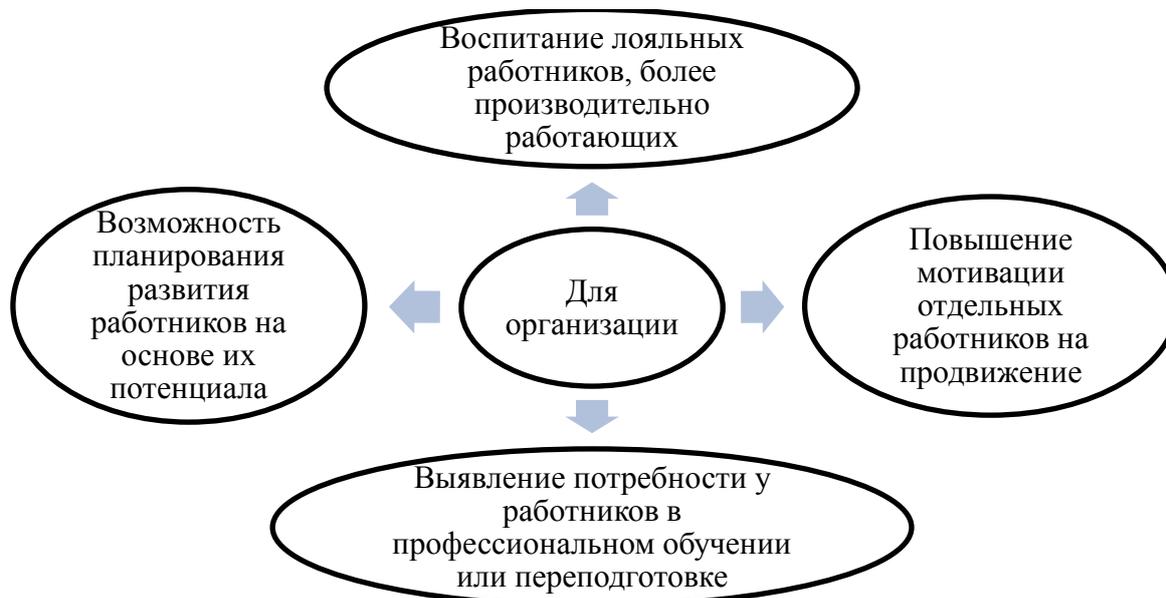


Рисунок 1.5 - Значение управления карьерой для организации

Специалисты в области управления персоналом утверждают, что отсутствие управленческого воздействия может привести к проявлению неудовлетворенности у сотрудников, снижению мотивации, росту текучести кадров. Поэтому управление карьерой – важный аспект в сохранении контингента и повышении его профессионализма для обеспечения организации достижения ее целей.

Для формирования и реализации эффективной системы управления карьерой работников, изначально важно понимать, какие модели карьеры могут быть реализованы в реальных организационных условиях. Рассмотрим карьерные модели подробнее.

Еще в 90-е годы прошлого столетия отечественный специалист по управлению персоналом А.П. Егоршин возглавил исследование, по итогам которого выявлено, что модели карьеры могут быть сгруппированы следующим образом [20] (таблица 1.1):

Как видно, типизация моделей предполагает возможность сочетания особенностей рассмотренных моделей при управлении карьерным ростом работников в организации.

Таблица 1.1 – Характеристика моделей карьеры

№ п/п	Наименование модели	Характеристика модели
1	«Трамплин»	Динамичное продвижение не является приоритетным, работа в должности вплоть до выхода на пенсию
2	«Лестница»	После продвижения по службе, сберегая здоровье, работник продолжает применять свой потенциал в организации, даже после выхода на пенсию
3	«Змея»	Возможность удовлетворения потребности работника в освоении новых рабочих мест или развитии профессионализма, предполагающая перемещение персонала в организации
4	«Перепутье»	Ориентация на личный успех. Реализуется с момента аттестации работника, предоставляя возможность повысить статус, продолжить работу на прежнем месте или понизить его

Немалый интерес при изучении проблемы управления карьерой вызывает результат исследования А.В. Понеделкова, уделившего внимание типологии политических протоэлит [21]. На рисунке 1.6 показаны наименования и типичные представители этого ряда карьерных моделей.

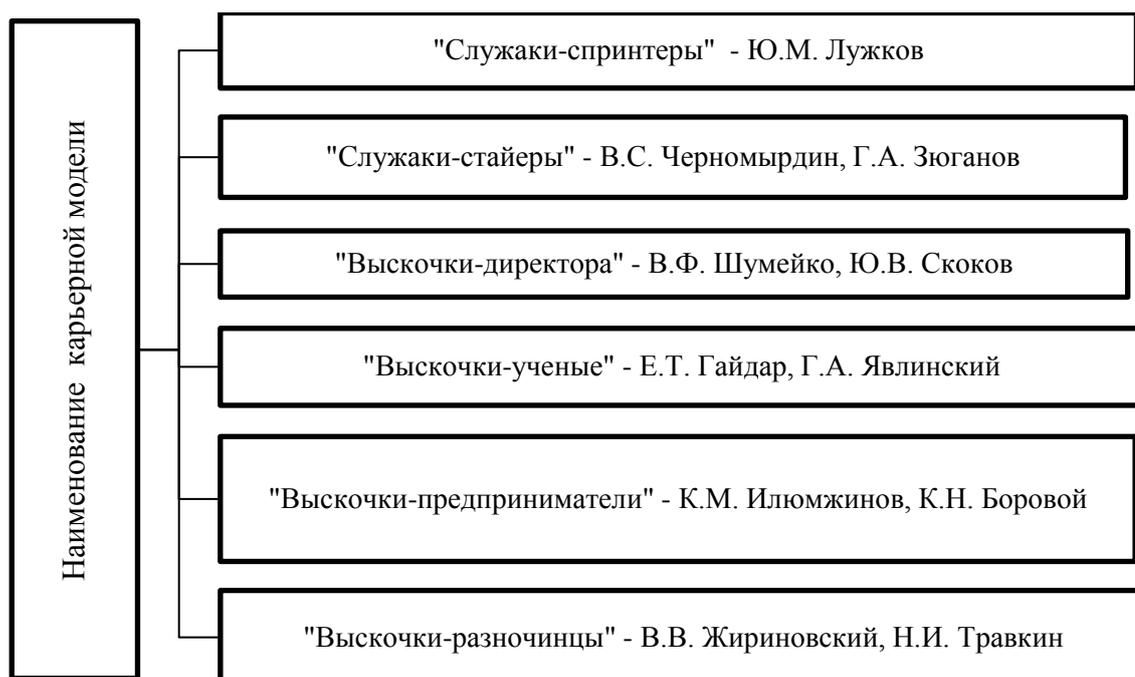


Рисунок 1.6 – Карьерные модели политической элиты в России (1990-е гг.)

Такая классификация, возможно, подойдет и к настоящим политическим деятелям. Автор данной работы считал, что здесь следует сказать о протоэлитном образовании, неоднородном по своему составу. Здесь мы видим представителей различного социально-политического происхождения, уровня профессионализма и компетентности. Очевидно, автор разделил модели на две группы: «выскочки» и «служаки» [26].

В то же время, когда в стране начались перестроечные процессы, большим вниманием пользовались и вопросы карьеры. Именно тогда, в 1997 году, специалисты Т.И. Рыскова и И.В. Куколев, изучая карьеры деятелей государственной службы – руководителей администраций в различных регионах России, выделили типы социальных карьер руководителей. Важно заметить, что авторы данной концепции применили не совсем научные определения типов карьеры для лучшего понимания сущности каждого типа карьеры.

Первые три типа карьеры авторы называют побочным, поскольку вряд ли стали администраторами, не случись перестройки в стране.

Таблица 1.2 – Характеристики типов социальных карьер региональных руководителей

№ п/п	Наименование типа карьеры	Характеристика типа
1	«Комсомолец»	Кардинально меняет сферу деятельности от комсомольского лидера до руководителя предпринимательских структур
2	«Прораб»	Резкий карьерный скачок, при отсутствии опыта руководящей работы
3	«Преподаватель»	Высокий уровень образования и, как следствие, опыта работы в научной среде
4	«Администратор»	Карьера в структуре исполнительной власти, преобладание опыта административно-управленческой работы перед производственным
5	«Функционер»	В основном опыт работы на партийном поприще, образование различных профилей
6	«Директор»	Поступательная производственная карьера до высокого уровня

7	«Хозяйственник»	Большой опыт работы на предприятиях и в исполнительных органах
8	«Прагматик»	Наличие хозяйственно-управленческой практики, поступательное продвижение по служебной лестнице, высокая партийная должность

Последующие пять представителей напрямую отвечают номенклатурным требованиям, предъявляемым к административной элите (таблица 1.2).

Как видно, значительную роль в карьере политиков играет государственная служба. Приобретая знания и навык работы в органах государственной службы многим ее представителям удается добиваться успехов и на политической арене. Если обратиться к опыту зарубежных стран, то в США – 17% политических деятелей начинали свою карьеру с низовых уровней государственной службы, в Германии – 39% , в Великобритании – 29% [21, с. 58].

Говоря об управлении карьерой в бизнес-среде, обратимся к трудам Р. Райха, где рассматривались модели карьеры «реформаторов» и «революционеров». По мнению Райха, реформаторы стремились к постепенным изменениям, ведя свои компании к успеху, они способны к внедрению новых технологий, снижению издержек и т.п., но тип мышления их наиболее узок. Для революционера важнее производить что-либо более совершенными способами и готовиться, тем самым, к производству в новых условиях. Основной его целью является не собственно карьерный рост, а способность использования ситуации. Если реформатору надо перейти на новый уровень, с которого он начнет реформы и преобразования. То для революционера важно действовать «здесь и сейчас», им не нужны официальные полномочия.

Таким образом, управляя карьерой работников организации важно знать, какая модель будет наиболее эффективна в конкретных организационных условиях. При формировании системы управления карьерой, важно обеспечивать согласование между профессиональной и

внутриорганизационной карьерой работников. Задачи этой деятельности можно сформулировать таким образом:

- Обеспечение связи целей работника и организации;
- Планировать карьеру определенному работнику с учетом его личностных особенностей и предпочтений;
- Соблюдать открытость процесса управления карьерой;
- Применять современные методики для изучения потенциала работника.

Решая перечисленные задачи, важно обеспечить взаимосвязь возраст, потребности и статус работника [25]. Кроме того, необходимо соблюдать принципы управления карьерой:

- 1) Обеспечение справедливости в карьере для всех категорий персонала;
- 2) Активное участие руководства в обеспечении управления карьерой, обратная связь;
- 3) Обеспечение осведомленности работников о возможности их организационного продвижения;
- 4) Систематический мониторинг уровня удовлетворенности работников своей карьерой.

Соблюдение вышеперечисленных принципов позволит эффективнее управлять карьерным продвижением персонала. В этой связи рассмотрим этапы процесса управления карьерой (рисунок 1.7).

Условиями реализации карьерного плана могут быть:

- обязательно успешное исполнение обязанностей на занимаемой должности;
- приобретать новые знания и умения и демонстрировать их приобретение;
- демонстрация руководителю своих способностей для возможности их адекватно оценить;
- заявлять организационной общественности и за ее пределами о своих достижениях, выступая на конференциях и пр.

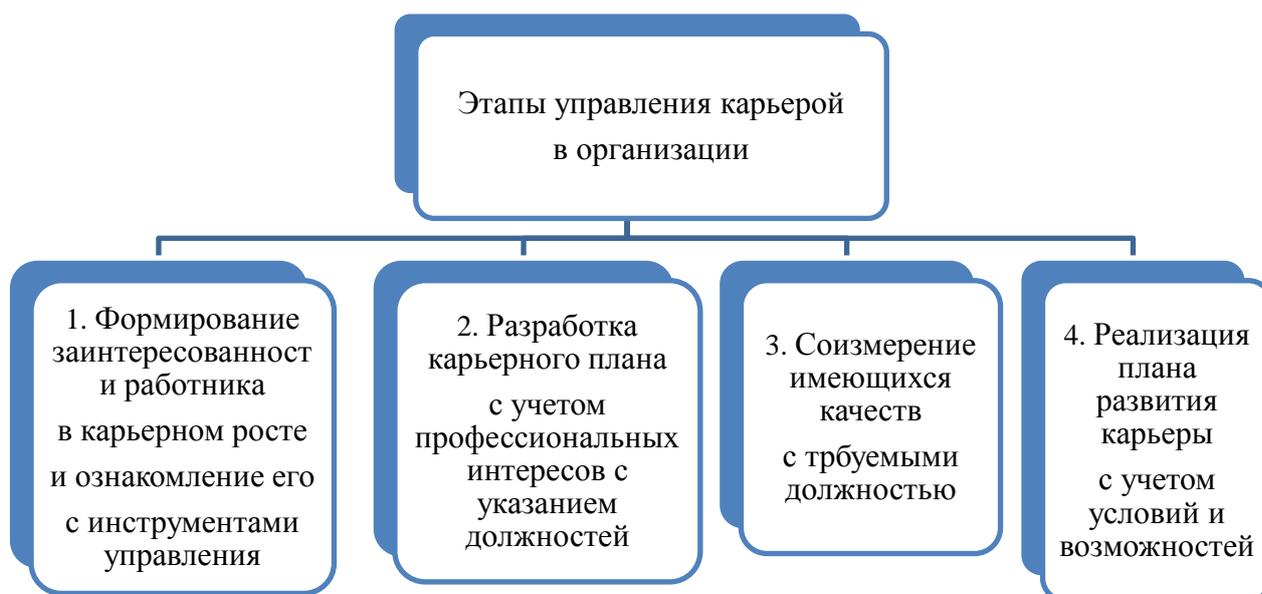


Рисунок 1.7 – Содержание этапов управления карьерой сотрудников

Разумеется, управление карьерой требует инвестиций. Здесь возможны два подхода. Во-первых, вложения недолговременные, когда нанимаются высококвалифицированные работники и высоко оплачивается их труд. Таким образом, организация удовлетворяет численную потребность в персонале. Имея лояльных и производительных сотрудников. Во-вторых, вложения могут быть продолжительными, когда потенциал работников развивается задолго, чем он может быть применен. Так руководство готовит работников «на опережение», для удовлетворения будущих потребностей в квалифицированном персонале. Очевидно, инвестирование в управление карьерой персонала зависит от отрасли организации, ее масштабов и применяемой технологии. И в заключение изучения вопроса об управлении карьерой сотрудников важно указать на обязательность показателей, характеризующих его эффективность. Таковыми являются, например, текучесть персонала, продвижение в должности, степень удовлетворенности персонала процессом управления карьерой, желание работников развиваться и повышать свой потенциал.

1.3 Современные подходы к развитию персонала

Достаточно трудно найти универсальный метод стимулирования, который учитывал бы интересы и организации, и работника. Работодатель стремится оценивать труд работников исходя из своих потребностей, не снижая уровень, ниже которого работнику проще будет принять решение об уходе. Работник же, в свою очередь, стремится получать за свой труд как можно больше. Именно с этой точки зрения система грейдов обеспечивает логическую связь оплаты труда и бизнес-процессов, а также позволяет стимулировать работников на основе оценки их потенциала.

Грейдинг или грейдирование представляет собой классификацию, упорядочивание, позиционирование должностей, и распределение их в структуре организации в некоторой иерархии в соответствии с ценностью данной позиции для предприятия.

Система грейдов впервые была использована в начале 1960-х годов в США, когда Эдуард Н. Хэй разработал методику по оценке должностей, исходя из универсальных критериев. Вот уже более полувека система грейдов успешно применяется и за рубежом, и в России.

В нашей стране грейдирование должностей пришло на смену тарифной сетке, которая имеет, как считается, жесткую иерархическую структуру. При использовании тарифной сетки должности подчас называют формально, например «экономист второй категории», чтобы установить соответствующий оклад. Данная проблема решается с помощью системы грейдов, позволяющей гибко выстраивать схему должностных уровней и учитывать не только квалификацию, стаж и другие факторы: уровень управленческой и финансовой ответственности, сложность принимаемых решений и т.д. В такой системе развития сотрудников специалист высокой квалификации, может иметь более высокий грейд, чем руководитель отдела в непрофильном направлении деятельности компании. Это обеспечивает сотрудникам не только

управленческую, но и профессиональную карьеру, что является важным для работающих в организациях крупного и среднего бизнеса.

Наряду с преимуществами, внедрение системы грейдов в российских компаниях демонстрирует и недостатки системы. Как оказалось, грейдирование – это очень трудоемкая процедура, разработка которой без привлечения внешних консультантов затруднительно. В случае проведения ее собственными внутриорганизационными силами, возможно проявление субъективизма и тогда оцениваться будут не столько должности, сколько занимающие их сотрудники. Матрица грейдов в таком случае превращается в позиционные перестановки, когда каждый руководитель пытается «отбирать» для себя и своего подразделения более высокие грейды.

Рассмотрим на примере ООО «Тольяттикаучук» и ЗАО «Тольяттисинтез» процедуру оценки целей и поведенческих компетенций работников (Приложение А). Основным принципом реализации процесса является постановка и оценка индивидуальных целей работников их функциональными руководителями по методике SMART, в соответствии с которой цели должны быть: конкретными (Specific); измеримыми (Measurable); достижимыми (Achievable); согласованными (Relevant); определенными во времени (Time Based).

Каждому работнику устанавливаются, как правило, по три индивидуальные цели, для каждой из которых, в свою очередь, назначаются один-два ключевых показателя эффективности (КПЭ) с определенным весом, для измерения выполнения данной цели. Суммарное количество КПЭ не должно превышать пяти.

Показатели эффективности могут быть:

- «количественные» - могут быть выполнены частично;
- «качественные» - либо выполнены, либо нет;
- «блокирующие» - при невыполнении данного КПЭ, цель (цели) считается невыполненной.

Кроме того, на этапе постановки целей для каждого показателя определяется метод расчета выполнения и устанавливается алгоритм сравнения достигнутых и плановых показателей.

В качестве индивидуальных целей могут рассматриваться коллективные цели группы работников, если они, например, работают в одной бригаде.

Оценка выполнения индивидуальных целей осуществляется непосредственным функциональным руководителем работника за каждый отчетный период (полгода или проектный период) в соответствии с планом-графиком.

Для вновь принятых работников постановка индивидуальных целей на отчетный год осуществляется в течение первых трех месяцев с момента заключения трудового договора.

Другим принципом системы грейдов является оценка поведенческих компетенций работников, всех без исключения.

Поведенческими компетенциями для работников, являются следующие:

1) Ориентация на результат - измеряются: аналитическое мышление, постановка целей, планирование и контроль.

2) Инициативность и лидерство - измеряются: инициативность, настойчивость, лидерство.

3) Развитие, гибкость и адаптивность - измеряются: ориентация на развитие, передача опыта другим, открытость к изменениям.

4) Сотрудничество и командная работа – измеряются: командная работа, работа на общий результат, доверие и надежность.

5) Ответственность, дисциплина – измеряются: принятие решений, ответственность за соблюдение внутреннего распорядка и трудовой дисциплины, следование нормам корпоративной культуры.

Для оценки уровня развития поведенческих компетенций оцениваемого работника используется балльная шкала оценок от 0 до 4 (таблица 1.3):

В организационных документах дается описание параметров оценки поведенческих компетенций.

Таблица 1.3 – Шкала оценки поведенческих компетенций

Баллы	Уровень
4	«Звезда»
3	Превышает ожидания
2	Соответствует ожиданиям
1	Ниже ожиданий
0	Неприемлемо

Итоговая оценка поведенческих компетенций работника рассчитывается как среднее арифметическое оценок каждой из них.

Плановая оценка поведенческих компетенций проводится в соответствии с планом-графиком, а внеплановая, если будет в ней необходимость, будет проводиться при наличии следующих оснований:

- прием высококвалифицированного работника;
- окончание установленного при приеме на работу испытательного срока;
- победа в конкурсе профессионального мастерства и др.

Описываемая нами система грейдов для оценки потенциала работника, с целью его дальнейшего развития, одним из обязательных этапов, имеет оценку поведенческих компетенций, проводимую в три этапа: самооценка работника, промежуточная оценка, выставляемая непосредственным руководителем, итоговая оценка, выставляемая работнику по результатам проведения оценочной сессии.

Обязательным условием является то, что участниками оценочной сессии являются непосредственный функциональный руководитель работника, другие руководители того же уровня, которые способны дать объективную и аргументированную оценку поведенческих компетенций оцениваемого работника, основанную на постоянном взаимодействии по рабочим вопросам в

течение оцениваемого периода, вышестоящий руководитель и специалист отдела развития сотрудников.

После выставления работнику итоговой оценки поведенческих компетенций, непосредственный руководитель предоставляет работнику обратную связь. Если работник не согласен с промежуточной оценкой своих поведенческих компетенций, выставляемой его непосредственным руководителем, работник может обратиться к специалисту отдела развития в письменной форме с заявлением, в котором излагаются соображения работника, обосновывающие его позицию.

Затем заявление рассматривается, а результаты рассмотрения сообщаются работнику.

В результате выполнения процесса грейдинга формируются следующие документы и формы:

- информационное сообщение о начале процесса оценки индивидуальных целей и поведенческих компетенций;
- приказ о проведении мероприятий по постановке индивидуальных целей работникам;
- приказ о проведении мероприятий по оценке индивидуальных целей и поведенческих компетенций работников;
- рабочие графики проведения оценочных сессий;
- списки работников для постановки индивидуальных целей;
- списки работников для оценки индивидуальных целей и поведенческих компетенций;
- форма оценки поведенческих компетенций работника;
- форма постановки и оценки индивидуальных целей работника;

Электронные документы обрабатываются ИС «БОСС-Кадровик».

Немаловажным аспектом является обязательное применение результатов оценки индивидуальных целей и поведенческих компетенций работников, которые могут быть использованы в следующих ситуациях:

- формирование индивидуальных планов обучения и развития высокопотенциальных работников, участников организационного резерва;
- актуализация информации в базе данных преемников и формирования индивидуальных планов развития;
- возможность привлечения работников с высоким потенциалом, развития их в рамках проектной деятельности;
- возможность эффективного отбора, ротации и развития работников;
- определение профессионального уровня работников;
- для премирования по итогам работы за отчетный период.

Итак, рассмотренный пример показывает обширные возможности

комплексного подхода на основе грейдов не только определить полезность работника для организации путем оценки его целей и поведенческих компетенций, но и на основе результатов, определить траекторию его развития.

Таким образом, исследуя теоретические аспекты развития персонала, отечественный и зарубежный опыт, следует отметить несколько моментов:

Специалисты в области управления персоналом в основном рассматривают такие элементы системы развития персонала, как обучение, служебно-профессиональное продвижение работников, карьерный рост через развитие потенциала, систему стимулирования как инструмент развития работника. Умелое сочетание элементов позволит руководству организации обеспечить высокопотенциальный коллектив, способный к достижению целей.

Также можно сделать вывод о том, что эффективное управление карьерой сотрудника позволяет организации с оптимальными затратами определить траекторию развития сотрудников. Одним из современных и действенных подходов к развитию персонала является комплексная система грейдов, на основе которой определяются цели сотрудников и их поведенческие компетенции, на основе которых также строится система развития персонала и осуществляется стимулирование работников в этом направлении.

2 Анализ системы развития персонала ОАО «Азотреммаш»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ОАО «Азотреммаш»

Свою историю предприятие ОАО «Азотреммаш» начинает с 4 июня 1976 года, приказом № 108 Всесоюзного объединения азотной промышленности Министерства химической промышленности СССР в составе производственного объединения "Куйбышевазот" г. Тольятти был создан ремонтно-механический завод "Азотзапчасть". Завод был создан с целью сокращения валютных расходов на приобретение запасных частей по импорту и своевременному изготовлению их, включая разработку конструкторско-технологической документации для закупленных крупнотоннажных производств аммиака, карбамида, нитроаммофоски, метанола, капролактама. В 1978 году ремонтно-механический завод "Азотзапчасть" выводится из состава ПО "Куйбышевазот" и преобразовывается в самостоятельное предприятие - Тольяттинский ремонтно-механический завод "Азотзапчасть" с подчинением ВО "Союзазот" Министерства химической промышленности СССР (правопреемник Министерства по производству минеральных удобрений) В 1992 году завод был преобразован в Тольяттинское производственное объединение "Азотреммаш". К этому времени на заводе окончательно сформировались следующие подразделения: Специальное конструкторское бюро (СКБ); Цех энергетического, теплообменного и нестандартного оборудования(ЦЭТиНО); Механо-сборочный цех (МСЦ); Специализированное ремонтно-монтажное управление (ТСРМНУ).

В соответствии с Указом президента РФ от 1 июля 1992 № 721 Тольяттинское производственное объединение "Азотреммаш" преобразуется в акционерное общество открытого типа "Азотреммаш". В настоящее время ОАО "Азотреммаш" входит в состав корпорации ЗАО "Тольяттиазот", объединяющую такие крупные предприятия, как ОАО "Тольяттиазот", ОАО "Волгоцеммаш", ОАО "Трансаммиак" и другие.

За три десятилетия работы предприятие приобрело большой опыт по изготовлению и ремонту сложного энергетического оборудования.

Основными видами деятельности предприятия являются:

- Освоение и выпуск особо сложного оборудования и запчастей к импортному оборудованию, крупнотоннажным агрегатам и производствам аммиака, метанола, карбамида, капролактама;
- Изготовление оборудования для предприятий нефтехимии, нефтепереработки и энергетики;
- Ремонт химического оборудования для предприятий различных отраслей промышленности с выездом к заказчику для выполнения пусконаладочных работ;
- Разработка проектно-технической документации;

Завод изготавливает запчасти к оборудованию, поставляемому в СНГ фирмами: Дрессер Кларк, Кемико, Дженерал Электрик (США); Крезолуар, Энса, Дрессер-Ренд (Франция); Нуово Пиньони, Снам Проджетти (Италия); Шкода (Чехия); Борзиг (Германия); Мицубиси Хеви Индастри (Япония); Тойо Инжиниринг Корпорейшин (Япония); СимимотХеви Индастри (Япония).

Производственные мощности предприятия позволяют изготавливать химоборудование весом до 50 тонн, диаметром до 3800 мм и толщиной стенки до 40 мм, давлением до 320 кг/см², запасные части к насосно-компрессорному оборудованию с числом оборотов вращающихся роторов до 12000 об/мин.

В номенклатуру изготавливаемой продукции входят: колонное, емкостное, теплообменное оборудование; энергетическое оборудование (котлы утилизаторы и элементы котлов с рабочим давлением до 105 кг/см²) где теплоносителем является азото-водородная смесь; детали трубопровода пара и горячей воды, технологических трубопроводов химических, нефтехимических и газоперерабатывающих производств; запасные части к насосному, компрессорному и турбинному оборудованию (роторы, подшипники уплотнения, зубчатые зацепления), точность изготовления которых достигает 2-30 микрон; лопасти к вентиляторам градирен, и аппаратам воздушного

охлаждения из оцинкованной жести, стальные сварные, из алюминия.

Недавно освоен выпуск пластинчатых фильер, применяемых при изготовлении теплоизоляционных материалов из стекла и базальта. Заказчиками ОАО «Азотреммаш» являются крупные и малые предприятия, расположенные как в России, так и в странах ближнего зарубежья.

Оборудование, произведенное на ОАО «Азотреммаш» работает на предприятиях городов Москвы, Санкт-Петербурга, Новгорода, Череповца, Новомосковска, Гродно, Гомеля, Ровно, Северодонца, Черкасс, Днепродзержинска, Донецка, Новокуйбышевска, Самары, Тольятти, Ульяновска, Сызрани, Казани, Уфы, Стерлитамака, Салавата, Оренбурга, Орска, Сургута, Кемерово, Красноярска, Саянска, Ангарска, Вентспилса, Чирчика, Ферганы и многих других.

Со многими предприятиями установились тесные и взаимовыгодные отношения. Такие гиганты как ОАО "Тольяттиазот", ПАО "Куйбышевазот", ОАО "Сызранский НПЗ", ООО «СИБУР Тольятти», ОАО "Днепроазот", Ферганское ПО "Азот", ЗАО "Концерн Сонекс", Пермское "Минудобрение", Кемеровское ОАО "Азот", ОАО "Азот" Березники, ОАО "Самараэнерго" являются нашими постоянными клиентами.

Около 600 предприятий России и СНГ обращались к ОАО «Азотреммаш» для изготовления запчастей или выполнения ремонтных работ.

ОАО «Азотреммаш» функционирует в соответствии с законодательством РФ, на основании Устава и правительственных постановлений. Высшим органом управления является Общее собрание акционеров Общества. Совет директоров Общества является органом управления, который осуществляет общее руководство деятельностью Общества и принимает решения по всем вопросам, за исключением отнесенных к компетенции Общего собрания участников и Генерального директора Общества.

Для оценки результатов производственно-хозяйственной деятельности ОАО «Азотреммаш» необходимо проанализировать основные производственные, трудовые, финансовые показатели за 2014-2016гг.

Эффективность производственно-хозяйственной деятельности ОАО «Азотремаш» отражают основные технико-экономические показатели представлены в таблице 2.1 и рисунках 2.1 -2.5.

Таблица 2.1 – Основные экономические показатели ОАО «Азотремаш» за 2014-2016 гг.

№ п/п	Наименование показателя	2014г.	2015г.	Абс.отк л.±	Отн.о ткл.%	2016г.	Абс.от кл.±	Отн. откл. %
1	Объем производства, млн. руб.	930,2	930,2	0	0	1094,9	164,7	17,71
2	Объем реализации, млн. руб.	918,9	1065,7	146,8	15,98	927,1	-138,6	-13
3	Численность работающих, чел.,	779	792	13	1,67	749	-43	-5,43
	в т.ч. промышленно-производственный персонал	733	774	41	5,59	702	-72	-9,3
4	Фонд оплаты труда, тыс. руб.	20304,635	23041,206	2736,571	13,48	19889,695	-3151,51	-13,68
	Среднемесячная зарплата, 1 работающего, руб.,	26065	29769	3704	14,21	26555	-3214	-10,8
	1 рабочего, руб.	26771	30534	3763	14,06	27336	-3198	-10,47
6	Себестоимость продукции, тыс. руб.	644631	759033	114402	17,75	687282	-71751	-9,45
7	Затраты на 1 рубль реализации, коп.	89,69	91,04	1,35	1,51	97,2	6,16	6,77
8	Валовая прибыль от реализации, тыс. руб.	279591	312374	32783	11,73	245167	-67207	-21,51
9	Налоги, тыс. руб.	4902	4869	-33	-0,67	3414	-1455	-29,88
10	Чистая прибыль от реализации, тыс. руб.	42834	38353	-4481	-10,46	4561	-33792	-88,1
11	Рентабельность продукции валовая, %	43,3	41,15	-2,15	-4,97	35,67	-5,48	-13,32
12	Производительность труда, 1 работающего, тыс. руб.	1,19	1,02	-0,17	-14,29	1,24	0,22	21,57
13	Производительность труда, 1 ППР, тыс. руб.	0,94	0,99	0,05	5,32	0,94	-0,05	-5,05

В течение 2016 году на предприятии произошло увеличение объемов

производства, но при этом снизился объем реализации продукции, в сравнении с 2015 годом.

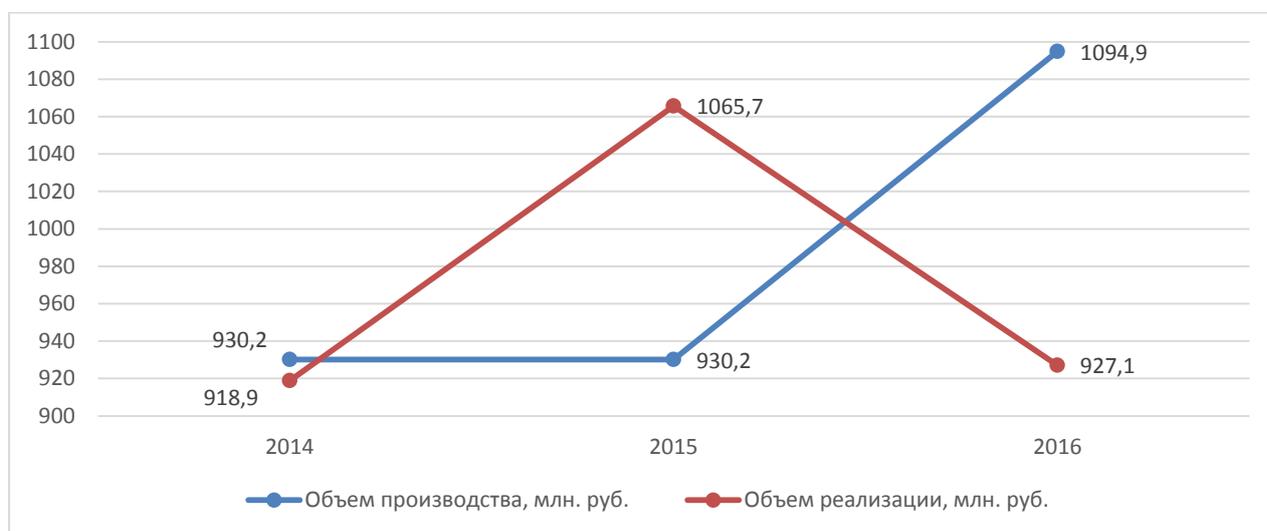


Рис. 2.1 – Изменение объема производства и реализации продукции за 2014-2016 гг.

Как видно из представленной таблицы 2.1 и рис. 2.1 на предприятии наблюдался рост объемов производства на 164,7 млн. руб. в сравнении с 2014 и 2015 гг. При этом рост объема реализации продукции на 146,8 млн. руб. наблюдаемый в 2015 году в сравнении с 2014, в 2016 практически вернулся к уровню 2014 года, упал на 138,6 млн. руб. в сравнении с 2015 годом.

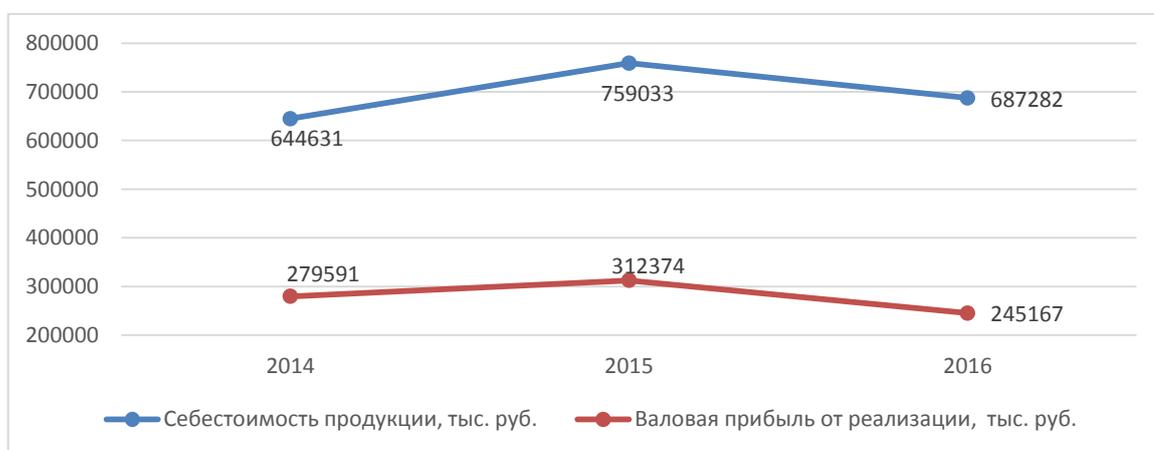


Рис. 2.2 – Изменение себестоимости и валовой прибыли за 2014-2016 гг.

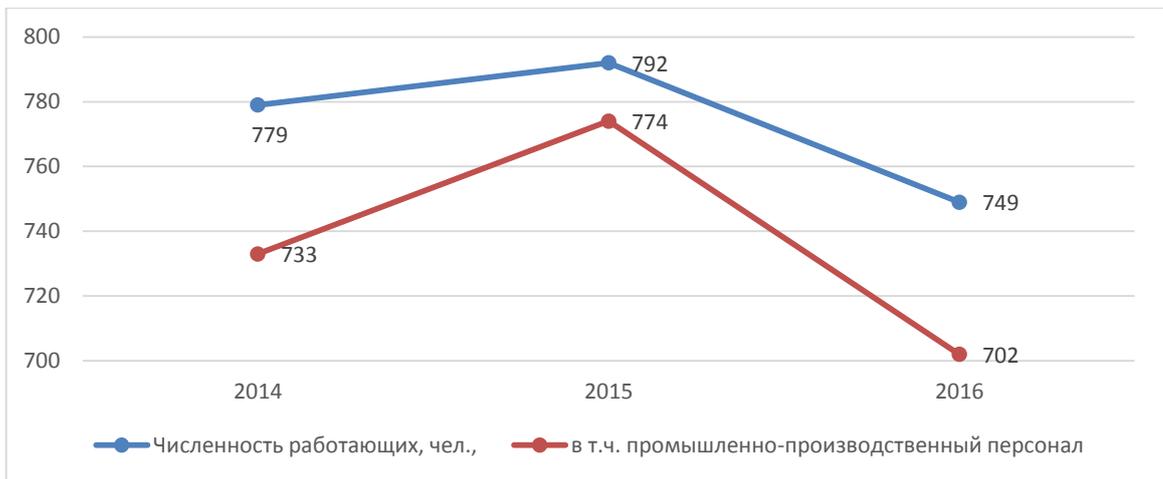


Рис. 2.3 – Изменение численности работающих и рабочих на предприятии в период за 2014-2016 гг.

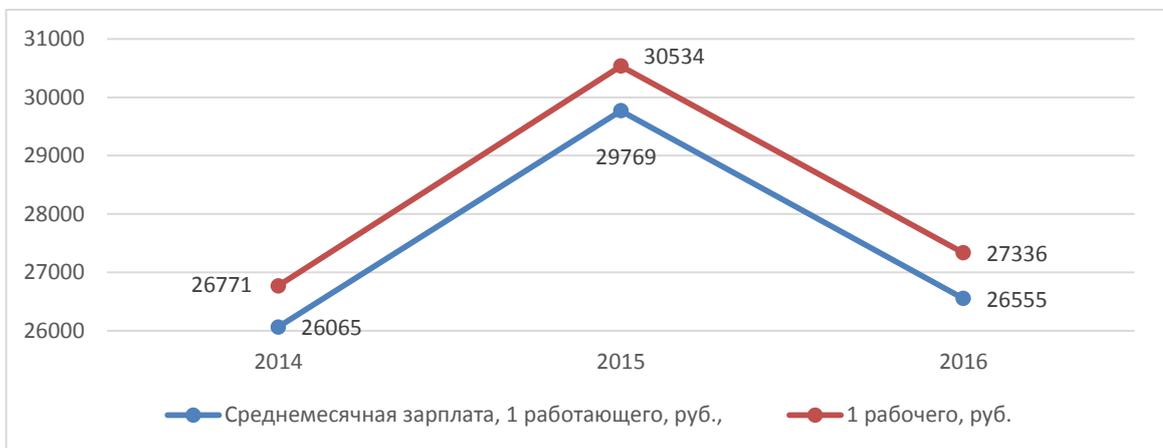


Рис. 2.4 - Изменение среднемесячной зарплаты работников на предприятии в период за 2014-2016 гг.

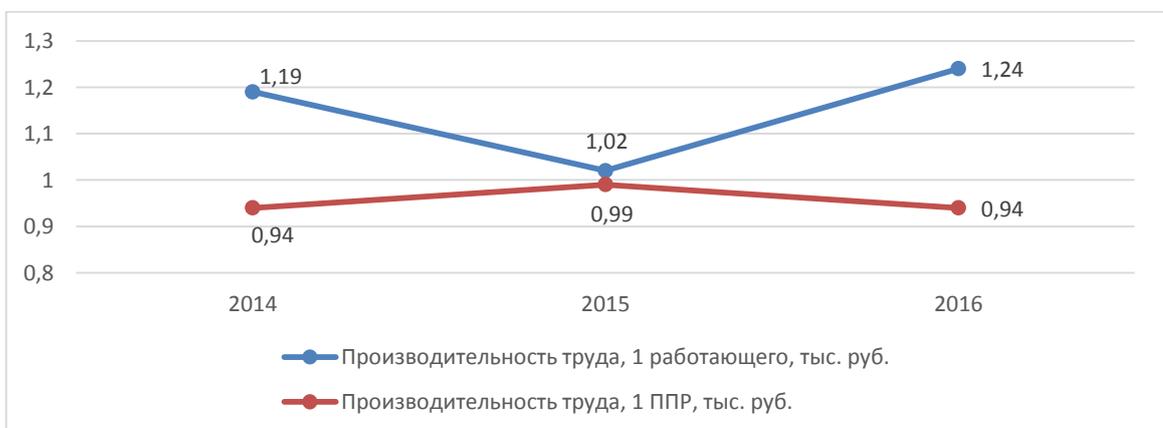


Рис. 2.5 - Изменение производительность труда на предприятии в период за 2014-2016 гг.

В условиях рыночной экономики именно качество продукции стало залогом успешной деятельности предприятия. ОАО "Азотреммаш" стремится достигнуть лидерства на российском и внешнем рынках производства запчастей и обслуживания оборудования.

2.2 Анализ системы развития персонала ОАО «Азотреммаш»

Для достижения поставленных производственных целей ОАО «Азотреммаш» нужны высококвалифицированные специалисты, имеющие качественное профильное образование.

Политика в области обучения и развития персонала строится на следующих принципах:

- Выявлении потребностей компании в обучении и развитии персонала
- Координации целей компании и развития персонала
- Реализации развития персонала в соответствии с планом
- Формировании и распределении бюджета

Система обучения и развития персонала компании создана для того, чтобы в условиях стремительно меняющейся бизнес-среды, предоставить возможность сотрудникам, нацеленным на развитие, приобретать дополнительные профессиональные и управленческие навыки посредством участия в тренингах, семинарах, стажировках на наиболее эффективно управляемых предприятиях и самостоятельного развития.

Компания постоянно, развивается, наращивает объемы производства, внедряет новую технику и технологии, открывая простор для инициативы, новаторства и реализации самых смелых идей.

При вводе в действие новой техники и технологии сотрудники повышают свой профессиональный уровень, обучаясь на курсах целевого назначения.

В Компании проводится научно-техническая конференция молодых специалистов, инженеров и техников, целью которой является: повышение

творческой и производственной активности молодых специалистов, инженеров и техников, вовлечение их в научно-технический прогресс, содействие во внедрении разработок с высокой экономической эффективностью для производства и эффективного управления.

В ОАО «Азотреммаш» реализуется комплексная программа подготовки кадрового резерва руководителей, рассчитанная на 2 года обучения для повышения управленческой компетентности будущих и действующих руководителей.

На ОАО «Азотреммаш» запущен проект под названием «Профориентация». Проект предусматривает тесное взаимодействие со школьниками и студентами, проявляющих интерес к инженерии и производству оборудования и деталей к нему. ОАО «Азотреммаш» всесторонне поддерживает молодых, перспективных абитуриентов еще со школы.

Цели программы:

- привлечение молодых специалистов на предприятие,
- формирование кадрового резерва из числа молодых и успешных работников,
- повышение качества подготовки специалистов в учебных заведениях.

Участниками программы могут стать:

- студенты высших и средне профессиональных учебных заведений, обучающихся на инженерных и механообрабатывающих специальностях и планирующих связать свою трудовую деятельность с производством;
- школьники, планирующие в будущем выбрать специализацию по инженерным и механообрабатывающим специальностям для получения дальнейшего средне профессионального или высшего образования.

Сотрудничество в рамках программы «Профориентация» предполагает:

Для студентов:

- выплата дополнительных стипендий и повышенной стипендии за успехи в учебе;

- выплату грантов за победы на олимпиадах, конкурсах и достижения в научно-исследовательской работе;
- прохождение учебно-ознакомительной, производственной и преддипломной практики на предприятии;
- трудоустройство в ОАО «Азотреммаш»;
- формирование программы развития сотрудника и зачисление в кадровый резерв.

Для школьников:

- участие в проводимых олимпиадах, марафонах, семинарах и конкурсах;
- получение ценных призов за победы и высокие результаты в области научно-исследовательских работах;
- получение дополнительной подготовки к ЕГЭ;
- знакомство с предприятием и производственным процессом.

У каждого успешного студента, который сотрудничает с предприятием есть возможность получения практических навыков на заводе, во время прохождения производственной практики, а также гарантия трудоустройства после окончания учебного заведения. Что является решением основной проблемы всех молодых специалистов

Заявить свое желание участвовать в программе можно заполнив анкету участника программы и предоставив полный пакет документов в отдел кадров ОАО «Азотреммаш».

Пакет документов для участия в программе «Профориентация»:

- Анкета;
- Заявление о согласии на обработку персональных данных от родителей (для несовершеннолетних) и участника;
- Копии документов об участии/получении призовых мест в олимпиадах, конкурсах, благодарственных писем и прочее;
- Документ об окончании общеобразовательного учреждения;
- Документ подтверждающий прохождение обучения в среднем

профессиональном или высшем учебном заведении (например, зачетная книжка).

Отбор финалистов производится путем: анализа поданного пакета документов; проведенных оценочных процедур (профориентационное тестирование, деловые игры и пр.); проведения очного собеседования с кандидатами; согласование кандидата с отделом экономической безопасности.

Критериями отбора являются: Кандидат обучается по специальности, востребованной на предприятии, Уровень успеваемости не ниже стабильно хорошего (эквивалент оценки 4), Личные характеристики кандидата (ответственность, целеустремленность.); Желание работать после обучения в ОАО «Азотреммаш».

Со студентами, поступившими на обучение в СПУЗ или ВУЗ, предоставление гарантий от предприятия закрепляется в заключенном договоре взаимодействия. Отбор финалистов для заключения Договора взаимодействия происходит в феврале и сентябре ежегодно.

На исследуемом предприятии ОАО "Азотреммаш" работа по определению оценки труда для различных категорий осуществляется по следующим направлениям (табл. 2.2):

Таблица 2.2. – Направления анализа оценки труда персонала

Виды	Документация
Повышение квалификации руководящих работников и специалистов	Регламент обучения персонала ОАО "Азотреммаш"
Профессиональное обучение рабочих.	Регламент обучения персонала ОАО "Азотреммаш"
Работа с молодыми специалистами	Положение о целевой подготовке специалистов с высшим и средним профессиональным образованием для ОАО "Азотреммаш"
Мотивация персонала	Положение о системе оплаты труда в ОАО "Азотреммаш"

Подробнее перечисленные направления представлены ниже:

1. Повышение квалификации руководящих работников и специалистов.

Повышение квалификации руководителей и специалистов, соответствующее задачам производства, осуществляется по плану, утвержденному заместителем генерального директора по управлению персоналом. Обучение руководителей, специалистов и служащих осуществляется на курсах целевого назначения, тематических семинарах (тренингах) и курсах в учреждениях дополнительного образования, путем стажировки, по окончании обучения предоставляются копии документов.

Оценка результативности обучения во внешних обучающих органах осуществляется путем анализа анкет, заполняемых обученным работником и его руководителем.

Разработка новой тематики курсов подготовки и повышения квалификации руководителей и специалистов осуществляется совместно с руководителями и ведущими специалистами структурных подразделений. Руководители структурных подразделений предприятия, исходя из потребностей производства и анализа квалификации специалистов, ежегодно проводят подготовку заявок на повышение их квалификации.

Для руководителей и специалистов проводится аттестация в соответствии с Положением о порядке проведения аттестации руководителей и специалистов ОАО "Азотреммаш".

Основными задачами аттестации являются: - установление степени соответствия квалификации аттестуемого требованиям должностной инструкции; выявление перспективы использования потенциальных способностей работника, стимулирования роста его профессиональной квалификации и компетентности; определения необходимости повышения квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки; установление квалификации аттестуемых по результатам оценки профессиональной и производственной деятельности, морально-деловых качеств; обеспечение возможности долгосрочного планирования работы с кадрами руководителей и специалистов; создание резерва руководителей и служащих для выдвижения на вышестоящие должности.

Ежегодно повышение квалификации проходят около 45 человек руководителей и специалистов. Число руководителей и специалистов, не проходивших повышения квалификации в течение последних трех лет - 288 чел. ($\approx 37\%$ от общей численности работников). Это можно объяснить недостаточным финансированием данной формы обучения.

2. Профессиональное обучение рабочих.

Организация профессионального обучения рабочих осуществляется согласно инструкции «О порядке подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала». Обучение работников носит непрерывный характер и проводится в течение всей трудовой деятельности в целях последовательного расширения и углубления знаний, совершенствования мастерства рабочих, специалистов и руководителей.

Организуются следующие виды обучения:

- подготовка новых работников – первоначальное профессиональное обучение лиц, ранее не имевших профессии;
- переподготовка (переобучение) – обучение работников, уже имеющих профессию, с целью получения новой с учетом потребности производства;
- обучение вторым (смежным) профессиям – обучение работников для расширения их профессионального профиля, подготовки к работе в условиях бригадной или другой коллективной формы организации труда, а также по совмещаемым профессиям;
- повышение квалификации – обучение, направленное на последовательное совершенствование профессиональных знаний, навыков и умений по имеющейся профессии.

Рабочие квалифицированного труда проходят повышение квалификации на предприятии один раз в три года в системе производственно-экономического обучения.

Рабочие всех профессий, показавшие неудовлетворительные знания на экзаменах, не допускаются к самостоятельной работе и подлежат повторной проверке знаний не позднее, чем через один месяц. Рабочие, показавшие

неудовлетворительные знания при повторной проверке знаний, направляются в распоряжение отдела кадров. Ежегодно дополнительное образование получают около 30 чел. при плане 25 чел.

3. Работа с молодыми специалистами.

Предприятие готовит в высших и средних профессиональных учебных заведениях молодых специалистов согласно целевой программе. Обучаются в высших учебных заведениях: РГУНГ им. И.М. Губкина; РГУНГ им. И.М. Губкина; Тюменском индустриальном институте; Ухтинском индустриальном институте; Уфимском нефтяном институте; ОАНО Волжском университете им.В.Н. Татищева; НОУ Самарской гуманитарной академии; ГОУ ВПО Самарском государственном архитектурно-строительном университете; ГОУ ВПО Самарском государственном техническом университете; ГОУ ВПО Самарской государственной экономической академии; ГОУ ВПО Тольяттинском государственном университете.

4. Мотивация персонала.

Положение о системе оплаты труда в ОАО "Азотреммаш" разработано и утверждено в соответствии с «Трудовым кодексом Российской Федерации», другими законодательными и нормативными правовыми актами, регулирующими вопросы оплаты труда, в целях упорядочения оплаты труда работников ОАО "Азотреммаш". В Обществе устанавливается повременно-премиальная система оплаты труда. Оклады устанавливаются на основании трудовых договоров, штатного расписания Общества. Выплата заработной платы производится в денежной форме в валюте Российской Федерации (в рублях). При выплате заработной платы работодатель обязан в письменной форме извещать каждого работника о составных частях заработной платы, причитающейся ему за соответствующий период, размерах и основаниях производственных удержаний, а также об общей денежной сумме, подлежащей выплате. Форма расчетного листка утверждается Положением о системе оплаты труда на ОАО "Азотреммаш".

В целях повышения материальной заинтересованности работников в

улучшении производственных и экономических результатов деятельности Общества и его подразделений в Обществе устанавливаются компенсационные и стимулирующие выплаты.

В дополнение к фиксированной части заработной платы, работникам Общества могут быть установлены компенсационные выплаты за дополнительные трудозатраты работника, которые связаны с условиями труда, особенностями трудовой деятельности и характером отдельных видов труда.

К выплатам компенсационного характера относятся: повышенные оклады за работу с вредными для здоровья и особо тяжелыми условиями труда; доплата за работу в ночное время; доплата за работу в выходные и не рабочие праздничные дни; доплата за сверхурочную работу; доплата за совмещение профессий (должностей) и выполнение обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от своей основной работы.

За работу в связи с вредными для здоровья и тяжелыми условиями труда применяются повышенные оклады: на 12 % за работу в тяжелых и вредных условиях труда; на 24 % за работу в особо тяжелых и особо вредных условиях труда. Указанные компенсационные выплаты включены в оклады по профессиям и должностям в соответствии с коллективным договором и закреплены в трудовых договорах и штатном расписании Общества. За работу в ночное время (с 22 часов 00 минут до 6 часов 00 минут) производится доплата в размере 40 % от оклада. Работа в выходные и нерабочие праздничные дни работникам Общества оплачивается не менее чем в двойном размере либо предоставляется отгул продолжительностью 1 день.

Сверхурочная работа оплачивается за первые два часа работы не менее чем в полуторном размере, за последующие часы – не менее чем в двойном размере. Продолжительность сверхурочной работы не должна превышать для каждого работника 4-х часов в течении 2-х дней подряд и 120 часов в год.

В зависимости от объема дополнительной работы, выполняемой в порядке совмещения профессий (должностей) или исполнения обязанностей временно отсутствующего работника, работнику Общества может быть

установлена доплата к заработной плате: до 30 % оклада отсутствующего работника (рабочим); разница должностных окладов руководителям, специалистам и служащим. Доплата руководителям, специалистам и служащим оформляется приказом Генерального директора, рабочим – распоряжением по структурному подразделению.

В целях стимулирования труда работников, повышения качества продукции Общества работникам устанавливаются выплаты стимулирующего характера, носящие постоянный или временный характер: ежемесячная премия за выполнение производственных показателей, должностных обязанностей; ежемесячная премия за оказание платных услуг; единовременные премии.

Ежемесячная премия является переменной составляющей заработной платы работника. Премия начисляется к окладу за фактически отработанное время в пределах плановой нормы рабочего времени за отчетный период. При начислении премии для оценки труда каждого работника применяются ключевые показатели эффективности и комплексный показатель качества, фактическая величина которых определяется результатом и личным вкладом каждого работника, и устанавливаются в отношении группы работников или каждого работника. Размер премии работников за достижение ключевых показателей эффективности (КПЭ) и комплексных показателей качества (КПК) устанавливается суммарно. Соотношение КПЭ к КПК в структуре ежемесячной премии устанавливается: 40 % (КПЭ) / 60 % (КПК).

Комплексный показатель качества, характеризует деятельность работника, структурного подразделения и определяется совокупностью показателей: требованиями регламентирующих документов (правилами внутреннего трудового распорядка, приказами, распоряжениями другими локальными нормативными актами); стремлением работника к профессиональному совершенствованию; участием в работе коллектива для достижения общих целей и результатов подразделения, предприятия; совершенствования выполнения функциональных обязанностей в интересах своевременного и качественного исполнения поставленных задач; стремлением

к минимизации потерь предприятия, исключением непроизводственных расходов; интенсивность труда; другими показателями, характеризующими достижение эффективности результатов.

По решению руководителя структурного подразделения по подчиненности отдельным работникам (группе работников) премия за КЭП и КПК может не начисляться или быть начислена в меньшем размере в связи с производственными упущениями. Сумма средств от уменьшения премии работникам подразделения, по КЭП переходит в резерв Генерального директора, по КПК остается в подразделении и распределяется в текущем месяце. Ежемесячная премия за оказание платных услуг устанавливается для сотрудников социальной сферы в размере до 25 % от суммы оказанных услуг. Премия начисляется на основании справки об оказании платных коммерческих услуг, за подписью руководителя, главного бухгалтера подразделения, заместителя главного бухгалтера по объектам социальной сферы предприятия и утвержденной заместителем генерального директора по управлению персоналом.

Работникам Общества с целью их материального поощрения за достигнутые высокие результаты основной деятельности, образцовое выполнение трудовых обязанностей, продолжительную и безупречную работу, новаторство в труде, в связи с профессиональным праздником могут выплачиваться разовые (единовременные) премии. Единовременные премии выплачиваются на основании приказа Генерального директора Общества по представлению руководителей структурных подразделений.

На основании сложившейся ситуации, на предприятии, анализ системы оценки труда персонала, в данной работе произведен на примере цеха энергетического, теплообменного и нестандартного оборудования (ЦЭТиНО).

Цех ЦЭТиНО является главным цехом предприятия, занимается изготовлением и ремонтом различной продукции, подведомственной Госгортехнадзору. В том числе: котлы-утилизаторы; испарительные поверхности и змеевики печей реформинга с крутозагнутыми отводами из

трубы с диаметрами 45, 57, 76, 114 мм ; пучки трубные, теплообменники как с прямыми, так и с V- образными трубами; сепараторы, скрубберы, емкости от 5 до 100 куб.м; налажен выпуск оребренных труб с диаметрами 76, 108 мм для печей реформинга и др.

Для выполнения перечисленных работ цех имеет аттестованный квалифицированный персонал, а также необходимое котельно-сварочное оборудование в том числе и уникальное: трубогибы для мех. гибки труб от 10 до 108 мм; высокочастотная установка для гибки труб большого диаметра 108-450 мм с толщиной стенки от 10 до 50 мм; сортогибы; листогибочные машины; новейшая установка для оребрения труб 76 и 108 мм; ножницы гильотинные; прессовое оборудование; гидроиспытательный стенд; сварочное оборудование в среде защитных газов; кромкострогальные станки для длинномерных листов; развальцовочное оборудование (в т.ч. для гидроимпульсной развальцовки); газовая печь для термообработки крупнотоннажных изделий; рентген камера для контроля изделий.

На основании документации по персоналу штатное расписание дадим анализ показателей, характеризующий трудовой потенциал цеха (табл. 2.3).

Таким образом, в штате сотрудников цеха энергетического, теплообменного и нестандартного оборудования (ЦЭТиНО) можно выделить несколько групп: руководители (18,2% общего состава), специалисты (45,5%), младший обслуживающий персонал (36,4%). Практически весь персонал имеет высшее образование (68,15%) либо неполное высшее (27,3%), а также средне-специальное образование (4,5%). Такой «состав команды» позволяет цеху с успехом применять современные и эффективные методы реагирования на потребности рынка. Кадровая политика цеха состоит в следующем: «Привлечение высококвалифицированных специалистов». При этом квалификация сотрудников практически не повышается. Структуру и штатную численность цеха утверждает начальник цеха ЦЭТиНО, исходя из условий и особенностей деятельности по согласованию с отделом кадров и генеральным директором предприятия.

Таблица 2.3 - Показатели, характеризующие трудовой потенциал цеха ЦЭТиНО

№ п/п	Показатель	Всего		В т.ч. по категориям					
				Руководители		Специалисты		Младший обслуживающий персонал	
		чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
1	Среднесписочная численность	220	100,0	40	18,2	100	45,5	80	36,4
2	Структура персонала по полу:								
	Женщины	70	31,85	5	2,27	20	9,1	50	22,75
	Мужчины	150	68,25	35	15,9	80	36,4	30	13,65
3	Возрастной состав персонала:								
	18-25	60	27,3	10	4,55	50	22,75	80	36,4
	26-36	150	68,25	20	9,1	50	22,75	0	0
	37-50	10	4,55	10	4,55	0	0	0	0
4	Распределение персонала по стажу работы								
	До 1 года	70	31,85	0	0	20	9,1	50	22,75
	1-2	70	31,85	10	4,55	30	13,65	30	13,65
	2 и более	80	36,4	30	13,65	50	22,75	00	0,0
5	Образовательный уровень персонала:								
	Среднее специальное	10	4,55	0	0	1	4,55	0	0
	Незаконченное высшее	60	27,3	0	0	0	0	60	27,3
	Высшее	150	68,15	40	18,2	90	40,95	20	9,1

Рассмотрим трудовые ресурсы цеха и проведем анализ обеспеченности и эффективности их использования. Одним из факторов успешного развития цеха является обеспеченность трудовыми ресурсами, правильность установления режима труда, эффективность использования рабочего времени, рост производительности труда.

Для оценки трудовых ресурсов и эффективности их использования по цеху составим таблицу 2.4. По данным таблицы 2.4 можно сделать следующие выводы. Цех ЦЭТиНО не выполнил план по укомплектованию персонала.

План по производительности труда выполнен, что объясняется перевыполнением плана по выпуску готовой продукции при снижении численности персонала.

Таблица 2.4 - Информация о выполнении плана по труду цеха ЦЭТиНО

Показатель	Фактически за 2015 год	Отчетный 2016 год			Абс. отклонения		Относ. откл. от 2015 г., %
		план	факт	% выполнения плана	от плана	от 2015 года	
Выпуск продукции, млн. руб.	299,1	338,62	349,81	+3,3	11,19	50,71	16,95
Среднесписочная численность работников цеха, чел.	235	230	220	-4,35	-10	-15	-6,38
В том числе обслуживающего персонала, чел.	86	84	80	-4,76	-4	-6	-6,98
Среднегодовая выработка 1 работающего, млн. руб.	1,27	1,47	1,59	+8,16	0,12	0,32	25,2
Среднее число дней, отработанных 1 работником за год	233	232	231	99,6	-1	-2	99,1
Средняя продолжительность рабочего дня, ч.	8	8	8	100	0	0	0
Среднечасовая выработка на одного работника, руб.	682,81	793,244	860,41	+8,47	67,166	177,6	26,01

Также наблюдается снижение среднесписочной численности персонала цеха, что говорит о текучести кадров. В цехе ЦЭТиНО работа по закреплению кадров практически не проводится, не разработаны необходимые процедуры по данному направлению, отсутствует документация. Необходимо разрабатывать данное направление. Работа с сотрудником по управлению его карьерой и развитию и доведение до него информации о том, каких показателей труда он должен добиваться, чтобы получать большую заработную плату или повышение в должности, в том числе может быть одним из факторов, способствующим закреплению сотрудника в организации.

Наличие кадрового резерва в компании – одно из важнейших условий ее

конкурентоспособности. Формирование кадрового резерва – важная составляющая любой организации. Систематический отбор в резерв наиболее перспективных сотрудников, которые после специального обучения смогут занять ключевые позиции в компании, позволяет решать многие задачи. Это также реальная забота о карьерном росте и профессиональном развитии людей, мотивирующая их на эффективную работу и способствующая росту их лояльности к компании.

В большинстве случаев кадровый резерв формируется для решения трех главных задач. Первая – это потребность в замене кадров, занимающих руководящие позиции в течение длительного времени, на более молодых. Вторая задача – создание кадрового резерва на случай неожиданной отставки ключевых сотрудников. Если не подготовить заранее надлежащую замену, неожиданный уход топ-менеджеров с многолетним опытом, (особенно руководителей), может создать кризисную ситуацию. И третья – обеспечение наибольшей эффективности функционирования компании за счет планирования кадрового резерва, то есть возможности заранее просчитывать карьерный рост ключевых сотрудников.

Планирование кадрового резерва происходит в несколько этапов. На первом этапе необходимо определить существующие в компании потребности в сфере управления. Иными словами, руководство должно твердо знать – какими качествами и практическим опытом должны обладать ключевые сотрудники. На втором этапе проводится оценка сотрудников компании и выясняется, насколько они соответствуют требованиям, предъявляемым к тем или иным позициям. При этом выявляются потенциальные лидеры, а также определяется, насколько готовы они занять ключевые позиции. На третьем этапе применяется планирование кадрового резерва учетом всех потребностей предприятия. На четвертом этапе вводится программа теоретического и практического обучения.

Их цель – подготовка кадров в соответствии с выявленными потребностями компании. Для каждого сотрудника прописывается

индивидуальный план, учитывающий уровень его подготовки, деловые качества и должность, на которую его готовят. В процессе подготовки могут использоваться разные формы обучения: коллективные и индивидуальные занятия, внутрикорпоративные и открытые тренинги. Сочетание этих форм в каждом конкретном случае должно максимально отвечать потребностям предприятия и опираться на результаты оценки персонала.

Особую роль в подготовке кадрового резерва играет последний этап – контроль результатов и оценка эффективности проведенной работы. Без этого невозможно оценить результативность проведенных мероприятий. После того как сводится воедино и обрабатывает полученные результаты, разрабатывается схема мотивации подготовленных сотрудников, и они приступают к работе.

На исследуемом предприятии работа по определению и формированию карьерного роста, отбору кадров в резерв, повышению квалификации проводится следующим образом (табл. 2.5):

Таблица 2.5 – Направления работы по определению и формированию карьерного роста, отбору кадров в резерв, повышению квалификации.

Направления	Описание
1. Определение карьерного роста для специалистов различных уровней	Профили должностей кадрового резерва
	Критерий определения размера коэффициента качеств руководителей, специалистов и служащих ОАО «Азотреммаш»
2. Отбор персонала в резерв	Уровни кадрового резерва
	Оценочный лист резервиста
3. Планирование кадрового резерва	Положения о формировании резерва руководящих кадров
	Плана преемственности ОАО «Азотреммаш»
	Оценочного листа резервиста
4. Работа по обучению и повышению квалификации	Индивидуального плана подготовки и развития сотрудника ОАО «Азотреммаш»
	Положение о целевой подготовке специалистов с высшим и средним профессиональным образованием для ОАО «Азотреммаш»
	Процедура «Подбор, найм, подготовка и аттестация персонала»
	Инструкция «Порядок подготовки, переподготовки, повышения квалификации персонала»
5. Контроль результатов и оценка эффективности обучения	Анкета по оценки обучения сотрудником
	Анкета оценки обучения руководителем

Подробнее перечисленные направления представлены ниже:

1 Определение карьерного роста для специалистов различных уровней осуществляется на основе «Профилей должностей кадрового резерва» (табл.2.6), «Критерий определения размера коэффициента качеств руководителей, специалистов и служащих ОАО «Азотреммаш»» (табл. 2.7).

Таблица 2.6 - Профиль должностей кадрового резерва (фрагмент)

Базовые управленческие компетенции	Поведенческие признаки	Балл
1. Бизнес ведение – понимание бизнеса в целом и отдельных процессов в частности, умение видеть общую картину, выделять главное и второстепенное, мыслить «глобально»	Отлично знает бизнес в целом, его составляющее, специфику, а также взаимосвязи взаимозависимости с внешними компонентами и областями рынка.	E
	Демонстрирует детальное понимание бизнеса и отдельных его процессов. Видит неочевидные для других аспекты бизнеса Компании.	D
	Понимает бизнес в целом и отдельные его процессы в частности. Хорошо знает проблемы бизнеса, представляет себе его специфику в Компании	C
	Недостаточно понимает бизнес, осведомлен лишь об отдельных его направлениях. Не в полной мере осведомлен о проблемах бизнеса.	B
	Не понимает бизнес Компании. Не ориентируется в проблемах и специфике бизнеса.	A

Таблица 2.7 - Критерий определения размера коэффициента качеств руководителей, специалистов и служащих ОАО «Азотреммаш» (фрагмент)

Определение признака	Уровни проявления признака у аттестуемого (руководителя, специалиста, служащего)			
	Iудовлетворительный	IIсредний	IIIвыше среднего	IVвысокий
Компетентность – знание специальных вопросов, осведомленность в смежных областях знаний	Недостаточно осведомлен в специальных вопросах, недостаточный опыт	Знает специальные вопросы, обладает достаточным опытом	Хорошо знает специальные вопросы, свободно в них ориентируется, обладает большим опытом работы	Очень хорошо знает специальные вопросы, осведомлен в научных достижениях смежных областей знаний, имеет большой опыт работы.
Количество баллов	0,6	1,2	1,8	2,4

2 Планирование кадрового резерва происходит на основании «Положения о формировании резерва руководящих кадров», «Плана преемственности ОАО «Азотреммаш»» (табл.2.8), «Индивидуального плана подготовки и развития сотрудника ОАО «Азотреммаш»» (табл.2.9).

Таблица 2.8 – План преемственности (по сведениям от руководителей структурных подразделений)

Ф.И.О.	Возраст	Предполагаемый срок окончания работы	Подразделение	Должность резерва	Резерв от руководителя	Занимаемая должность	Степень готовности (первая готовность, в течении 2-3х лет, через 3 года и более)	Мероприятия (для подготовки к предполагаемой должности: стажировка, обучение, тренинги, семинары, самообучение)

Таблица 2.9 – Форма индивидуального плана подготовки развития сотрудника ОАО «Азотреммаш»

№	Потребность в профессиональном развитии/развитие компетенции	Цель развития	Развивающие мероприятия	Сроки исполнения	Способ оценки
1.					
2.					
3.					

3 Работа по обучению и повышению квалификации работников предприятия проводится сектором обучения и развития на основании «Положения о целевой подготовке специалистов с высшим и средним профессиональным образованием для ОАО «Азотреммаш»», Процедуры «Подбор, найм, подготовка и аттестация персонала».

4 Контроль результатов и оценка эффективности обучения определяется на основании «Анкет по оценки обучения сотрудником», «Анкет оценки

обучения руководителем».

Подводя итоги о преимуществах наличия на ОАО «Азотреммаш» кадрового резерва следует отметить следующие моменты:

1. Возможность «естественного обновления» на предприятии, когда на смену уходящему поколению приходят хорошо подготовленные квалифицированные свежие кадры.

2. Кадровый резерв дает возможность удержать наилучшие молодые кадры, не дает развиваться синдрому «вымывания» талантливой молодежи, когда толковые менеджеры и одаренные личности, видя бесперспективность своей позиции, начинают покидать предприятие.

3. Создание кадрового резерва снижает расходы компании, связанные с поиском и наймом персонала для того, чтобы закрыть ту или иную вакантную позицию. Нужные кадры создаются, «выращиваются» внутри предприятия.

4. Повышается корпоративная «устойчивость» ОАО «Азотреммаш» благодаря снижению социальных рисков для ее персонала, то есть имеет место синергетическая корпоративная культура. Сотрудники «видят» свою возможную карьерную лестницу, то есть ощущают перспективу развития на данном предприятии, и таким образом создается меньше предпосылок для поиска другого места работы.

Вся проводимая работа по формированию кадрового резерва хорошо проводится на предприятии, а в цехе ЦЭТиНО, основном цехе предприятия, этой работе не уделено достойного внимания. Из выше сказанного можно прийти к заключению о том, что в первую очередь, необходимо повышать квалификацию, то есть проводить обучение так называемых производственных работников. Также в цехе отсутствуют конкретные планы организационно-технических мероприятий, при помощи которых стратегические цели будут достигнуты. Предложения по изменению стратегии и ее планы по ее реализации рассмотрим ниже.

Главной задачей управления карьерой сотрудников цеха ЦЭТиНО является обеспечение взаимодействия всех видов карьер (профессиональной и

внутриорганизационной в первую очередь). Это взаимодействие предполагает выполнение ряда конкретных задач, а именно:

- увязать цели организации и отдельного сотрудника;
- планировать карьеру конкретного сотрудника с учетом его специфических потребностей и ситуаций;
- обеспечить открытость процесса управления карьерой;
- устранять "карьерные тупики", в которых практически нет возможностей для развития сотрудника;
- повышать качество процесса планирования карьеры;
- формировать наглядные и воспринимаемые критерии служебного роста, используемые в конкретных карьерных решениях;
- изучать карьерный потенциал сотрудников;
- использовать обоснованные оценки карьерного потенциала работников с целью сокращения нереалистичных ожиданий;
- определять пути служебного роста, которые помогут удовлетворить количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент времени и в нужном месте.

3 Мероприятия по развитию персонала ОАО «Азотреммаш»

3.1 Разработка комплекса мероприятий по совершенствованию управления деловой карьерой

При анализе организационной структуры предприятия, который проводился выше, мы выявили некоторые недостатки. В цех еЦЭТиНО развитие персонала не отражается. Им занимается либо отдел кадров, либо отдел по развитию персонала. Поэтому необходимо внести некоторые изменения в организационную структуру цеха, обратить внимание руководства цеха на развитие персонала. Так как в процессе управления карьерой персонала необходимо заниматься его развитием. Разработаем план организационно-технических мероприятий (табл. 3.1).

При помощи этого плана будут достигнуты обозначенные выше стратегические цели цеха.

Основными приоритетами управления карьерой становятся:

- На предприятии ОАО «Азотреммаш» целенаправленно и последовательно ведется отбор наиболее перспективных сотрудников через оценку их потенциала и результатов труда, а затем обучение этих сотрудников в целях занятия вакантных руководящих мест на всех уровнях иерархии компании.
- Предприятие реализует подходы, направленные на приоритетность продвижения на вакантные руководящие должностные позиции предварительно отобранных и обученных работников предприятия (заполнение работниками компании не менее 80% управленческих вакансий).
- На предприятии реализуется карьерное продвижение сотрудников как по пути вертикальной траектории (должностной рост) карьеры сотрудников, так и горизонтальной (профессиональный рост и обогащение труда).

Таблица 3.1- План организационно-технических мероприятий по реализации стратегии управления персоналом в цехе ЦЭТиНО

Мероприятие	Требуемые ресурсы
Подбор и прием на работу:	
1. Провести собеседование с выпускниками вузов	1000 рублей, 2 руководителя цеха
2. Отобрать и принять на работу 5 квалифицированных работников	60000 рублей до конца года
3. Уволить двух работников, не справляющихся с обязанностями	8000 рублей
Развитие и профессиональное обучение:	
1. Организовать стажировку начальника цеха в учебном центре	35000 рублей
2. Разработать программу обучения по работе подбора кадров из резерва	5500 рублей
3. Провести ориентацию новых работников цеха	10000 рублей
4. Передать опыт новым работникам	15000 рублей
Оценка персонала:	
1. Разработать систему показателей для оценки работы работников	1 сотрудник отдела кадров в течение двух недель
2. Провести оценку работы всех работников по итогам 2016 года	16 часов начальника цеха в течение года
Компенсация:	
1. Создать новую систему материального стимулирования работников (при помощи технологии грейдинга)	10000 рублей (один работник)
Коммуникация:	
1. Подготовить и ознакомить распоряжение, описывающее новую систему стимулирования	1 сотрудник отдела кадров – 6 часов
2. Провести совещание со всеми работниками	4 часа начальника цеха

Также для совершенствования процесса управления деловой карьерой персонала предлагаем сформировать так называемый «профсоюзный комитет», в состав которого будут входить сотрудники предприятия. Это позволит учитывать их мнение и ценности в процессе управления деловой карьерой, что повысит качество выполнения данного процесса и его результативность, увеличит лояльность сотрудников к организации, и, таким образом, будет способствовать достижению стратегических целей компании.

Для совершенствования системы управления деловой карьерой в целом на предприятии ОАО «Азотреммаш» предлагаем внедрить технологию грейдинга.

Первоначальной задачей при этом является отбор факторов, по которым

будет производиться оценка ценности должностей. Факторы оценки (компенсируемые факторы) - это общие, значимые для компании качественные параметры, с помощью которых можно охарактеризовать совокупность должностных обязанностей, выполняемых на большинстве рабочих мест предприятия. Компенсируемые факторы должны отражать миссию, стратегию, ценности, цели предприятия, другими словами, идеологию компании, для того, чтобы способствовать достижению необходимых результатов предприятия.

Выделим следующие группы факторов: опыт работы в данной сфере деятельности; характер коммуникаций (внешние и внутренние);

Данные группы охватывают все наиболее важные аспекты деятельности и цели предприятия ОАО «Азотреммаш». Сведем все уровни факторов и их балльное значение в таблицу (табл. 3.2).

Таблица 3.2 - Система факторов оценки должности

Параметр и его уровни	Значение балла	Кол-во баллов
Оценка должности по параметру «Опыт работы в данной сфере деятельности»		
От 0 до 6 месяцев	Уровень А1	30
От 6 месяцев до 2 лет	Уровень А2	60
От 2 до 5 лет	Уровень А3	90
5 и более лет	Уровень А4	120
Оценка должности по параметру «Характер коммуникаций»		
Внутренние коммуникации		
Взаимоотношения сотрудника не подразумевают необходимости взаимодействия с представителями других подразделений	Уровень А1	30
Взаимоотношения подразумевают взаимодействие (согласованность действий) с представителями других подразделений	Уровень А2	60
В должностные обязанности сотрудника входит консультирование представителей других подразделений, а также предоставление экспертных заключений по вопросам, входящим в компетенцию сотрудника	Уровень А3	90
Одной из основных задач сотрудника является обучение, разрешение неоднозначных, спорных или конфликтных ситуаций	Уровень А4	120
Внешние коммуникации		
Взаимоотношения сотрудника не подразумевают необходимости взаимодействия с представителями других цехов	Уровень А1	30
Взаимоотношения с представителями других цехов носят	Уровень А2	60

нейтральный характер, основаны на взаимовыгодном сотрудничестве и ограничены информационным обменом (в том числе получением и/или предоставлением документов в установленном порядке), деловым партнерством, взаимодействием		
Большинство внешних контактов сотрудника связано с необходимостью убеждения, преодоления сопротивления контрагента для достижения поставленной цели	Уровень А3	90
Основной задачей сотрудника является эффективное решение проблем, возникающих при работе	Уровень А4	120
Уровень оценки рабочего места / должности по параметру «сложность деятельности»		
Стандартизированные (описанные) задачи – выполнение должностных обязанностей на данном рабочем месте связано с типовой, периодически повторяющейся работой, осуществляемой в соответствии с регламентирующими документами или под прямым контролем других лиц. Такие задачи не предполагают самостоятельного решения нестандартных ситуаций. Регламентирующими документами могут служить рабочие регламенты, отраслевые и внутренние инструкции и методики и т.п.	Уровень А1	30
Частично стандартизированные задачи – типовая, частично регламентированная работа с правом принимать оперативные решения по незначительным отклонениям по прохождению процедур	Уровень А2	60
Нестандартизированные задачи в профильной области деятельности – решение нетиповых (нестандартных) ситуаций в традиционной (профильной) области деятельности. Это характерно для руководителей среднего звена, так как им приходится решать вопросы, касающиеся не только выполнения типовых процедур, но и планирования работ, проблем взаимоотношений персонала, отношений с внешними контрагентами и т.д.	Уровень А3	90
Нестандартизированные задачи по многим направлениям – сложная аналитическая работа, не поддающаяся четкой алгоритмизации, связанная с поиском, систематизацией и анализом информации, диагностикой и решением проблем, в том числе и в новых областях деятельности. К этой категории относятся руководители, принимающие стратегические решения, которые имеют влияние на предприятие в целом	Уровень А4	120
Оценка должности по параметру «Влияние на политику компании»		
Не влияет на политику цеха	Уровень А1	30
Влияет, внося предложения по небольшим изменениям в инструкциях и правилах	Уровень А2	60
Влияет, представляя интересы подразделения. Участвует в разработке и модификации организационной политики цехов. Доносит организационную политику компании до подчиненных	Уровень А3	90
Определяет организационную политику для большой группы сотрудников, при этом неверные решения могут привести к серьезным финансовым и репутационным потерям компании	Уровень А4	120

Таким образом, оценив каждую должность по приведенным в таблице 3.2 параметрам и подсчитав количество баллов для каждой должности, получаем следующее распределение позиций в зависимости от их ценности в цехе ЦЭТиНО.

Пятый грейд(выше 500) наивысшая степень влияния на достижение целей цеха:

Позиция - Ценность

Начальник цеха - 600

Заместитель начальника цеха - 570

Четвертый грейд (от 400 до 499 баллов), высокая степень влияния на достижение целей цеха:

Позиция – Ценность

мастер по ремонту технологического оборудования – 480

мастер по ремонту КИПиА - 450

Энергетик цеха – 420

Третий грейд (от 300 до 399 баллов), большая степень влияния на достижение целей цеха:

Позиция – Ценность

Начальник смены - 390

Оператор станка - 390

Прессовщик - 360

Второй грейд (от 200 до 299 баллов), средняя степень влияния на достижение целей цеха:

Позиция – Ценность

Слесарь ремонтник - 240

Слесарь КИПиА – 240

Первый грейд (до 199 баллов), наименьшая степень влияния на достижение целей цеха:

Позиция - Ценность

Кладовщик - 180

После распределения позиций по грейдам перейдем к построению системы базовых окладов – примем решение, в каком диапазоне устанавливать оплату труда работников того или иного ранга. Выявим минимальный оклад на каждой должности. Определим «стоимость» балла, используя следующую формулу:

$$\frac{\text{ФОТ}_{\text{цеха}}}{\text{Сумма "весов" всех}_{\text{должностей}}} = \text{"Стоимость" балла}; \quad (3.1)$$

где: ФОТ цеха – фонд оплаты труда в цехе.

$$\text{"Стоимость" балла} = \frac{5569114}{80610} = 69,09 \text{ руб.}$$

Рассчитаем минимальный размер оплаты по следующей формуле:

$$\text{Мин.размер}_{\text{оплаты}} = \text{"Вес"}_{\text{должности}} \times \text{стоимость}_{\text{балла}}; \quad (3.2)$$

Представим расчет минимального размера оплаты для должности «кладовщик»:

$$\text{Мин.размер}_{\text{оплаты}} = 180 \times 69,09 = 12436,2 \text{ руб.}$$

Предлагаем округлить данную сумму, при этом получив следующий минимальный размер оплаты для кладовщика: 12436.

Рассчитаем «высоту тарифа», то есть диапазон окладов для каждой должности. Для этого применим формулу:

$$\frac{\text{Макс.размер}_{\text{оплаты}} - \text{Мин.размер}_{\text{оплаты}}}{\text{Мин.размер}_{\text{оплаты}}} = 20\%; \quad (3.3)$$

где: Мин. размер оплаты – базовый оклад, который назначается сотруднику при приеме на работу;

Макс. размер оплаты – оклад, отражающий максимальную квалификацию и опыт работника.

После преобразования формула 3.3 примет следующий вид:

$$\text{Макс.размер}_{\text{оплаты}} = \text{Мин.размер}_{\text{оплаты}} + 20\%; \quad (3.4)$$

Покажем расчеты максимального размера оплаты для должности «кладовщик»:

$$\text{Макс.размер}_{\text{оплаты}} = 12436 + 20\% = 14923 \text{ руб.}$$

Результаты расчетов тем же способом минимальных и максимальных

размеров оплат для всех должностей (табл. 3.3).

Таблица 3.3 – Распределение тарифов по грейдам

Номер грейда	Должность	Минимальный размер оплаты, руб.	Максимальный размер оплаты, руб.
1	Кладовщик	12436	14923
2	Слесарь по КИПиА	16581	19897
2	Слесарь ремонтник	16581	19897
3	Прессовщик	24872	29846
3	Начальник смены	26945	32334
3	Оператор станка	26945	32334
4	Энергетик цеха	29017	34820
4	Мастер по ремонту КИПиА	31090	37308
4	Мастер по ремонту технологического оборудования	33163	39796
5	Заместитель начальника цеха	39381	47257
5	Начальник цеха	41454	49745

Далее построим так называемый «обзор зарплат» (рис. 3.1) и проведем анализ «контрольных должностей».

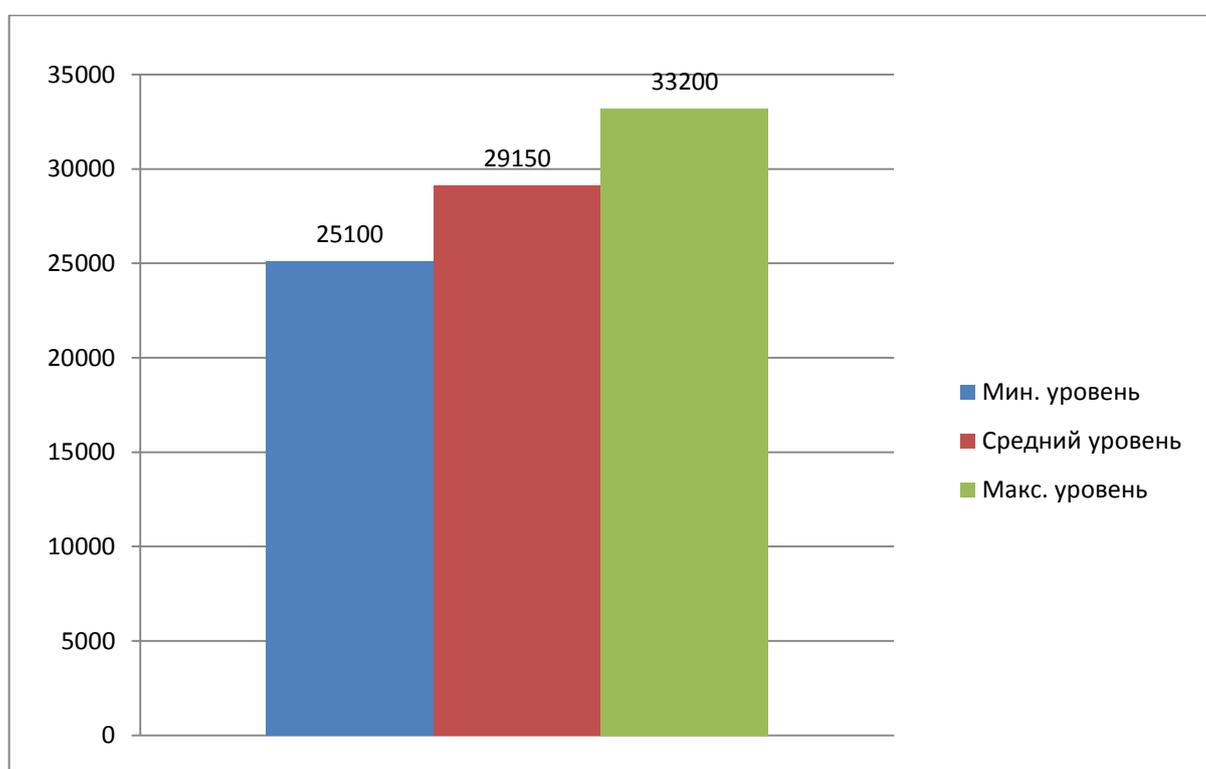


Рис. 3.1 – Обзор зарплат оператора станка в среднем по рынку труда

В качестве «контрольной» используем должность «оператора станка». Таким образом, выявим, сколько платят в среднем на аналогичной позиции на других предприятиях, и примем конкурентоспособное решение о вознаграждении в цехе ЦЭТиНО. Для сравнения возьмем средний размер оклада по отношению к рыночному. По результатам данного сравнения можно сделать вывод, что рассчитанный нами тариф в среднем практически не отличается от средних зарплат на рынке. Также подкорректируем верхнюю границу тарифа для второго грейда, увеличив ее для того, чтобы во всех граничащих грейдах происходило некоторое «наложение» тарифов.

Таким образом, получаем интервальную шкалу зарплат, показывающую минимальный размер оплаты – «нижняя граница» тарифа, а максимальный, соответственно – «верхняя граница» для каждой должности, к какому бы грейду она не относилась. Причем фонд оплаты труда остается неизменным (таким же, как и до введения «технологии грейдинга»).

Таблица 3.3 – Данные по цеху

Номер грейда	Должность	Минимальный размер оплаты, руб.	Максимальный размер оплаты, руб.
1	Кладовщик	12436	14923
2	Слесарь по КИПиА	16581	19897
2	Слесарь ремонтник	16581	19897
3	Прессовщик	24872	29846
3	Начальник смены	26945	32334
3	Оператор станка	26945	32334
4	Энергетик цеха	29017	34820
4	Мастер по ремонту КИПиА	31090	37308
4	Мастер по ремонту технологического оборудования	33163	39796
5	Заместитель начальника цеха	39381	47257
5	Начальник цеха	41454	49745

Далее построим так называемый «обзор зарплат» (рис. 3.1) и проведем анализ «контрольных должностей».

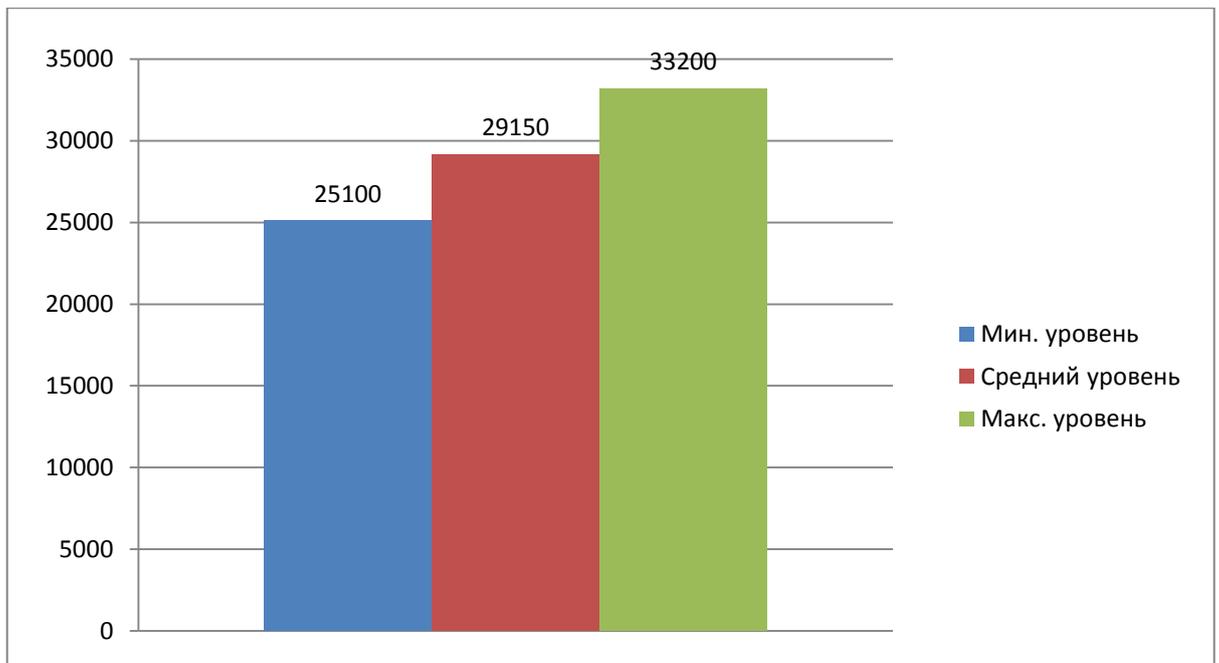


Рис. 3.1 – Обзор зарплат оператора станка в среднем по рынку труда

В качестве «контрольной» используем должность «оператора станка». Таким образом, выявим, сколько платят в среднем на аналогичной позиции на других предприятиях, и примем конкурентоспособное решение о вознаграждении в цехе ЦЭТиНО. Для сравнения возьмем средний размер оклада по отношению к рыночному. По результатам данного сравнения можно сделать вывод, что рассчитанный нами тариф в среднем практически не отличается от средних зарплат на рынке. Также подкорректируем верхнюю границу тарифа для второго грейда, увеличив ее для того, чтобы во всех граничащих грейдах происходило некоторое «наложение» тарифов.

Таким образом, получаем интервальную шкалу зарплат, показывающую минимальный размер оплаты – «нижняя граница» тарифа, а максимальный, соответственно – «верхняя граница» для каждой должности, к какому бы грейду она не относилась. Причем фонд оплаты труда остается неизменным (таким же, как и до введения «технологии грейдинга»).

Стоит также заметить, что при индексации можно будет проводить коррекцию окладов, при этом просто пересчитывая «стоимость» балла. Далее необходимо разработать «инструмент», позволяющий выявить, к какому уровню относится конкретный сотрудник, чтобы определять его дальнейшие

карьерные перемещения внутри цеха ЦЭТиНО. Для этого нужно выявить «профиль компетенций». Проведенный выше анализ помог выявить ценность и требования ко всем должностям в цехе ЦЭТиНО. Для каждой конкретной должности необходимо учитывать специфические требования, и, наложив общие требования (компенсируемые факторы) на требования определенной должности получим необходимый «профиль компетенций». Например, проанализируем должность «кладовщика» (рис. 3.2).



Рис. 3.2 Профиль компетенций кладовщика.

Таким образом, оценив компетенции сотрудника и результаты его труда, мы можем определить, насколько он подходит или не подходит для данной должности, либо он ее «перерос» и необходимо «передвигать» работника на более высокую позицию.

3.2 Расчет социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Экономическая эффективность внедрения «технологии грейдинга» состоит в следующем:

- Сокращение издержек на персонал, оптимизация фонда оплаты труда.
- Прозрачная и понятная методика, определяющая взаимосвязь уровня дохода работника (находящегося на данной позиции) и ее относительной ценности для компании среди всех позиций.
 - Понятная система грейдов повышает уровень мотивации персонала и способствует его удержанию.
 - В результате, снижается текучесть кадров, что позволяет экономить на подборе персонала и обучении новых сотрудников.
 - Повышает управляемость, т.к. каждый сотрудник начинает понимать, что его доход напрямую зависит от оценки его должности. И добиться повышения можно при помощи расширения должностных обязанностей, увеличения результативности.
 - Повышает прозрачность компании для инвесторов (за счет стандартизации системы управления) и, соответственно, увеличить ее капитализацию (стоимости).

Кроме экономической эффективности использование данной системы может привести к важным социальным эффектам:

- Грейдирование позволяет работнику получить представление о возможных изменениях его доходов при различных вариантах развития карьеры.
- Позволяет упорядочить заработную плату, а принцип внутренней справедливости, заложенный в основу системы, позволяет избежать разброса зарплат внутри компании.

Для того чтобы рассчитать эффективность мероприятий по совершенствованию системы управления деловой карьерой персонала ОАО «Азотреммаш», проведем расчеты, показывающие затраты и прибыль предприятия с учетом управления деловой карьерой при традиционной системе оплаты труда (то есть без применения технологии грейдинга), а также затраты и

прибыль при введении технологии грейдинга. Расчеты будут проведены на примере цеха ЦЭТиНО.

Пропишем схему карьеры (карьерограмму) слесаря ремонтника при традиционной системе оплаты труда и при грейдинге (рис. 3.3 и рис. 3.4), что позволит выявить эффект, который дает введение технологии грейдинга.

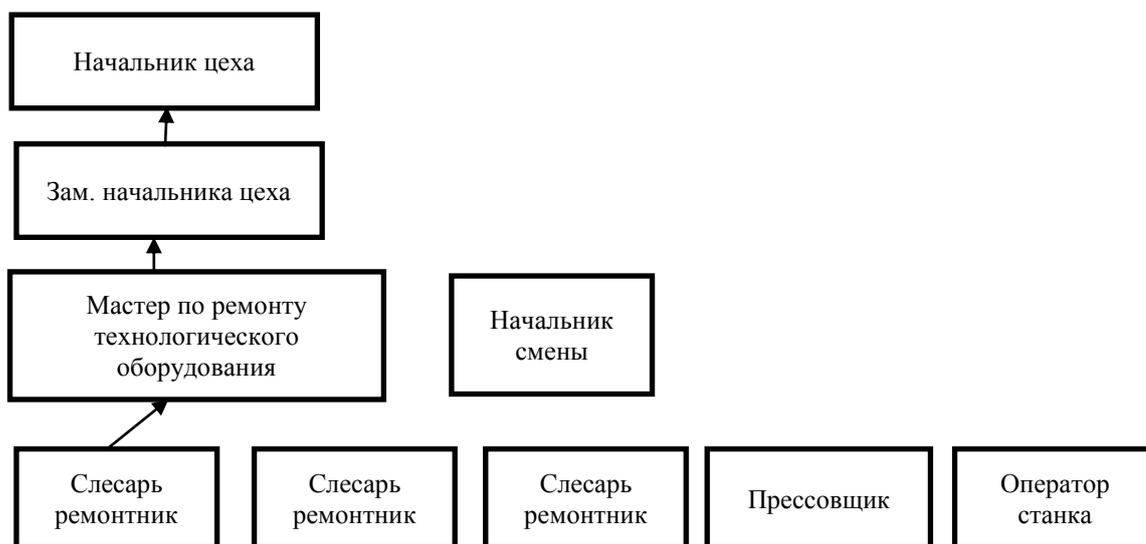


Рис. 3.3 Схема деловой карьеры при традиционной системе оплаты труда

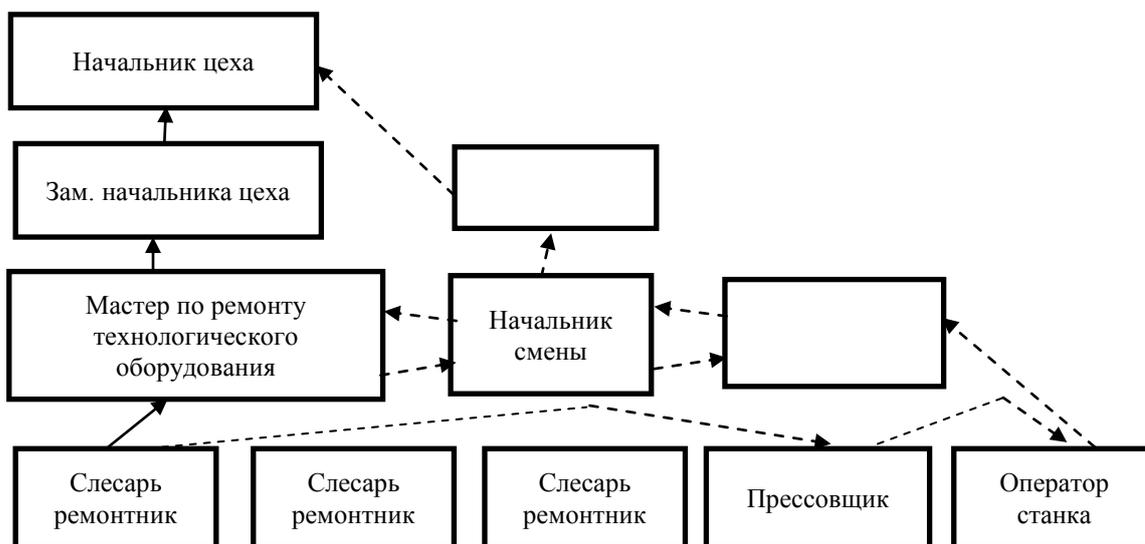


Рис. 3.4 Схема деловой карьеры при грейдинге

Проанализировав представленные выше модели карьерного роста, можно

сделать вывод, что при грейдинге работник получает возможность двигаться по карьерной лестнице, затрачивая при этом значительно меньшее время, чем при традиционной системе оплаты труда. Кроме того, модель карьеры при грейдинге позволяет «перемещать» работника по горизонтали, мотивируя в данном случае повышением заработной платы. При традиционной же системе оплаты труда у работников не было мотивации для расширения своего профессионализма. Другими словами, карьерограмма при грейдинге сходна с моделями карьеры «змея» и «перепутье». Причем работник может совмещать какую-либо профессию в организации, находясь при этом на своей должности. В этом случае процесс адаптации практически не требуется. В итоге значительно снижаются затраты на развитие, так как сотрудник сам заинтересован в нем. Более того, тем самым еще находясь на данной позиции, сотрудник обучается навыкам необходимым на более высокой должности, то есть обучение происходит «без отрыва от производства». В целом фонд полезного времени увеличивается, так как за это время сотрудник может дополнительно произвести виды работ, то есть принести дополнительную прибыль. Также после повышения в должности работнику уже не требуется длительный процесс адаптации, так как он его прошел, находясь на «прошлой позиции». Следствием чего является снижение брака при выполнении работ на новой должности.

Покажем, как изменится фонд оплаты труда при введении системы грейдинга. Сотрудников в цехе ЦЭТиНО 220 человек. Фонд оплаты труда при традиционной системе составляет 5569114 рублей. Фонд оплаты труда при грейдинге будет вычисляться по следующей формуле:

$$\text{ФОТ}_{\text{цеха}} = \text{Сумма "весов" всех должностей} \times \text{"стоимость" балла}, \quad (3.5)$$

$$\text{ФОТ}_{\text{цеха}} = 80610 \times 69,09 = 5569344,9 \text{ руб.}$$

В итоге фонд оплаты труда в цехе ЦЭТиНО при грейдинге равен 5569345 рублей. Полученная сумма фонда оплаты труда при введении технологии грейдинга практически не отличается от фонда оплаты труда при традиционной системе. По сути практически ничего не меняется, но в оплате труда появляется

мотивационная составляющая. Таким образом, система грейдинга способна оптимизировать фонд заработной платы. В результате значительно снижаются расходы на материальное стимулирование.

Также при условии применения технологии грейдинга можно существенно сократить время, затрачиваемое в процессе управления деловой карьерой сотрудников цеха ЦЭТиНО. Покажем это, составив календарный план работ при помощи метода моделирования на основе PERT–сетей, согласно которому ход разработки системы представляется в виде сетевого графика в терминах работ (дуги) и событий (вершины). Данная методика позволяет достигать наилучших результатов проектных работ, контроля и оперативного управления их исполнением.

Сетевым графиком называется графическое изображение комплекса работ в виде ориентированного графа без контуров с дугами, имеющими одну или несколько числовых характеристик, отображающими технологическую взаимосвязь между работами.

Ниже представим два варианта календарного плана и два сетевых графика, показывающие затраты времени в процессе управления деловой карьерой. В первом варианте покажем продолжительность мероприятий при традиционной системе оплаты труда, а во втором варианте – при технологии грейдинга.

Ход мероприятий проводимых в процессе управления деловой карьерой в цехе ЦЭТиНО при традиционной системе оплаты труда представим в форме сетевого графика (рис. 3.5), работы, составляющие критический путь (при котором затрачивается наибольшее количество времени), выделены. Приведем детализированный перечень работ и событий (табл.3.4).

Продолжительность мероприятий проводимых в процессе управления деловой карьерой в цехе ЦЭТиНО при грейдинге будет значительно меньше по сравнению с длительностью мероприятий проводимых при традиционной системе (табл. 3.5, рис. 3.6).

Таблица 3.4 Детализированный перечень работ и событий (при традиционной системе)

Работа		Предшествующее событие		Последующее событие		$t_{ож}$
Код	Наименование	Код	Наименование	Код	Наименование	(дней)
0	1	0	0	1	1	4
	Подготовка плана проведения мероприятий по управлению деловой карьерой		Постановка целей управления карьерой		Проведение собеседований с сотрудниками, занимающими ключевые должности и с вышестоящими руководителями	
1	2	1	1	2	2	1
	Выявление необходимых качеств для занятия должностей по результатам собеседований		Проведение собеседований с сотрудниками, занимающими ключевые должности и с вышестоящими руководителями		Составленный отделом кадров перечень необходимых качеств для занятия должностей на перспективу	
1	10	1	1	10	10	24
	Экономическое обоснование проводимых мероприятий и подготовка документации		Проведение собеседований с сотрудниками, занимающими ключевые должности и с вышестоящими руководителями		Документация проводимых мероприятий	
2	3	2	2	3	3	30
	Подготовка к проведению аттестации		Составленный отделом кадров перечень необходимых качеств для занятия должностей на перспективу		Проведение аттестации	
3	4	3	3	4	4	11
	Выявление сотрудников, имеющих потенциал для занятия более высокой должности		Проведение аттестации		Подведение итогов аттестации	
3	5	3	3	5	5	3
	Подготовка списка «резервистов»		Проведение аттестации		Выявление несоответствий для занятия более высокой должности	
4	6	4	4	6	6	30
	Подготовка программ		Подведение		План обучения	

		обучения		итогов аттестации			
4	7	Обучение сотрудника (с отрывом от производства)	4	Подведение итогов аттестации	7	План освобождения должностей	395
5	6	Составление индивидуального плана развития и карьеры сотрудника	5	Выявление несоответствий для занятия более высокой должности	6	План обучения	90
5	7	Подготовка «резервиста» к назначению на должность (тренинг)	5	Выявление несоответствий для занятия более высокой должности	7	План освобождения должностей	14
6	7	Оценка готовности резервиста к занятию более высокой должности (экспертная)	6	План обучения	7	План освобождения должностей	3
7	8	Назначение сотрудника, прошедшего обучение на более высокую должность	7	План освобождения должностей	8	Вступление сотрудника в должность	3
8	9	Адаптация сотрудника на новом рабочем месте	8	Вступление сотрудника в должность	9	Сотрудник, прошедший адаптацию, приносящий полноценную прибыль	180
9	10	Документирование мероприятий	9	Сотрудник, прошедший адаптацию, приносящий полноценную прибыль	10	Документация мероприятий	1

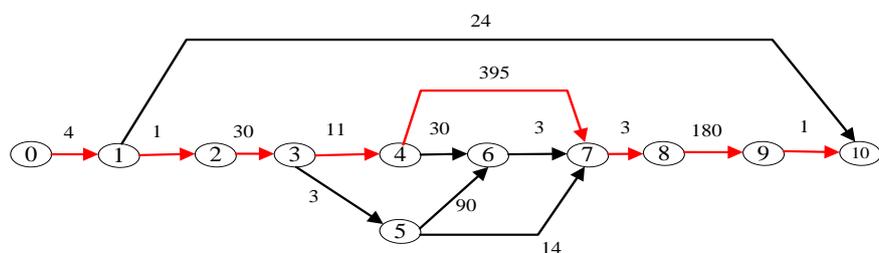


Рис.3.5 Сетевой график работ в процессе управления деловой карьеры (при традиционной системе)

Таблица 3.5 Детализированный перечень работ и событий (при системе
рейтинга)

Работа		Предшествующее событие		Последующее событие		$t_{ож}$
Код	Наименование	Код	Наименование	Код	Наименование	(дней)
0	1	0	0	1	1	4
	Подготовка плана проведения мероприятий по управлению деловой карьерой		Постановка целей управления карьерой		Отбор факторов оценки должности, учитывающих цели компании	
1	2	1	1	2	2	2
	Оценка должностей по факторам, расчет ценности должности		Отбор факторов оценки должности, учитывающих цели компании		Распределение должностей по грейдам и тарифам	
1	3	1	1	13	13	18
	Экономическое обоснование проводимых мероприятий и подготовка документации		Отбор факторов оценки должности, учитывающих цели компании		Документация проводимых мероприятий (в том числе отчетная)	
2	3	2	2	3	3	25
	Подготовка и разработка методик оценки сотрудника и результатов труда		Распределение должностей по грейдам и тарифам		Инструментарий оценки сотрудника и результативности	
3	4	3	3	4	4	13
	Проведение оценки компетенций сотрудника (тестирование, экспертные оценки)		Инструментарий оценки сотрудника и результативности		Результаты оценки сотрудника	
3	5	3	3	5	5	4
	Проведение оценки результатов труда		Инструментарий оценки сотрудника и результативности		Результативность сотрудника	
4	6	4	4	6	6	2
	Проведение тестирования на выявление мотивации		Результаты оценки сотрудника		План возможных карьерных перемещений	
5	6	5	5	6	6	1
	Проведение беседы с сотрудником		Результативность сотрудника		План возможных карьерных перемещений	
6	7	6	6	7	7	3
	Расширение функций сотрудника на том же рабочем месте		План возможных карьерных перемещений		Повышение уровня заработной платы	
6	10	6	6	10	10	310
	Обучение сотрудника (без отрыва от		План возможных карьерных		Сотрудник, обладающий	

		производства)		перемещений		компетенциями более высокого уровня	
7	8	Адаптация сотрудника к новым функциям на том же рабочем месте	7	Повышение уровня заработной платы	8	Адаптированный сотрудник, приносящий полноценную прибыль	30
8	9	Проведение оценки компетенций и результативности сотрудника	8	Адаптированный сотрудник, приносящий полноценную прибыль	9	Степень соответствия должности	6
8	10	Принятие решения о перемещении сотрудника	8	Адаптированный сотрудник, приносящий полноценную прибыль	10	Сотрудник, обладающий компетенциями более высокого уровня	1
9	10	Беседа с сотрудником	9	Степень соответствия должности	10	Сотрудник, обладающий компетенциями более высокого уровня	1
0	11	Назначение на более высокую должность	10	Сотрудник, обладающий компетенциями более высокого уровня	11	Вступление в более высокую должность	3
11	12	Адаптация сотрудника на новой должности	11	Вступление в более высокую должность	12	Сотрудник, прошедший период адаптации	80
12	13	Документирование мероприятий	12	Сотрудник, прошедший адаптацию, приносящий полноценную прибыль	13	Документация мероприятий (в том числе отчетная)	2

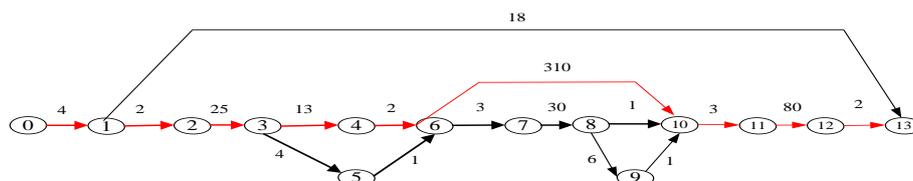


Рис. 3.6 Сетевой график работ в процессе управления деловой карьеры (при грейдинге)

Таким образом, «критический путь» при грейдинге будет составлять 441 день. При традиционной системе – 625 дней. Другими словами, грейдирование – элемент для оптимизации временного ресурса в процессе управления деловой карьерой.

Рассчитаем эффективность за один рабочий год. Количество рабочих дней в году составляет 231. То есть 625 дней – 2,7 рабочих года. Следовательно, время, затрачиваемое в процессе управления деловой карьерой за один год можно рассчитать по следующей формуле.

$$T_{\text{год}} = T_{\Gamma} \div 2,7; \quad (3.6)$$

где: T_{Γ} - общее время, затрачиваемое в процессе управления деловой карьерой при грейдинге.

$$T_{\text{год}} = 441 \div 2,7 = 163 \text{ дн.}$$

Исходя из этого, рассчитаем, какое количество времени в процессе управления деловой карьерой экономится в год при внедрении технологии грейдинга при помощи формулы.

$$\Delta t = 231 - T_{\Gamma_{\text{год}}}; \quad (3.7)$$

где: $T_{\Gamma_{\text{год}}}$ - время, затрачиваемое в процессе управления деловой карьерой при грейдинге в год.

$$\Delta t = 231 - 163 = 68 \text{ дн.}$$

Определим выработку одного работника за время экономии в год при

помощи формулы: $B_{\Delta} = B_{\text{ч}} \times T_{\text{д}} \times \Delta t; \quad (3.8)$

где: $B_{\text{ч}}$ - среднечасовая выработка одного работника, руб./чел.;

$T_{\text{д}}$ - количество часов, обрабатываемых за день, ч.;

Δt - экономия времени в год в процессе управления деловой карьерой при внедрении технологии грейдинга.

$$B_{\Delta} = 860,41 \times 8 \times 68 = 468063,04 \text{ руб./чел.}$$

Исходя из этого, рассчитаем выработку одного работника с учетом экономии за год:

$$B_1 = B_0 + B_э; \quad (3.9)$$

где: B_0, B_1 - объем выработки в базисном и отчетном периодах, руб./чел;

$B_э$ - объем выработки за время экономии в год, руб./чел.

$$B_1 = 1590000 + 46806304 = 205806304 \text{ руб./чел.}$$

Значит, объем выпуска продукции после внедрения грейдинга можно рассчитать по следующей формуле:

$$OT_1 = B_1 \times Q; \quad (3.10)$$

где: B_1 - объем выработки в базисном и отчетном периодах, руб./чел.;

Q - численность работающих в базисном периоде, чел.

$$OT_1 = 205806304 \times 220 = 4527738688 \text{ руб.}$$

Таким образом, можно выявить условное высвобождение работников при грейдинге рассчитав величину относительной экономии численности, которая определяется по формуле:

$$E_q = \frac{OT_1}{B_1} - \frac{OT_1}{B_0}; \quad (3.11)$$

где: E_q - величина относительной экономии численности;

OT_1 - объем товарооборота в отчетном периоде, руб.;

B_1, B_0 - выработка работающих в отчетном и базисном периодах, руб./чел.;

$$E_q = \frac{452773868,8}{2058063,04} - \frac{452773868,8}{1590000} = 220 - 285 = 65 \text{ чел.}$$

За счет увеличения выработки на 468063,04 руб./чел, произошел рост выпуска продукции. Условное высвобождение работающих составило 65 человек.

Рассчитаем экономию фонда оплаты труда с учетом условной экономии численности.

$$\mathcal{E}_{\text{ФОТ}} = OT_{\text{ср.}} \times E_q; \quad (3.12)$$

где: $OT_{\text{ср.}}$ - средний размер оплаты труда на одного работника, руб.;

E_q - величина относительной экономии численности.

Определим средний размер оплаты труда на одного работника:

$$OT_{cp.} = \frac{\Phi OT}{Q}; \quad (3.13)$$

где: ΦOT – фонд оплаты труда предприятия, руб.;

Q – количество сотрудников, чел.

$$OT_{cp.} = \frac{5569114}{220} = 25314,15 \text{ руб.}$$

Следовательно, экономия фонда оплаты труда будет следующей:

$$\mathcal{E}_{\Phi OT} = 25314,15 \times 65 = 1645420,05 \text{ руб.}$$

Таким образом, образовавшуюся условную экономию фонда оплаты труда можно распределить среди оставшегося количества людей в виде премии. Другими словами, можно увеличить реальный заработок работников. Рассчитаем, какой размер премии может получить один работник при условии перераспределения фонда оплаты труда.

$$П = \frac{\mathcal{E}_{\Phi OT}}{Q - E_q}; \quad (3.14)$$

где: $\mathcal{E}_{\Phi OT}$ - экономия фонда оплаты труда, руб.;

Q – количество сотрудников, чел.;

E_q - величина относительной экономии численности, чел.

$$П = \frac{1645420,05}{220 - 65} = 10615,61 \text{ руб.}$$

Рассчитаем изменение объема выпуска продукции за счет введения грейдинга при помощи следующей формулы:

$$P_{OT} = OT_1 - OT_0; \quad (3.15)$$

где: OT_0, OT_1 - выпуск продукции в базисном и отчетном периодах, руб.

$$P_{OT} = 452773868,8 - 349810000 = 102963868,8 \text{ руб.}$$

Следовательно, произошел рост выпуска продукции на 102963868,8 руб.

Технология грейдинга позволяет закреплять персонал, то есть снизить текучесть персонала, а в итоге сократить затраты, связанные с подбором персонала. Сравним объем затрат на подбор персонала при традиционной

системе с объемом затрат на подбор при грейдинге.

Отообразим затраты на подбор одного сотрудника в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Затраты на подбор одного сотрудника

Виды затрат	Сумма затрат, руб.
Заявка в отдел по работе с персоналом	1800
Оплата труда сотрудника, занимающегося подбором персонала	3500
Издержки, связанные с браком	1500
Итого:	6800

В прошлом году в цехе ЦЭТиНО – 6 наблюдалась текучесть кадров 9,1%, было принято 20 сотрудников, то есть, потрачены денежные средства в размере 136000 рублей.

После введения технологии грейдинга текучесть кадров станет минимальной и составит 3%, то есть уменьшится на 66,66%, что составит экономию денежных средств при подборе в сумме 91120 рублей.

Но, в то же время, данная технология требует ресурсов для поддержания. К затратам можно отнести затраты на заработную плату и обучение специалиста, который будет заниматься грейдированием, текущие затраты на проведение данной работы, включая необходимые материалы и время (например, затрачиваемое на сбор отчетов о работе). Представим калькуляцию затрат на внедрение грейдинга и поддержание данной технологии в течение трех месяцев (табл. 3.7).

Таблица 3.7 – Калькуляция затрат на внедрение и поддержание технологии грейдинга для цеха ЦЭТиНО

Наименование статьи	Сумма (руб.)
Материальные расходы	3000
Расходы на доплату работнику, занимающегося внедрением технологии	8000
Оплата времени затрачиваемого на подготовку и сбор отчетности	2000
Итого:	13000

Таким образом, общая эффективность внедрения технологии грейдинга с учетом затрат будет определяться по следующей формуле:

$$\mathcal{E} = P_{OT} + \mathcal{E}_{n/n} - Z_6; \quad (3.16)$$

где: P_{OT} - рост товарооборота за счет внедрения грейдинга;

$\mathcal{E}_{n/n}$ - экономия денежных средств при подборе персонала;

Z_6 - затраты на внедрение технологии грейдинга.

$$\mathcal{E} = 102963868,8 + 91120 - 13000 = 103041988,8 \text{ руб.}$$

Следовательно, после введения технологии грейдинга выпуск продукции увеличится на 103041988,8 рубля, что составит +29,43% по отношению к отчетному году.

Другими словами, эффективность предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы управления деловой карьерой в цехе ЦЭТиНО составит 29,43%.

Таким образом, затраты на внедрение технологии грейдинга сравнительно небольшие, а результатом внедрения будет значительный экономический и социальный эффект.

Заключение

Из проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

1. В процессе исследования кадровой политики предприятия ОАО «Азотреммаш» было отмечено, что она состоит в открытом привлечении высококвалифицированных специалистов. Это положительно сказывается на кадровом составе и увеличивает потенциал самой компании. Но в то же время квалификация сотрудников практически не повышается. Что негативно сказывается на том же потенциале сотрудников, так как знания имеют свойства «устаревать». К тому же в процессе карьерного роста обучение является важным условием продвижения. Также было отмечено, что существуют сложности с определением содержания программ обучения и состава его участников.

2. При изучении организационной структуры предприятия ОАО «Азотреммаш» было выявлено, что данная структура управления является линейно-функциональной. За счет этого обеспечиваются четкие системы взаимосвязи между руководителями и подчиненными, быстрота реакции в ответ на прямые указания, а также личная ответственность руководителя за конечные результаты предприятия. Однако в организационной структуре также были выявлены недостатки. Развитием персонала, цех не занимается. Им занимается либо отдел кадров, либо непосредственные руководители на местах. Что негативно сказывается на процессе управления деловой карьерой сотрудников, так как развитие персонала является основным в данном процессе.

3. Анализ технико-экономических показателей деятельности ОАО «Азотреммаш» показал, что предприятие работает достаточно стабильно. За рассматриваемый период затраты на 1 рубль реализованных товаров/услуг были относительно стабильными, что является положительным показателем в работе предприятия. Рентабельность также достаточно стабильная и

положительная. Таким образом, предприятие работает без убытков. Но выручка от реализации постоянно колеблется.

4. В процессе рассмотрения трудовых ресурсов предприятия ОАО «Азотреммаш» и проведения анализа обеспеченности и эффективности их использования было отмечено, что план по укомплектованию численности работников и производительности их труда был успешно выполнен, что положительно сказалось на выпуске продукции.

5. На основе анализа движения кадров можно сделать вывод о том, что, в настоящий момент наблюдается сокращение численности персонала, как по предприятию в целом, так и по анализируемому цеху. Доля работников, проработавших в цехе ЦЭТиНО более года, составила 68,25%. Данный показатель увеличился по сравнению с прошлым годом на 1,8%. В целом, динамика показателей движения и постоянства кадров по сравнению с прошлым годом положительная. Недостатком является достаточно высокий показатель текучести кадров, что связано с низким стимулированием сотрудников.

6. При анализе системы управления карьерой сотрудников ОАО «Азотреммаш», было выявлено, что основной задачей является обеспечение взаимодействия всех видов карьер (профессиональной и внутриорганизационной в первую очередь). Организация работы по планированию и реализации карьеры работников ОАО «Азотреммаш» включает: ознакомление работников с имеющимися в компании возможностями продвижения, регулярное информирование и консультирование по открывающимся возможностям обучения и вакантным местам, перемещение работников. Прописана схема взаимодействия между руководством, отделом кадров и самими сотрудниками в процессе управления деловой карьерой. Однако ее использование ограничено существенным недостатком: на предприятии ОАО «Азотреммаш» не сформирован так называемый

профсоюзный комитет, то есть не учитывается мнение самих сотрудников. Одной из наиболее распространенных форм оценки работы персонала в ОАО «Азотреммаш» является аттестация, которую работники проходят редко (не чаще одного раза в три года). Было выявлено, что зачастую работники не знают перспектив своего роста в компании, что свидетельствует о плохой постановке работы с персоналом, отсутствии планирования и контроля карьеры в организации. Также не разработан четкий инструмент оценки работников, позволяющий максимально формализовать и стандартизировать все ее параметры. Применяется только аттестация работников, причем достаточно редко и присутствует субъективизм при выборе и оценке необходимых факторов, т.к. ее проводят чаще всего только непосредственные руководители.

7. Анализ заработной платы сотрудников и распределения окладов показал, что оплата труда распределяется исходя из субъективной оценки руководителя. Увеличение оплаты сотрудника происходит только в случае перехода на более высокую должность, что в условиях небольшой организации не всегда возможно. Это приводит к тому, что при наличии возможности получения большей заработной платы на другом предприятии сотрудник перейдет работать туда.

По выявленным недостаткам при анализе можно предложить некоторые мероприятия.

Поскольку недостатком организационной структуры является то, что она не отражает развитие персонала. Предлагаем внести некоторые изменения, а именно уделять достойное внимание карьере персонала. Так как в процессе управления деловой карьерой персонала необходимо заниматься его развитием.

При анализе стратегии предприятия также были выявлены некоторые недостатки. Недостатком является то, что зачастую работники не знают перспектив своего роста в компании, что свидетельствует о плохой постановке работы с персоналом, отсутствии планирования и контроля карьеры в

организации (цех ЦЭТиНО). Предлагаем уделить достойное внимание развитию персонала, целью которого максимально реализовать потенциал сотрудников цеха, таким образом, обеспечивая максимально быстрое и точное достижение целей цеха.

Недостатком является достаточно большая текучесть в данном цехе. Необходимо разработать программу мотивации, позволяющую закреплять работников в цехе. Предлагается в качестве программы мотивации использовать технологию грейдинга. Введение данной технологии потребует затрат в размере 13000 рублей. Дает эффект в виде увеличения выработки на 468063,04 рубля, что составит 29,43% по отношению к отчетному году. Технология грейдинга позволяет закреплять персонал, то есть снизить текучесть персонала, а в итоге сократить затраты, связанные с подбором персонала, что дает экономию денежных средств в размере 91120 рублей в год. Кроме того, это позволяет экономить время, затрачиваемое в процессе управления деловой карьерой – 68 дней за год. Что в свою очередь увеличивает среднегодовую выработку работника с 1590000 до 2058063,04 руб./чел. Условное высвобождение работающих при этом составляет 65 человек, что ведет при перераспределении фонда оплаты труда к увеличению реального заработка каждого работника на 10615,61 рубля. Таким образом, затраты на внедрение технологии грейдинга сравнительно небольшие, а результатом внедрения будет значительный экономический и социальный эффект.

Библиографический список

1. Гражданский кодекс Российской Федерации 30 ноября 1994 года № 51-ФЗ. Режим доступа свободный: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017). Режим доступа свободный: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/
3. Федеральный закон «О внесении изменения в статью 1 Федерального закона «О минимальном размере оплаты труда» от 02.06.2016 № 164-ФЗ (последняя редакция). Режим доступа свободный: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_198850/
4. Нормативные документы, регулирующие трудовые отношения и оплату труда ОАО «Азотреммаш». Режим доступа свободный: <http://www.azotrem.narod.ru/>
5. Годовая бухгалтерская отчетность за исследуемый период ОАО «Азотреммаш». Режим доступа свободный: <http://www.disclosure.ru/issuer/6320004630/>
6. Бухалков М.И. Организация и нормирование труда: Учебник для вузов. – 4-е изд., испр. и доп. – М: ИНФРА-М, 2013. – 380 с. +доп.материалы [Электронный ресурс] (Высшее образование: Бакалавриат). Режим доступа: <http://www.znanium.com>
7. Генкин Б.М. Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях: Учебник для вузов / Б.М. Генкин. - М.: НОРМА, 2013. - 480 с.
8. Жулина Е.Г. Европейские системы оплаты труда [Электронный ресурс]/ Жулина Е.Г., Иванова Н.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Интел-Синтез, 2007.— 191 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/771.html>.— ЭБС «IPRbooks»

9. Кузнецова В.Б. Экономика управления персоналом и социология труда [Электронный ресурс]: учебное пособие для вузов/ Кузнецова В.Б., Воробьев В.К.— Электрон. текстовые данные.— Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2015.— 226 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/61427.html>.— ЭБС «IPRbooks»

10. Мазманова Б.Г. Оплата труда и трудовые отношения в России и за рубежом / Б.Г. Мазманова. – М.: Дис, 2010. - 432 с.

11. Одегов Ю.Г. Экономика труда [Электронный ресурс]: учебник/ Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г.— Электрон. текстовые данные.— М.: Волтерс Клувер, 2011.— 800 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/16813.html>.— ЭБС «IPRbooks»

12. Рахманова С.Ю. Оплата труда. Типичные нарушения, сложные вопросы [Электронный ресурс]/ Рахманова С.Ю.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2009.— 253 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/1022.html>.— ЭБС «IPRbooks»

13. Складская В.А. Экономика труда [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Складская В.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2015.— 304 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/52296.html>.— ЭБС «IPRbooks»

14. Социальная ответственность менеджмента [Электронный ресурс]: учебник/ В.Я. Горфинкель [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013.— 287 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/16439.html>.— ЭБС «IPRbooks»

15. Сандстрем Т., Риден Л. Перспективы устойчивого развития. / BalticUniversityProgramme. URL: balticuniv.uu/se/index/pfp/downloads/ (дата обращения 28.03.2013)

16. Уколов Ю.Д. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии. Практикум [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Уколов Ю.Д.— Электрон. текстовые данные.— Новосибирск: Новосибирский

государственный технический университет, 2013.— 88 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/44978.html>.— ЭБС «IPRbooks»

17. Экономика и социология труда: Учебник / Под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 584с. – (Высшее образование). Режим доступа свободный: http://artlib.osu.ru/web/books/content_all/59.pdf

18. Экономика предприятия [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов/ А.Н. Романов [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 767 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/8595.html>.— ЭБС «IPRbooks»

19. Федорова Н. В. Управление персоналом: учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - Москва : Кнорус, 2013. - 432 с. – (Бакалавриат)

20. Основы управления персоналом: Учебное пособие / А.П. Егоршин. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 352 с.

21. Могилевкин Е.А. Карьерный рост: диагностика, технологии, тренинг. Монография. – СПб. : Речь, 2007. – 336 с.

22. London M. Toward a theory of career motivation //Academy of Management review, 1983. Vol.8.P.620-630.

23. Mirvis P.H., Hall D.T. Psychological success and the boundary less career // Journal of Organizational Behavior, 1994.Vol.15. P. 365-380.

24. White M.C., Smith M., Barnett T. A typology of executives career specialization // Human relation, 1994.Vol.47. P. 437-485.

25. Управление персоналом: деловая карьера: Учебное пособие/ С.И. Сотникова, 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 328 с.

26. Морально-этические и правовые основы гос. и муниц. управления: проф. этика, кадр. политика, планирование карьеры и противодействие коррупции: уч. пос. / С.Ю. Кабашов - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2014 - 216 с.

27. Дотлих, Д. Темная сторона силы: Модели поведения руководителей, которые могут стоить карьеры и бизнеса [Электронный ресурс] / Дэвид Дотлих, Питер Кейро; Пер. с англ. - М.: Альпина Паблицер, 2014. - 186 с. - (Серия

«Библиотека ЭКОПСИ»). - ISBN 978-5-9614-1319-9 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=520995> (дата обращения 28.03.2017)

28. Иванова, С. Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации [Электронный ресурс] / С. Иванова, Д. Болдогоев, Э. Борчанинова, А. Глотова, О. Жигилий. - 5-е изд. - М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2014. - 279 с. - ISBN 978-5-9614-4582-4 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=519328> (дата обращения 18.02.2017)

29. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; под ред. А.Я. Кибанова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 524 с.

30. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / Минева О. К., Арутюнян С.А. и др. - М.: Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 272 с.

31. Экономика фирмы (организации, предприятия): учебник / В.Я. Горфинкель, Т.Г. Попадюк; под ред. Б.Н. Чернышева, В.Я. Горфинкеля. - 2-е изд. - М.: Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 296 с.

32. Ребров А.В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии : учеб. пособие / А.В. Ребров. - М. : ИНФРА-М, 2016.- 346 с.

33. О. Варгас. Оптимизация вознаграждения персонала на основе системы грейдов // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). – 2012. - № 4.

34. Кибанов А.Я. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 238 с.