НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ «СИНЕРГИЯ»
Факультет онлайн обучения

Направление 38. 03. 02 *(код)* **Кафедра** ЭО *(аббревиатура)*

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

На тему «Управление персоналом на предприятии (на примере ОАО «ЕВРАЗ НМТП»)»

Обучающийся *Мочалова Ксения Александровна* *(Ф.И.О. полностью)* _____ *подпись*

Руководитель *Заставская Елена Дмитриевна* *(Ф.И.О. полностью)* _____ *подпись*

Декан ФЭО *Гриценко Анатолий Григорьевич* *(Ф.И.О. полностью)* _____ *подпись*

МОСКВА 2016 г.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ…….. 4
Глава 1. Теоретические аспекты управления персоналом…….…… 5
1.1 Сущность, цели, управления человеческими ресурсами……..…… 5
1.2 Принципы и методы кадровой политики предприятия……. 13
1.3 Технологии функционирования современной управления персоналом……..... 18
Глава 2. Анализ эффективности системы управления персоналом на предприятия ОАО «ЕВРАЗ НМТП»……..…..…. 24
2.1 Организационно-экономическая характеристика ОАО «ЕВРАЗ НМТП…….…..… 24
2.2 Анализ организации политики ОАО «ЕВРАЗ 31
2.3 Анализ системы персоналом с целью резервов повышения ее ……..……. 34
Глава 3. Основные направления совершенствования управления персоналом предприятия ОАО «ЕВРАЗ ……..... 52
3.1 Разработка мероприятий и по совершенствованию управления персоналом…….……. 52
3.2 Расчет экономической эффективности мероприятий по совершенствованию управления персоналом……..…… 63
ЗАКЛЮЧЕНИЕ……... 73
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ…..……. 75

ВВЕДЕНИЕ

Большое количество руководителей осознает особое значение персонала, и понимают, что только долгая и упорная работа с персоналом приведет к успеху. В первую очередь, приоритеты кадрового менеджмента определяются не существующим кадровым потенциалом организации, а результатами функционального анализа имеющихся и проектируемых рабочих мест.

Кадровый менеджмент основан на том, что происходит перенаправление системы кадрового менеджмента на индивидуальную работу с персоналом, то есть, с приоритетных коллективных ценностей, на индивидуальные. Доминирующими являются человеческие ресурсы. Все это и вызвано актуальность изучения проблемы управления человеческими ресурсами на современном предприятии.

Целью настоящего исследования анализ управления человеческими ресурсами организации на ОАО «ЕВРАЗ НМТП»

Объект исследования – управленческая деятельность ОАО НМТП»

Предмет исследования – управление персоналом в ОАО «ЕВРАЗ НМТП»

Задачами исследования являются:

1) исследование основ и способов построения кадровой предприятия;
2) рассмотрение технологии функционирования прогрессивной системы управления
3) проведение анализа организации кадровой ОАО «ЕВРАЗ НМТП»;
4) проведение анализа системы управления с целью выявления резервов увеличения ее производительности.

Данная работа состоит из заключения, трех глав и В работе над использовались источники, указанные в литературы.

Глава 1. Теоретические аспекты кадрового менеджмента

1.1 Сущность, цели, управления человеческими ресурсами

Кадровый менеджмент основан на том, что происходит перенаправление системы Новые технологии и идеи, новое оборудование, самые «теплые» условия для работы не позволяют добиться устойчивого успеха в работе без хорошо подготовленного, сбалансированного и сплоченного персонала. Адекватное управление кадрами создает среду, в которой реализуется трудовой потенциал, развиваются способности; люди получают удовлетворение от выполненной работы и общественного признания собственных достижений.

Целью кадрового менеджмента является умение работать с людьми, правильно их подбирать и оценивать, добиваться их заинтересованности в повышении своего квалификационного уровня.

Принципы кадрового менеджмента предусматривают:

- ориентацию на требования законодательства о труде. К сожалению, сегодня нередки случаи нарушения этого положения, особенно в частных структурах, что проявляется сокращением отпусков сотрудникам, нарушением прав беременных и женщин, имеющих малолетних детей, а также при проведении реструктуризации предприятий, сокращении штатов, при определении размера и формы выплаты заработной платы, внесении записей в трудовую книжку работника. Последнее может принести материальный и моральный ущерб ничего не подозревающему человеку через много лет. Специалисту по кадрам необходимо знать, что название должности сотрудника должно соответствовать Государственному классификатору профессий и должностей, полученному специалистом образованию и квалификации. Например, провизорам иногда делают неправильные записи типа «реализатор», «провизор-кассир», «менеджер» и т. п.;
- обеспечение условий для стабилизации кадрового состава и минимизации увольнений. Следует обратить внимание, что руководители, даже при возможности беспроблемной замены уволенных новыми специалистами, должны избегать текучести кадров в организации или отдельных

подразделениях, а выявлять и анализировать ее причины, чтобы достичь стабильной работы и иметь положительный имидж на рынке;

- учет текущей и перспективной потребности организации в персонале;
- соблюдение баланса интересов организации и ее работников;
- привлечение к сотрудничеству при реализации кадровой политики всех заинтересованных сторон, в том числе профсоюзов.

Последние два положения, например, находят применение при составлении и заключении коллективного договора, который должен быть тщательно продуман, обсужден, отдельные статьи просчитаны;

- максимальная забота о каждом человеке в отдельности, уважение его прав, достоинств, свобод.

В современных условиях наиболее важными функциями кадровых служб являются реализация фирменной кадровой политики, развитие персонала, планирование человеческих ресурсов, подбор кадров и их адаптация, организация оплаты труда, оценка и расстановка кадров, организация обучения и повышения квалификации персонала, решение социальных задач и правовых проблем, контроль трудовой дисциплины, обеспечение здоровья и безопасности работников.

Размер и масштабность деятельности фармацевтической организации предопределяют структуру кадровой службы: от управления по кадрам (в крупных объединениях), отдела кадров (на фармацевтических предприятиях, оптово-розничных фирмах) до специалиста по кадрам или выполнения работы с кадрами самим руководителем (заместителем), что свойственно большинству аптек. Независимо от этого, соблюдение принципов кадрового менеджмента и решение его задач остается однотипным.

Повышение роли социальной составляющей производства обусловливает появление в сфере управленческого труда новой профессии — менеджера по кадрам, т. е. профессионального управляющего, высококвалифицированного специалиста по работе с персоналом.

Новые условия хозяйствования предъявляют соответствующие требования к менеджеру по персоналу: целенаправленность, масштабность, коммуникативность, способность анализировать и решать комплексные проблемы, синтезировать решение в условиях неопределенности и ограниченности информации, творческое начало и компетентность, организаторские способности. Персонал-менеджер должен иметь достаточно глубокие знания в области техники и технологии конкретного производства, организации и мотивации труда, трудового законодательства, психологии и социологии труда и управления, организации современного делопроизводства. Ему необходимы прочные навыки общения с людьми, проведения различных тестов, использования информационно-вычислительной техники и др. Менеджер по кадрам является главным носителем и распространителем предпринимательской культуры фирмы.

Управление персоналом представляет собой многогранный и довольно сложный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных этапов:

- создание эффективной системы кадровой работы на производстве и механизма управления ею: отбор и подготовка квалифицированных специалистов и менеджеров по кадрам, разработка и формирование оптимальной структуры службы персонала;
- выработка фирменной кадровой политики, основных принципов и методов стратегического и оперативного управления персоналом;
- планирование и использование всех существующих источников удовлетворения потребности в кадрах, разработка профессиограмм и методов профессионального отбора. Здесь на помощь приходят знания кадрового маркетинга, профессиональных сфер подготовки кадров и их занятости на предприятии, психологии, опять же — трудового законодательства;
- адаптация и обучение: введение принятых работников в организацию, разработка и осуществление программ профессионального обучения и повышения квалификации. Адаптация является важнейшим этапом и для работника, и для организации, включает производственные и социальные

элементы, содействует профессиональному становлению работника, установлению взаимоотношений с сотрудниками. В то же время сложности с профессиональной адаптацией могут служить информацией о возможности (или невозможности) эффективной работы специалиста в данной организации;

- оценка работников и их трудовой деятельности: создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям, разработка методик оценки и доведение их до работников, проведение регулярных аттестаций. Следует отметить, что для объективной оценки сотрудников в организации должны быть разработаны стандарты, формы, определены возможные отклонения;
- управление деловой карьерой: разработка и реализация программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда менеджеров и специалистов;
- управление дисциплиной и текучестью персонала: разработка структуры заработной платы и системы льгот; программ ротации и внутрифирменной мобильности, процедур приема, перевода и увольнения работников;
- организация кадрового делопроизводства на основе использования электронно-вычислительной техники[1].

В процессе работы менеджерам различных уровней управления приходится сталкиваться с определенными сбоями в работе персонала и находить способы мотивации сотрудников. Для устранения такого рода проблем или их недопущения необходимо анализировать ситуацию и находить пути решения.

Прежде всего, такой анализ следует начать со стратегического вопроса — определения целей и намерений менеджера с учетом особенностей организации. Нечеткая формулировка цели может приводить в работе как самого менеджера, так и его сотрудников к бурной деятельности в ненужных направлениях, самооправданию плохими условиями, неоправданному упрощению или усложнению реальных ситуаций, форсированию бесперспективных

[1] Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента: К. : МАУП, 2013. 280 с.

направлений, изматывающей деятельности в тупиковых направлениях, потерям времени, затягиванию процессов, закладыванию ресурсов в сомнительные проекты и т. д.

Ошибки в работе менеджера, допущенные по отношению к данному направлению, влекут за собой несогласованность действий работника с действиями окружающих, отпугивание сотрудников большим объемом работы, к формальному подчинению и исполнению функций, самостоятельности в ущерб взаимодействию структур, представлению чужих достижений как своих, к переработке и истощению сотрудника, неуместной конкуренции между сотрудниками.

Инструментом оптимизации организационной структуры и связанных с этим отношений в коллективе является формализация процессов подчиненности, взаимоотношений по должности, должностных функций, прав и обязанностей сотрудников, что необходимо отражать в функционально-должностной инструкции.

Исходя из основных целей деятельности и особенностей структуры организации, разрабатываются задачи для каждой составляющей кадрового менеджмента, планируются приоритетные направления обеспечения кадрами, набор, отбор, руководство, обучение и подготовка.

Для решения целей и задач предприятия проводится анализ его человеческих ресурсов. При их рассмотрении учитываются такие аспекты:

- оценка профессиональной деятельности;
- компетентность сотрудников (глубина и широта их знаний и опыт);
- заинтересованность сотрудников в успехе всего предприятия;
- влияние внешних факторов на качество и количество персонала;
- психологическое восприятие сотрудниками изменений;
- соответствие работающих сотрудников существующей на предприятии культуре производства;
- мотивация в работе персонала;
- эффективное использование мастерства и способностей персонала;

- наличие благоприятного микроклимата в коллективе;
- планирование карьеры, горизонтальное и вертикальное продвижение по службе;

Неправильное и несвоевременное внимание к проблемам кадрового потенциала может приводить к возникновению в коллективе интриг, стремлению к необоснованно быстрому успеху, переносу личной депрессивности на дело, подмене работы формированием собственного имиджа, нерешительности, соперничеству, боязни перехода от повседневной работы к крупным перспективным проектам и наоборот и т. д.

Для предотвращения подобных проблем необходима текущая оценка профессиональной деятельности каждого сотрудника. С этой целью менеджеры предприятия должны проводить регулярные совещания с сотрудниками, обсуждая и оценивая их предыдущую профессиональную деятельность, нынешние возможности, а также планы на будущее. Подобный процесс позволяет активизировать и мотивировать персонал. Результатом оценки работы сотрудника становится либо вознаграждение, либо принятие мер по обучению и повышению квалификации. Таким образом, на уровне стратегии кадрового менеджмента происходит выявление сотрудников, способных выполнять более ответственную работу, и предоставление им возможности реализовать свой потенциал, оказывать помощь в самосовершенствовании через пристальное внимание к их потребностям, побудительным мотивам, дарованиям, а также поощрение стремления к профессиональному росту.

На уровне тактики требования к оценке деятельности персонала таковы:

- повышение заинтересованности сотрудников в труде посредством их мотивации;
- достижение лучшего взаимопонимания между руководителями и подчиненными через собеседования, наблюдения, обсуждения;
- повышение у сотрудников удовлетворения от работы, выявление помех и препятствий в работе и поиск путей их ликвидации;
- доведение до сведения подчиненных оценки их деятельности;

- накопление профессиональных сил, а при необходимости усовершенствование и переподготовка по конкретному плану;
- установление реальных и достижимых целей на ближайшее будущее;
- рассмотрение всех возможных вариантов кадровых перестановок внутри организации.

Вознаграждение за проделанную сотрудником работу подразумевает, прежде всего, заработную плату и различные премии как формы материального стимулирования. Однако финансовые возможности фирмы могут быть ограничены, поэтому целесообразно задействовать нематериальные поощрения: карьерный рост, корпоративное обучение сотрудников, курсы повышения квалификации, вручение грамот и благодарственных писем, использование доски почета, конкурсы за звание «лучшего», похвалы, тактики поведения, что дает сотруднику уверенность в том, что это именно та организация, в которой он хотел бы работать. Также в настоящее время возможно предоставление кредита на строительство жилья, служебной квартиры, предоставление субсидий и ипотек от организации, возможность работать на дому и обеспечение необходимых технических условий для этого, оплата абонементов в фитнес клубы, теннисные корты, лечения рабочего и его семьи, оплата детских оздоровительных лагерей для детей сотрудников, предоставление работнику права не изменять свои привычки (спишь долго — спи, но выполняй свои функции), оплата санатория и дома отдыха для семьи рабочего, непринужденная обстановка в помещении, бесплатные обеды, оплата обучения детей в высших учебных заведениях, предоставление транспорта для доставки сотрудников на рабочие места, возможность работать по совместительству, возвращение части оплаты за коммунальные услуги и др. Все эти способы основаны на принципе мотивации, увеличения заинтересованности.

В зависимости от того, к какой категории по типу поведения относится сотрудник, можно определить поведение сотрудника и характер взаимоотношений с ним может быть избирательным (таблица 1).

Таблица 1

Основные типы поведения

Категория сотрудников	Тип поведения сотрудников	Характер взаимоотношений
1.«Незаменимый» (универсал)	Соглашается подменять, замещать, Чаще всего делает не свою работу, но и обязанностей. Полон гордости, что все Понимает с полуслова, иногда даже сам работу	Обращение — «надо», и просить не следует: обидеться
2.«Себялюбец»	На первом месте «я». Берется за все тогда, когда можно свои достоинства. Любит общественную	Его надо держать «в Из тщеславия может сделать работу
3.«Деловой»	Силен практицизмом, конечного может добиться любым все подчиняет пользе. Не соотносить свои задачи с общей работы	Надо ставить конкретные разъяснять их, воспитывать смотреть вперед, оглядываться назад и посматривать по
4.«Игрун»	Развит изобретательный интерес к может хорошо работать тогда, когда работа ему Но его интерес он быстро загорается и быстро остывает	Время от времени «встряхивать», напоминать, что за работы он несет ответственность
5.«Энергичный»	Важна не работа, а в ней, на бывает редко. Весь делах. Вечно куда-то где-то заседает	Хорошо реагирует на «себя не щадите, совсем» или «а не Вы нам немного
6.«Моралист»	Держится властно, любит всех его не надо с ним надо быть Любит роль консультанта	Любит уважительное обращение, но Лучше не беспокоить, до обеда будете советы
7.«Архивариус»	Все делает по Аккуратен с документами, в ему все ясно и Масштабность и смысл являются сильнодействующими.	Обращайтесь с просьбой разобраться в документах, «досье». Нового не так как загубит на

8.«Скептик»	Начинает выполнять любое после второго– третьего Смысла в работе не	Индивидуальный подход не

Продолжение таблицы 1

Категория сотрудников	Тип поведения сотрудников	Характер взаимоотношений
9.«Творец»	Все делает играючи, ему все Работает умно, красиво. сделать лучше, больше, Уязвим, раним, не и не хочет к окружающему порядку. открытость отношений и	Нуждается в доброжелательной и Признании. Необходимо его от ошибок и наивности

Отдельным направлением работы с персоналом является обучение и повышение квалификации, которые важны по ряду причин:

- постоянно изменяющегося характера труда;
- структурных изменений во многих областях экономики, которые приводят к сокращению возможностей в производственном секторе и расширению их в сфере услуг, технологии и информатики;
- возникающей потребности в специалистах с новыми навыками, которых 10 лет назад еще не было;
- полученная персоналом предварительная подготовка перестала полностью удовлетворять потребности предприятия;
- непрерывное обучение стало необходимым условием для будущего успеха как организации, так и отдельной личности;
- затраты вложений на повышение квалификации работников, как правило, оправдываются и приносят свои результаты.

Таким образом, кадровый менеджмент в рыночных условиях является сложным и многосторонним, его изучение и адекватное использование — одна из важнейших составляющих успешного управления организацией.

1.2 Принципы и построения кадровой политики

Кадровая политика – это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях персонала и предприятиях.

Реализация целей и задач кадрового менеджмента осуществляется через кадровую политику. Кадровая политика является главным направлением в работе с кадрами: это набор основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой предприятия. В этом отношении кадровая политика представляет собой стратегическую линию поведения в работе с персоналом.

Главным объектом кадровой политики предприятия является персонал (кадры). Персоналом предприятия называется основной (штатный) состав его работников. Кадры — это главный и решающий фактор производства, первая производительная сила общества. Они создают и приводят в движение средства производства, постоянно их совершенствуют. От квалификации работников, их профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность производства.

Цель кадровой политики может быть решена по-разному и выбор очень широк:

- увольнять работников или сохранять; если сохранять, то каким путем лучше: переводить на сокращенные формы занятости; использовать на несвойственных работах, на других объектах; направлять на длительную переподготовку и т.п.;
- подготавливать работников самим или искать тех, кто уже имеет необходимую подготовку;
- набирать со стороны или переучивать работников, подлежащих высвобождению с предприятия;
- набирать дополнительно рабочих или обойтись имеющейся численностью при условии более рационального ее использования и т.п.

При выборе кадровой политики учитываются факторы, свойственные внешней и внутренней среде предприятия, такие как:

- требования производства, стратегия развития предприятия;
- финансовые возможности предприятия, определяемый им допустимый уровень издержек на управление персоналом;
- количественные и качественные характеристики имеющегося персонала и направленность их изменения в перспективе и др.;
- ситуация на рынке труда (количественные и качественные характеристики предложения труда по профессиям предприятия, условия предложения);
- спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, складывающийся уровень заработной платы;
- влиятельность профсоюзов, жесткость в отстаивании интересов работников;
- требования трудового законодательства, принятая культура работы с наемным персоналом и др.

Общие требования к кадровой политике в современных условиях сводятся к следующему:

1. Кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией развития предприятия.

2. Кадровая политика должно быть достаточно гибкой. Это значит, что она должна быть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника, с другой – динамичной, т.е. корректироваться в соответствии с изменением тактики предприятия, производственной и экономической ситуации. Стабильными должны быть те ее стороны, которые ориентированы на учет интересов персонала и имеют отношение к организационной культуре предприятия.

3. Кадровая политика должна быть экономически обоснованной, т.е. исходить из его реальных финансовых возможностей.

4. Кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам.

Таким образом, кадровая политика направлена на формирование такой

системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства.

В реализации кадровой политики возможны альтернативы. Она может быть быстрой, решительной (в чем-то на первых порах, возможно, и не очень гуманной по отношению к работникам), основанной на формальном подходе, приоритете производственных интересов, либо, наоборот, основанной на учете того, как ее реализация скажется на трудовом коллективе, к каким социальным издержкам для него это может привести.

Содержание кадровой политики не ограничивается наймом на работу, а касается принципиальных позиций предприятия в отношении подготовки, развития персонала, обеспечения взаимодействия работника и организации. В то время как кадровая политика связана с выбором целевых задач, рассчитанных на дальнюю перспективу, текущая кадровая работа ориентирована на оперативное решение кадровых вопросов. Между ними должна быть, естественно, взаимосвязь, которая бывает обычно между стратегией и тактикой достижения поставленной цели.

Кадровая политика носит и общий характер, когда касается кадров предприятия в целом, и частный, избирательный, когда ориентируется на решение специфических задач (в пределах отдельных структурных подразделений, функциональных или профессиональных групп работников, категорий персонала).

Кадровая политика формирует:

− требования к рабочей силе на стадии ее найма (к образованию, полу, возрасту, стажу, уровню специальной подготовки и т.п.);

− отношение к “капиталовложениям” в рабочую силу, к целенаправленному воздействию на развитие тех или иных сторон занятой рабочей силы;

− отношение к стабилизации коллектива (всего или определенной его части);

− отношение к характеру подготовки новых рабочих на предприятии, ее глубине и широте, а также к переподготовке кадров;

− отношение к внутрифирменному движению кадров и т.п.

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

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

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

В образовании, как в специфической отрасли народного хозяйства, кадры, играют важнейшую роль. “Кадры решают все”, но кадры могут стать и главной причиной неудач. В управлении преподавательским персоналом вуза выделяют четыре ключевые проблемы. Это возрастная, квалификационная и должностная структуры и оплата труда. Каждая из этих проблем требует контроля со стороны администрации и выработки принципов решения, перспективного и текущего управления.

От состояния преподавательских кадров вуза зависит эффективность учебного процесса, престижность и перспективность вуза. Возрастной состав персонала определяет преемственность знаний в научно-педагогической школе, активность освоения новых областей знаний. Следует иметь ввиду, что возраст преподавателей не должен и не может быть целью в кадровой политике. Боле того, преподавательский и исследовательский опыт работника вуза появляется через 10-15 лет работы и сохранение наиболее выдающихся профессоров и доцентов является залогом высокого научно-педагогического престижа. Однако любая кафедра, факультет и вуз в целом должны планировать внутренний процесс самовоспроизводства кадров и предпринимать необходимые меры для

выращивания и привлечения наиболее квалифицированных специалистов.

Как правило, основные принципы кадровой политики вырабатываются Ученым советом и администрацией вуза, но реально подбор персонала осуществляет каждая кафедра независимо.

1.3 Технологии функционирования современной системы управления персоналом

Технология управления персоналом предполагает организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, мотивацию и организацию труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала и др. Сюда же следует отнести вопросы взаимодействия руководителей организации с профсоюзами и службами занятости[2].

Основу современной концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Изменения в экономической и политической системах в нашей стране одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости ее существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека. Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость, поскольку позволяет реализовать, обобщить целый спектр вопросов адаптации к внешним условиям, личного фактора в системы управления персоналом

Укрупненно можно выделить три оказывающих воздействие на людей в

Первый фактор – иерархическая структура организации, где средство воздействия – это власти-подчинения.

Второй фактор – культура, т. е. обществом, организацией, группой совместные ценности, социальные установки поведения, которые действия

[2] Льдокова Г. М. Основы кадрового менеджмента.: Казань, 2014. 88 с.

личности.

Третий фактор – рынок, сеть равноправных основанных на купле-продаже продукции и отношениях собственности, равновесии продавца и покупателя.

Эти факторы воздействия – достаточно сложные и на редко реализуются в Какому из них приоритет, таков и экономической ситуации в

Какому из них приоритет, таков и экономической си гуации в В рыночных условиях медленный отход от управления, жесткой системы воздействия, практически неограниченной власти к рыночным отношениям собственности, базирующимся на методах. Поэтому необходима принципиально новых подходов к ценностей. Главное внутри — работники, а за — потребители продукции. повернуть сознание работающего к а не к к прибыли, перейти к нормам, базирующимся на экономическом смысле, не о нравственности.

Иерархия отойдет на план, уступая место и рынку. Новые службы управления создаются, как правило, на базе служб: отдела кадров, организации труда и платы, отдела охраны и техники безопасности и др. новых служб заключаются в кадровой политики и деятельности по управлению ресурсами в организации. В с этим они расширять круг своих и от чисто вопросов переходят к систем стимулирования трудовой управлению профессиональным продвижением, конфликтов, изучению рынка ресурсов и др.

Безусловно, структура службы персоналом во многом характером и размерами организаций, особенностями продукции. В мелких и организациях многие функции по персоналом выполняют преимущественно руководители, а в формируются самостоятельные структурные по реализации функций.

В ряде организаций системы управления персоналом, под единым руководством директора по управлению все подразделения, имеющие к работе с

Система управления персоналом организации является составной частью

общей системы управления организацией и в современных условиях от ее успешного построения и эффективности работы зависит достижение главных целей функционирования организации на экономическом пространстве.

Система управления персоналом – система, в реализуются функции управления Она включает подсистему и линейного руководства, а ряд функциональных подсистем, на выполнении однородных функций 1).

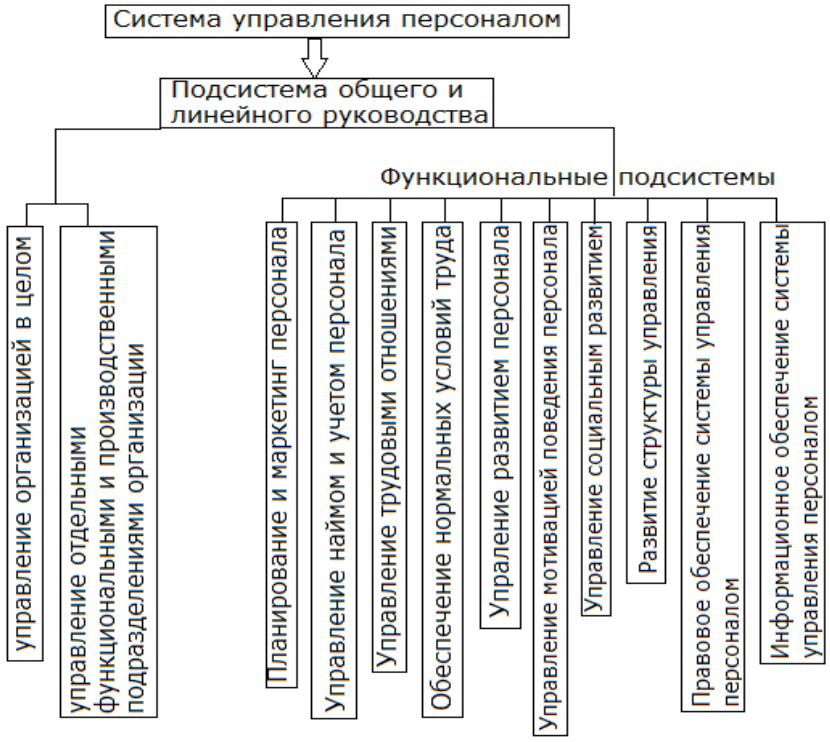


Рисунок 1. Состав системы управления персоналом организации

Подсистема общего и руководства осуществляет: управление в целом, управление функциональными и производственными Функции этой подсистемы выполняют: руководитель организации, его руководители функциональных и подразделений, их заместители, мастера, бригадиры.

Подсистема планирования и персонала выполняет следующие разработка кадровой политики и управления персоналом, анализ потенциала, анализ рынка организацию кадрового планирования, и прогнозирование потребности в организацию рекламы, поддержание с внешними источниками, ивающими организацию кадрами[3].

Обобщение опыта отечественных и организаций позволяет

[3] Бандурин А.В., Чуб Б.А. Стратегический менеджмент организации.: М. : ЮНИТИ, 2015. 231 с.

сформировать цель системы управления обеспечение кадрами, организация их использования, профессиональное и социальное (Приложение 1).

В соответствии с целями формируется система персоналом организации. В базы для ее используются закономерности принципы и методы, разработанные и апробированные практикой.

В таблице 2 отражены принципы, направления развития системы.

Таблица 2

Принципы, определяющие направления развития управления персоналом

Принцип	Направления
Концентрации	Рассматривается в двух концентрация усилий работников подразделения или всей управления персоналом на основных задач или однородных функций в подразделении системы управления что устраняет дублирование
Специализации	Разделение труда в управления персоналом. Формируются подразделения, специализирующиеся на групп однородных функций
Параллельности	Предполагает одновременное выполнение управленческих решений, повышает управления персоналом

Продолжение таблицы 2

Принцип	Направления
Адаптивности (гибкости)	Означает приспособляемость системы персоналом к изменяющимся объекта управления и его работы
Непрерывности	Отсутствие перерывов в работников системы управления или подразделений, уменьшение пролеживания документов, простоев средств управления и т. п.
Ритмичности	Выполнение одинакового объема в равные промежутки и регулярность повторения управления персоналом
Прямоточности	Упорядоченность и целенаправленность информации по выработке решения. Она бывает и вертикальная (взаимосвязи функциональными подразделениями и между

	различными уровнями

Различают две группы принципы, характеризующие требования к системы управления персоналом и принципы, определяющие развития системы управления организации.

Методы управления персоналом – способы воздействия на коллективы и работников с целью координации их деятельности в функционирования организации. Наука и выработали три группы МУП: экономические и социально-психологические (Приложение 2).

Подробная классификация МУП по принадлежности к конкретной управления персоналом позволяет выстроить их в цепочку всего цикла с персоналом. По признаку выделяются методы: отбора и приема деловой оценки персонала; профориентации и адаптации персонала; мотивации трудовой персонала; организации системы персонала; управления конфликтами и ; управление безопасностью ; организации труда .

На основании исследований, в первой главе работы, можно сделать что кадровый менеджмент − это целенаправленная деятельность состава организации, руководителей и подразделений системы управления включая разработку концепции и кадровой политики, принципов и управления персоналом.

Успех деятельности любой зависит от ее Персонал является одним из ресурсов организации, необходимым для всех ее целей и Именно от персонала зависят экономические и возможности организации. Вложения , в человеческие и кадровую работу долгосрочным фактором конкурентоспособности и деятельности организации в рыночной экономики.

Новая система кадрового предполагает сильную и корпоративную культуру, стимулирующую взаимной ответственности наемного работника и стремление всех работников сделать ее "лучшей за счет поддержки на всех уровнях постоянных технических и нововведений, открытого обсуждения

Глава 2. Анализ эффективности системы управления персоналом на примере предприятия ОАО «ЕВРАЗ НМТП»

2.1. Организационно − экономическая характеристика предприятия ОАО «ЕВРАЗ НМТП»

Полное наименование предприятия: Открытое акционерное ОАО «ЕВРАЗ НМТП» "ЕВРАЗ Находкинский морской порт"

Сокращенное наименование предприятия: ОАО "ЕВРАЗ НМТП"

Место нахождения и адрес: 692900, Приморский г. Находка, ул. д. 22.

Телефон: (4236) 61−98−00

Факс: (4236) 61−98−00

Адрес электронной почты: Ncsp@evraz.com

Адрес страницы в сети Интернет: www.evraznmtp.ru

Платёжные реквизиты:

ИНН 2508001449, КПП 254250001

ОКОНХ

ОКПО

ОАО «ЕВРАЗ НМТП» − один из крупнейших на Дальнем Востоке Находится в восточной залива Петра Великого, в бухте Находка. Порт Транс−Сибирской железнодорожной магистралью с любой точкой континента, обслуживающей грузопоток Азия−Европа−Азия. Возможности порта выгружать до 450 с разными грузами в

Порт оснащен сетью подъездных путей, располагает количеством перегрузочной техники и приспособлений, что позволяет перегружать грузы весом до 300 Всего 102 и мостовых перегружателя.

Акватория порта состоит из и внешнего рейдов. на фарватере, ведущем к составляют 10 − 13 метров, грузовые позволяют принимать суда 35 − 40 тыс. тонн. Незамерзающая бухта обрабатывать суда круглый год.

Причалы терминала закреплены за производственно-перегрузочными комплексами. Площадь складов «Евраз НМТП» — 160 тыс. м². железнодорожных путей порта 19 км.

Причалы позволяют обслуживать 20 единовременно, 1500 крупнотоннажных в год.

В порту 22 грузовых, вспомогательных и причала. Их общая составляет 3,5 км.

В распоряжении порта

- крытые склады и площадки для хранения общей полезной площадью 300 тыс.кв.метров;
- плавучие, мобильные, автомобильные и краны, грузоподъемностью соответственно 300, 84, 50 и 40 тонн;
- авто- и электропогрузчики;
- трейлеры и ролтрейлеры для грузов и контейнеров стандарта;
- мостовые перегружатели с пролета 50 метров и грузоподъемностью 20 тонн;
- зерновые пневмоперегружатели;
- другие перегрузочные машины, оснащены захватными устройствами для грузов в кипах, рулонах, мешках, бочках, контейнерах;

Разветвленная сеть внутрипортовых и подъездных железнодорожных путей обеспечивает беспростойное производство погрузочно-разгрузочных работ. Все причалы универсальны и могут перерабатывать номенклатуру грузов в от складывающейся коньюктуры Порт перегружает экспортные и грузы: прокат черных алюминий, зерно, химикаты, оборудование, производственные и грузы.

Все возрастающий грузопоток от порта увеличения мощностей. В этой порт проводит реконструкцию с выносом причальной на 50 метров в море. Это значительно увеличить складские и принимать суда с до 13 метров.

Предприятие осуществляет следующие услуги[4]:

- погрузка, выгрузка грузов на/из суда (ов) (ов) и технологическое накопление грузов;
- предоставление буксиров для швартовых и маневровых

[4] Официальный сайт ОАО «ЕВРАЗ НМТП» http://rus.evraz.com (дата обращения 30.10.2016г.)

- оформление грузовых документов на − выгруженный груз в с таможенными, карантинными и санитарными
- оформление прихода-отхода судна;
- обеспечение работ по фумигации и судна;
- оказание таможенных брокерских услуг;
- экспедирование и декларирование
- предоставление причалов судам для - технического снабжения, мелкого ремонта и нужд;
- крепление и спецкрепление крепежными материалами судовладельца или грузовладельца;
- другие услуги по сторон.

В основе работы предприятия лежат следующие концепции развития:

- совершенствование структуры управления;
- повышение уровня промышленной
- обеспечение социальной стабильности порта;
- увеличение грузооборота;
- повышение качества переработки
- применение передовых технологий по и складированию груза;
- совершенствование системы внутренней
- оптимальное использование складских исключающее дополнительные перевалки
- расширение номенклатуры перерабатываемой
- привлечение в порт партнеров;
- максимальное использование существующих мощностей по перевалке
- сокращение сроков оборачиваемости
- принятие мер, направленных на себестоимости оказываемых услуг.

Находкинский морской торговый порт современной телекоммуникационной системой и клиентам в случае любую информацию. Абсолютную безопасность при судов в заливе обеспечивает Единая автоматизированная управления с 2-мя станциями для данных. Кроме этого, и

высококвалифицированные работники позволяют проводить швартование судна в сложных условиях, опытные лоцманы готовы прийти на помощь капитану в судна с внешнего к причалу и Порт располагает судами-бункеровщиками, нефтемусоросборщиками льяльных вод, во время стоянки получить воду и сдать льяльные воды, и пищевые отходы. Порт имеет в структуре грузовую службу, осуществляет транспортно-экспедиционное обслуживание, агентирование, оформление, выписку коносаментов. Склады временного хранения лицензией, которая позволяет грузы, находящиеся под контролем. Высококлассная компьютерная сеть подразделениями порта обеспечивает получение информации о грузах полученных, хранящихся и отгруженных портом.

Находку часто называют России на Дальнем Более 40 регулярных связывает Находку с мира. Автомагистралью порт соединен с Владивосток, расположенном в 130 км. В будущем должно начаться международного аэропорта в близости от Находки.

Высшим органом управления ОАО НМТП» общее собрание акционеров.

Совет директоров осуществляет руководство деятельностью ОАО «ЕВРАЗ за исключением вопросов, отнесенных уставом ОАО «ЕВРАЗ к компетенции общего собрания акционеров.

Решением общего собрания еров полномочия единоличного исполнительного переданы по договору коммерческой организации, которая осуществляет руководство деятельностью ОАО «ЕВРАЗ за исключением вопросов, к компетенции общего акционеров или Совета директоров ОАО «ЕВРАЗ

В с передачей полномочий личного исполнительного органа управляющей организации ООО «ЕвразХолдинг», коллегиальный исполнительный орган (Правление) не и его функции управляющая организация.

Общая оценка финансовой представлена в таблице 3.

Таблица 3

Показатели, используемые для относительных показателей финансовой (тыс. руб.)

Показатель	Строка баланса	31.12.2014	31.12.2015
Оборотные активы	с. 1200	597 919	1 097 409
Внеоборотные активы	с. 1100	666 528	821 121
Валюта баланса (активы)	с. 1600	1 264 447	1 918 530
Собственный капитал	с. 1300	918 862	1 628 850
Заемный капитал	с. 1410 + с. 1450 + + + с. 1520 + с. 1550	191 351	167 127
Собственные оборотные средства	с. 1300 − с. 1100	252 334	807 729

По состоянию на и конец отчетного структура баланса характеризуется относительными показателями финансовой устойчивости (Приложение 3).

Общая оценка платежеспособности представлена в таблице 4.

Таблица 4

Показатели, используемые для относительных показателей платежеспособности (тыс. руб.)

Показатель	Строка баланса	31.12.2014	31.12.2015
Денежные средства и денежные	с. 1250	139 486	65 979
Краткосрочные финансовые вложения (за денежных эквивалентов)	с.1240	16 329	17 444
Краткосрочная дебиторская задолженность (ДЗ)	с. 1230к	344 796	870 861
Запасы	с. 1210	84 211	122 087
Краткосрочные обязательства	с. 1500 − с. 1530 - - с. 1540	191 351	167 127

По состоянию на и конец отчетного структура баланса характеризуется следующими относительными показателями платежеспособности (таблица 5).

Таблица 5

Показатели платежеспособности

Коэффициент	Способ расчета	31.12.2014	31.12.2015	Изменение показателя + / −

Коэффициент абсолютной ликвидности	Денежные средства (ДС) финансовые вложения / краткосрочные обязательства	0,81	0,50	−0,31
Коэффициент текущей ликвидности	ДС + фин. вложения + ДЗ / краткосрочные обязательства	2,61	5,71	3,1
Коэффициент общей ликвидности	ДС + краткосрочные фин. + ДЗ + / краткосрочные обязательства	3,06	6,44	3,38

Общая оценка рентабельности представлена в таблице 6.

Обобщающими показателями, характеризующими управления и использования всех енных средств ОАО НМТП», являются следующие показатели рентабельности.

Таблица 6

Показатели рентабельности

Коэффициент	Способ расчета	2014г.	2015г.
Рентабельность продаж	прибыль от реализации / выручка от реализации (работ, услуг).	0,27	0,17
Рентабельность активов	Прибыль до налогообложения ф.2) / Активы (стр.1600 ф.1 на года+стр.1600 ф.1 на года/2)	0,42	0,55
Рентабельность собственного капитала	Прибыль до налогообложения ф.2) / Собственный капитал (стр.1300 ф.1 на года+стр.1300 ф.1 на года/2)	0,51	0,68

Анализ результатов деятельности и состояния ОАО «ЕВРАЗ проведенный на основе бухгалтерской отчетности, свидетельствует о том, что финансово-экономическую ситуацию на можно считать удовлетворительной.

Анализ финансовой устойчивости и ОАО «ЕВРАЗ НМТП»

что в течение 2015 года наиболее показатели были близки к значениям.

За анализируемый период снижение некоторых относительных финансовой устойчивости и по сравнению с годом. Причиной тому увеличение в 2015 году валюты собственных оборотных средств, дебиторской задолженности, собственного Наблюдается снижение коэффициентов заемных и собственных соотношения внеоборотных и активов, за счет собственного капитала, оборотных а также снижения заемного капитала. В течение 2015 года показатели рентабельности ОАО «ЕВРАЗ были положительными, деятельность предприятия была прибыльной (таблица 7).

Таблица 7

Оценка стоимости чистых активов ОАО «ЕВРАЗ за 2015 год

Показатель	Значение показателя				Изменение	
	на начало периода		на конец периода		Сумма, тыс.руб.	Валюта баланса, %
	Сумма, тыс.руб.	Валюта баланса, %	Сумма, тыс.руб.	Валюта баланса, %		
Чистые активы	918 862	72,7	1 628 850	84,9	709 988	12,2
Уставный капитал	448 669	35,5	448 669	23,39	–	–
Превышение чистых активов над капиталом	470 193	37,2	1 180 181	61,51	709 988	24,3

Чистые активы организации на анализируемого периода увеличились по с 2014 г. и превышают уставный Данное соотношение положительно финансовое положение ОАО НМТП», полностью удовлетворяя нормативных актов к чистых активов организации.

2.2 Анализ организации кадровой политики ОАО НМТП»

Кадровая политика направлена на потребностей организации в качественно и устойчиво удовлетворенной своим положением силе.

Целями кадровой политики

- построение хорошо адаптируемой к рынка обучающей организации;
- обеспечение высокого уровня подготовки персонала;
- обеспечение максимально эффективного его
- достижение добросовестного и отношения к труду;
- достижение высокой лояльности к предприятию.

Среднесписочную численность работников посмотреть в таблице 8.

Таблица 8

Среднесписочная численность ОАО НМТП» за 2015 г. в с 2014 г.

Показатель	2015 г.	2014 г.
Среднесписочная численность работников, чел.	2 033	2 148

Среднесписочная численность работников по с 2014 годом уменьшилась увольнения работников по сокращению в целях оптимизации производства, в с уходом на и т.д. Среднесписочная механизаторов (докеров-механизаторов) комплексных бригад на -разгрузочных работах составляет 670 что ниже плана на 21

Среднемесячную заработную можно просмотреть в 9.

Таблица 9

Среднемесячная заработная плата ОАО НМТП» за 2015 г. в с 2014 г.

Показатель	2015 г.	2014 г.
Затраты на оплату тыс. руб.	833 604,6	794 184,1
Средняя зарплата работников, тыс. руб.	34 168	30 811

Работа по совершенствованию труда, организации производства и была направлена на поставленных задач по трудовых и финансовых и повышение

эффективности

В соответствии с Коллективным договором в году производилось увеличение я) часовых тарифных всем работникам ОАО «ЕВРАЗ Средняя заработная плата в 2015 году на 10,9 % и с 30 811 руб. до 34 168 руб.

Средняя заработная плата за 2015 год в 4,3 раза величину прожиточного минимума по краю, установленную для населения на четвертый квартал 2015 года (7 918 рублей).

Подготовка кадров рабочих проводится учебно-курсовым комбинатом ОАО НМТП», который имеет на обучение по 60 В 2015 году было в УКК ОАО НМТП» новым, смежным и переподготовлено более 310 работников предприятия (10).

Таблица 10

Подготовка кадров

Вид обучения	Факт. 2015 год, чел.
Из числа работников смежным (второрым профессиям)	302
Переподготовлено	3
Повысили класс (разряд)	45
Повысили квалификацию из числа механизаторов механизаторов) крановщики	23
Повысили квалификацию из числа механизаторов механизаторов) водители автопогрузчиков	82

Согласно требованиям Ростехнадзора, периодическую проверку знаний 1491 ОАО «ЕВРАЗ НМТП».

Одним из значимых деятельности ОАО НМТП» в управлении является социальная политика. В ОАО НМТП» Коллективный договор. При Коллективного договора на основе производственных задач и финансовых возможностей предприятия, с анализа социально-психологического климата, сформирован оптимальный социальный пакет. В соответствии с договором социальные гарантии, и компенсации установлены для категорий персонала.

На социальные выплаты, Коллективным договором, в 2015 году было

20,0 млн. руб.

На балансе ОАО НМТП» в 2015 году находились объекты социально-бытового назначения: детский загородный оздоровительный лагерь «Лебединое озеро», две столовые и два

Затраты на социальное обеспечение рассмотрено в 11.

Таблица 11

Затраты на социальное ечение (тыс. руб.)

Вид затрат	2015 г.
Социальные выплаты работникам	19 967
Социальная поддержка неработающих и ветеранов	0
Оздоровление и отдых	1 672
Культмассовые и спортивные	2 066
Финансовая и благотворительная	364
Объекты социальной сферы	7 904

В 2015 году для работников ОАО «ЕВРАЗ выделялись путевки в «РАДУГА» в количестве − 115шт.,в санатории-профилактории: для пенсионеров предприятия – 21 шт., для – 58 шт.

Предприятием заключен договор с пенсионным фондом «Национальный фонд пенсионного и обеспечения металлургов», на которого работники, выходящие на имеют дополнительное негосударственное обеспечение.

Ветеранам порта ежеквартально материальная помощь в от стажа работы.

2.3 Анализ системы ия персоналом с выявления резервов повышения ее эффективности ОАО НМТП»

Организационная структура управления на предприятии представлена должностями:

1) директор по персоналу;
2) отдел планирования, подбора и персонала (отдел кадров);
3) отдел организации и заработной платы;
4) группа учета и

В своей работе служба управления руководствуется Положением об

кадров.

Управление персоналом на ОАО НМТП» осуществляется посредством договора в котором разделы по осуществлению управлением персонала на Они содержат следующие

1) общие положения;
2) предмет договора;
3) обязательства сторон;
4) трудовые отношения, обеспечение
5) рабочее время и отдыха;
6) оплата труда;
7) охрана труда и
8) льготы, гарантии и
9) гарантии прав профсоюзных и их работников;
10) заключительные положения;
11) Правила внутреннего трудового
12) Положение об оплате труда ОАО «ЕВРАЗ НМТП»;
13) Положение о премировании за основные результаты
14) Перечень производственных упущений, при которых премии, начисленные за результаты деятельности и вознаграждение, не начисляется или полностью;
15) Положение о дополнительном рабочих отдельных подразделений за нение производственного задания;
16) Положение о выплате за общие годовые работы;
17) Положение о порядке материальной помощи ОАО «ЕВРАЗ НМТП»;
18) Положение о порядке и предоставление путевок на курортное лечение и отдых;
19) Положение о порядке стажа работы в ОАО НМТП»;
20) Перечень работ с и вредными условиями на которых повышаются ставки за условия
21) Порядок предоставления ежегодного оплачиваемого отпуска

работникам, на работах с и (или) опасными труда;

22) Положение о порядке (отмене установленного) класса (классности) водителей автомобилей;

23) Положение о порядке класса квалификации механизаторам −механизаторам) комплексных бригад на -разгрузочных работах;

24) Положение о комплексной механизаторов (докеров-механизаторов);

25) Положение о порядке бесплатной выдачи молока в пакетах или других пищевых продуктов работникам ОАО НМТП», занятым на с вредными условиями

26) Перечень работ и дающих рабочим и право на получение смывающих и обеззараживающих

27) Смета расходов на развитие ОАО «ЕВРАЗ на 2014 год;

Далее рассмотри более систему управления персоналом на я с целью недостатков. Все вопросы, связанные с управлением, относятся к енции отдела кадров предприятия. Отдел кадров на предприятии функционирует по схеме и его структура типична для предприятий Отдел кадров представляет устойчивую линейно-функциональную структуру, когда все отдела прямо подчинены Начальник отдела организует и деятельность в отделе; отдел кадрами в штатного расписания, проводит укомплектованности штатов, качественного и движения кадров; заявления по кадровым подготавливает решения и по ним совместно с оформляет приемы, переводы, и предоставления отпусков; учет личного состава, справки о настоящей и трудовой деятельности работников; контроль за соблюдением внутреннего трудового распорядка, табельного учета; работает по к награждению. Также итоговый анализ отчета за период о состоянии и использования персонала; выявление возникающих проблем и возможных путей их .

При этом важно что в структуре отделом кадров функций не отдельно функции по и отбору кандидатов: приема-увольнения выполняет сразу работников. Один оформляет по приему, другой анкетирование, третий формирует план в персонале по и службам предприятия. обстоятельство

значительно ухудшает качество кадровой работы с ами и прием на именно тех кандидатов, которые полно удовлетворяли бы всем условиям. Кроме того, в подразделениях многие управленцы функции кадрового управления, дублируя друг друга. Так по труду находится в экономиста в планово-экономическом отделе, а инженер по технике непосредственно генеральному директору. При разбросе функций представляется их координация в управления кадрами. Все вопросы в подразделениях при с отделом кадров на уровне генерального что ведет к качества таких решений текущих, которые не и не может генеральный директор в силу его

Таким образом, можно что кадровое управление на ОАО НМТП» не и не структурировано, хотя формализовано.

Для проведения дальнейшего необходимо определить границы кадрового менеджмента предприятия.

На первом этапе планирование потребности в

Ко второму этапу организация деятельности по и отбору персонала.

Третьим этапом условий по и профессиональной адаптации работников.

К четвертому этапу система оплаты труда категорий персонала.

На пятом этапе организация деятельности по профессиональным развитием, внутренним и повышением квалификации .

На последнем шестом разрабатывается система показателей оценки управления персоналом на .

Кроме того, на всех выполняется комплекс административных процедур, позволяющих за счет необходимых документов фиксировать все трудовой деятельности работников.

Рассмотрим, как в осуществляется кадровый менеджмент на ОАО «ЕВРАЗ

Управление персонала включает этапы:

1) планирование потребности в персонале;

2) организация деятельности по и отбору персонала;

3) создание условий по и профессиональной адаптации

4) организация системы оплаты различных категорий персонала;

5) организация деятельности по профессиональным развитием, внутренним и повышением квалификации работников;

6) разработка системы показателей эффективности управления персоналом на

Планирование потребности в (по количеству и составу) осуществляется на ОАО НМТП» на системы специальных нормативов, на этапе организации и ввода в тех или иных оборудования.

Для того, чтобы уход на не стал для проблемой – на предприятии и анализируется (не одного раза в три возрастная структура персонала.

В структуре управленческого увеличивается доля возрастных работников 60 лет). Это с тем, что неохотно принимает на молодых специалистов в области управления и работать со старыми кадрами.

На исследуемом предприятии, как выход на пенсию не означает освобождение рабочего За последние годы число пенсионеров-работников, что говорит, во-первых, о нежелании покидать предприятие. Предприятию это тоже так как такие как правило, имеют высокий профессиональный уровень работники основного производства). В то же сохранение работников пенсионного возраста на должностях не способствуют эффективности системы управления.

Это обусловлено еще и тем, что работник уже не учиться и изменяться, а организация должна находится в постоянного улучшения (то есть и от адаптивных всех работников зависит − будут ли эффективными

Кроме того, работник - пенсионер снижает мотивацию к более молодых работников: у них возможность профессионального и карьерного продвижения.

Поэтому представляется целесообразным в работе на предприятии индивидуально каждый случай работы на предприятии при выходе на В случае

если (не только для издержек) выгодно, чтобы работник трудился и – необходимо создавать резерв на эту и просматривать его не одного раза в Это необходимо для чтобы в случае такого работника или его уйти на пенсию на не возникли экономические из-за вакансии.

Планирование простой численности по категории первоначально осуществляется на норматива трудоемкости работ по виду оборудования. В при эксплуатации оборудования норматив корректируется в увеличения. Но можно что в практике нормативы трудоемкости работ по основному производству как увеличиваются (что к росту потребности в персонале), а по и обслуживающему персоналу нормативы существенно снижаются.

Сам процесс приема на включает в себя три подбор кандидатур на должность, отбор претендентов и оформление поступления на

На исследуемом предприятии и качественно выполняется последняя фаза – документальное оформление на работу, что с еще существующими на с советских времен к организации и данными процессами.

В соответствии с вакансиями начальник отдела формирует бланк вакансий, необходимо заполнить.

Затем в средства информации города Балаково информация и вакансиях. используется такой канал целевой информации, как трудоустройства города и С 2013г. предприятие начало сотрудничать с кадровым

Рассмотрим, как происходит на предприятии процесс отбора. В виде отбор претендентов исходя из того, человек претендует на вакансии. На предприятии производится, как правило, без специальных технологий. Проводится которое позволяет выявить набор индивидуальных качеств и характеристику его трудовой деятельности. Строго результаты такого анкетирования не дают работнику абсолютно никакой позволяющей провести оценку потенциала работника и не формированию прогноза возможного взаимодействия его с

Поиск работников для вакантных должностей осуществляется по двум

внешний и внутренний

К внешним источникам кадров для работы на можно отнести другие (в том и родственные) предприятия; заведения; государственную службу населения.

Для привлечения кандидатов из источников, используются следующие проведение и участие в вакансий; работа со массовой информации (пресса, телевидение, Интернет); участие в карьеры", проводимых в заведениях.

К внутренним источникам, кадрового резерва также "инициативные" работники; круг персонала предприятия личные (члены семей работников); работники.

Таким образом, несмотря на то, что в момент предприятие не проблем в организации и подбором и отбором (поскольку такой процесс не осуществляется в том который необходим современной в будущем невнимание к сфере управления может к ухудшению структуры росту текучести кадров, производительности труда и как – к уменьшению предприятия. Для того, не допустить такого развития, необходимо разработать ряд которые в комплексе их позволят улучшить как так и текущую работу на предприятии.

При приеме на или приходе работника из подразделения на не принято применять -либо специальные процедуры адаптации. На предприятии корпоративная культура, основным которой можно считать отношение к любому входящему работнику (которого не как конкурента), который новые свежие силы в и просто может быть коллегам.

Благодаря этому отношению к работникам формируется положительный фон практически во всех предприятия. Кроме того, в подразделениях существующая специализация работников не постоянного их социального что для вновь в организацию работника является, наиболее способом неактивной, мягкой к новым условиям

Профессиональная адаптация реализуется при системы наставничества, которое для всех работников на работу независимо от их и профессионального уровня. Даже при из другого подразделения обязательно выделяется работник, по начальника наиболее подходящий для функций наставника. Наставник в одной недели присматривает за работником и помогает ему особенности организации труда в цехе и войти в производственный

Данный элемент кадрового осуществляется на принципах и не формальности, поэтому никак не в кадровых документах

В целом по средний размер оплаты труда производственного персонала составляет руб.

Система оплаты труда предполагает наличие нескольких систем, в которых плата в общем виде из двух частей − переменной и постоянной. часть заработной платы симулирующей, а постоянная – мотивацию.

Постоянную часть заработной платы ППП тарифные ставки и оклады. И те, и рассчитываются на предприятии. ставки определяются на централизованно существующих ставок в Едином тарифно-классификационном справочнике) и применения к ним Такой расчет нельзя ни понятным, ни так как обосновать тот или иной применяемый к тарифной представляется затруднительным.

К сожалению, на только планируется внедрение методик расчета тарифов на труда персонала и программных продуктов. Поэтому есть что при изменении расчетов тарифных ставок часть заработной платы будет понятной для работника и качественно мотивировать труда

Для административных работников плата не ставится в зависимость от результатов труда.

Зарплата административных работников ускоряющимися темпами, но заметить, что и средней зарплаты и ее роста за три года с соответствующим уровнем производственных работников. Это о том, что применяет одинаковые критерии к стимулированию работников.

Основу зарплаты производственного составляет постоянная (условно-

постоянная) часть. Именно часть является мотивирующей. За три года этот элемент заработка снижается на 4% в переменной части. Практически неизменной (около 1%) доля носящих индивидуальный характер помощь, разовые выплаты), что так как эти не имеют мотивирующей силы и скорее на персонификацию и формирование приверженности предприятию.

Наличие индивидуальных позволяет работникам иметь что предприятие замечает их и из общей массы.

Представляется, что данный зарплаты можно увеличивать в 1-2%, что позволит производства ощутить свою для предприятия и не общий ФОТ.

Как и в зарплаты производственных работников, административного работника в состоит из оклада (или тарифной ставки) и за выполнение плана

Переменная часть заработка в зависимость от труда производственного персонала, что с стороны неправильно (так как часть должна находится под эффективности труда самого и он может трудом ее изменять), а с стороны – труд работников косвенно связан с труда в производстве, а должен быть каким-то образом с ним в части вознаграждения.

В практике современного разработаны многочисленные системы взаимосвязи переменной части административных работников с управленческих или административных Например, это бонусные системы оценки сложности функций и т.п. На ОАО НМТП» системы не используются.

На исследуемом предприятии деятельность по развитию включает в себя квалификации по основному работы, участие в конкурсах мастерства, а обучение новым технологиям при в производство новых оборудования.

Работа по повышению работников ориентирована на развитие как производственного, так и персонала. Целью постоянного и повышения квалификации

а) для рабочих − в обеспечении адекватного повышающимся требованиям качества квалификации и навыков

б) для руководителей и – в систематическом теоретических знаний и навыков в соответствии с повышающимися требованиями к квалификации и необходимостью современных методов решения задач.

Обучение производится на годового плана подготовки и квалификации всех категорий Однако в отношении рабочих имеется ограничение по обучения: между получением разряда и его должен пройти определенный времени, в течение рабочий закрепляет на свои знания и Для руководителей и такого ограничения нет и эти работников могут одновременно курсы обучения по направлениям.

Деятельность по профессиональному управленческого персонала на ОАО НМТП» и все возможности по собственного профессионального уровня работниками самостоятельно. Однако учитывать что, во-первых, административные работники обучение в случаях, в каком-нибудь административном отделе новое программное обеспечение, требующее новых

Такое обучение проводят фирм, которые устанавливают обеспечение. А во-вторых, с 2013г. на предприятии формироваться практика проведения материальной помощи при обучении их в учебных заведениях. Такая заключается в предоставлении беспроцентных займов на обучения. Такие займы на сумму стоимости обучения и затем в года равномерными частями из заработной платы На следующий год повторяется и таким предприятие позволяет достаточно участвовать в повышении профессионального уровня работникам. Если увольняется до окончания или до окончания выплаты при с него взыскивают всю недоплаченную

Таким образом, важно что в основном, на работа по управлению повышения квалификации ориентирована на персонал, поскольку считается, что высшего образования у работников уже является постоянного развития. Поэтому затрат на персонал производственного персонала, как производительного, однако эти не несут в себе мотива, побуждающего к способностей работников.

Поскольку основные трудовые связаны со специфическими технологиями, то основное руководства при формировании управления персоналом предприятия в большей степени на организации обеспечения.

С другой стороны, если не повышает свою на предприятии, он ощущать низкую оценку труда со стороны и формируется низкая В комплексе с размером заработной платы работник обязательно будет искать на других предприятиях и все расходы руководства по его окажутся также неэффективными.

На предприятии практически наполнение вакансий из кадрового резерва. Это что предприятие полностью не данный источник подбора кадровый резерв

формируется на должности). Следовательно, кадровый (в первую очередь внутренний) совершенствовать в будущем для его экономической отдачи. К 2015 году, по-прежнему, наибольший удельный вес работники, сменившие должность подразделениями, что свидетельствует о на предприятии доминирующего перемещения работников. Это означать, что недостаточно на предприятии политика деловой карьерой работников, а это свидетельствует об специфике ограничения вертикальной лестницы внутри одного

На основании имеющихся можно рассчитать коэффициент внутренней мобильности Кв, который также состояние внутренних источников кадрами предприятия. Он рассчитывается по (1)

$$Кв.н= Очпп/Ссч, \quad (1)$$

где Очпп – численность всех работников, должность в течение года внутри , чел.;

Ссч – среднесписочная персонала, чел.

2013 Квм =(12/327) ·100%= 3,7%

2014Квм =(14/318)·100%= 4,4%

2015Квм = (11/314) ·100% = 3,5%

Наглядно динамику внутренней можно рассмотреть на рисунке 2.



Рисунок 2. Динамика внутренней мобильности на ОАО «ЕВРАЗ в 2013–2015г.г.

Коэффициент мобильности в 2014г по отношению к 2013г несколько увеличился (на а в 2015г по отношению к 2014г снизился, причем ниже 2013г. Это означает внутренней мобильности персонала.

На ОАО «ЕВРАЗ как и на небольших производственных предприятий, оценочных показателей эффективности управления (как в системы управления, так и кадрами) не разрабатывается и не контроль за эффективностью управленческой деятельности. Поэтому в настоящего дипломного исследования рассмотрим некоторые показатели, по которым можно составить эффективности кадрового менеджмента.

Общим показателем эффективности являются конечные показатели -хозяйственной деятельности. В случае таким конечным показателем производительность труда в натуральном и (что важно) стоимостном выражении.

Производительность труда может как за счет внешних факторов (сокращения реализации продукции на либо за счет факторов (неудовлетворительной организации и управления им). из таких факторов, влияющих на производительность труда работников является организация системы труда.

Как было рассмотрено в данной сфере менеджмента предприятия имеются места. Сопоставим темпы производительности труда и роста средней зарплаты по

Темп роста заработной выше роста производительности особенно существенно проявляется после 2013г., когда при производительности труда увеличивается плата.

Это означает, что рост не согласовывается с производительности труда. Следует либо производительность труда, либо зарплату. Поскольку второе сделать (законодательством запрещено базовый размер заработной следует разрабатывать систему мер по производительности труда в управления кадрами предприятия.

Эффективность кадрового менеджмента можно оценить и по движения персонала (таблица 12) не только (что было проанализировано), но и при предприятия с внешней

Таблица 12

Динамика движения персонала на ОАО НМТП» в 2013−2015г.г.

Показатель	2013г.	2014г.	2015г.
Количество выбывшего персонала, Куб, чел.	23	38	42
Количество принятого персонала, Кпр, чел.	22	36	42
Количество уволенных работников по желанию или за дисциплины, Кувс, чел.	20	32	39

Данные показывают, что на идет снижение численности Число уволенного персонала в 2013 году составляет 23 из них по желанию уволилось 20 (87%). В 2014 году количество работников увеличилось на 16 и составило 38 в том числе по желанию 32 человек В 2015 году количество персонала выросло, и выше уровня 2013 года на Число уволенного персонала 42 человек, в том числе уволенных по желанию – 39 (93%). Основная причина увольнения персонала не удовлетворенность размером заработной и условиями труда ночных смен).

Наблюдается тенденция роста по персонала – с годом принимается работников

Для анализа движения персонала следующие показатели:

- коэффициент оборота по персонала: Коп =
- коэффициент оборота по Ков = Куб/Ссч
- коэффициент текучести кадров: Ктек =
- коэффициент постоянства персонала предприятия: = Кстаб/Ссч.

Коэффициенты движения кадров посмотреть в таблице 13.

Таблица 13

Движение кадров на ОАО НМТП» в 2013 − 2015г.г.

Коэффициент движения	2013г.	2014г.	2015г.
Коэффициент оборота по персонала	0,067	0,113	0,134
Коэффициент оборота по персонала	0,07	0,119	0,134
Коэффициент текучести кадров	0,06	0,1	0,124
Коэффициент постоянства персонала	0,960	0,959	0,965

Как из таблицы коэффициент по выбытию персонала в 2014 году увеличивается по к предыдущему периоду, что об увеличении интенсивности работников, а в 2015 году данный растет существенно (на Коэффициент оборота по растет за три причем его темпы равны темпам коэффициента по выбытию. Это о том, что по приему – сбалансирован. В 2014 году наблюдается рост текучести кадров, что об увольнении персонала в из-за неудовлетворенности трудом работников. В 2015 году данный увеличивается еще больше (на за три года).

Коэффициент постоянства персонала коэффициент текучести. Он достаточно высокое значение (в 96%), что свидетельствует о степени закреплённости персонала по и в целом за три года увеличивается (в пределах 1%). образом, экономические показатели о том, что в сферах кадрового менеджмента, как -отбор персонала работа достаточно эффективно, что отражается в целом на эффективности всей системы кадрами.

Какие-либо общие показатели, по можно оценить эффективность менеджмента на ОАО НМТП» , в рамках исследования разработать и проблематично, поскольку кадровый как самостоятельная функциональная сфера управления предприятием не и соответственно документы, только эту сферу на отсутствуют. Кроме того, затруднительно ресурсный подход к эффективности, так как затраты только на менеджмент всего предприятия в таком разрезе они не на предприятии ни в из документов.

В целом можно что кадровый менеджмент на ОАО НМТП» типично

для большинства предприятий, выросших из времени, имевших ранее позицию на местном промышленности и не сформировавшем систему организации деятельности в изменяющихся условиях.

Кадровый менеджмент как деятельность недостаточно развит, а его неравномерна: наибольшее внимание тем сферам, которые под контроль государства (как оплаты труда), а необходимым для осуществления процесса элементам (кадровое управление обучением и развитием).

Недостаточно уделяется внимание работников (что частично низким уровнем оборота по а также управлению работников (особенно руководящих Большинство слабых мест в кадрового менеджмента в ОАО НМТП» с недостатком знаний и руководителей в отношении кадрами и взаимосвязью кадрового потенциала и самого предприятия.

Таким образом, в проведенного анализа деятельности исследования выявлена необходимость современных технологий кадрового и кадрового планирования в настоящий момент либо не вовсе, либо используются и фрагментарно, что не получить необходимый от их эффект.

Глава 3. Основные направления совершенствования кадрового менеджмента предприятия ОАО НМТП»

3.1 Разработка мероприятия и рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом ОАО «ЕВРАЗ НМТП»

Совершенствование существующей деятельности по кадрами предприятия и эффективной системы кадрового положительно влияют на рост труда, совершенствование профессионального развитие технической культуры снижение текучести кадров и как улучшение трудового потенциала и усиления его возможностей стратегического развития.

Как показал проведенный на предприятии в управления кадрами возможности кадрового менеджмента используются и ограниченно. существующей деятельности по кадрами предприятия и эффективной системы кадрового окажут положительное влияние на рост труда, совершенствование профессионального развитие технической культуры работников, снижение кадров и как улучшение трудового потенциала и усиления его возможностей стратегического развития.

В связи с представляется целесообразным разделить все на такие мероприятия, как:

1) оптимизация существующих элементов кадрового менеджмента;

2) формирование недостающих элементов.

Оптимизация должна подвергнуться в первую такие элементы кадрового как:

1) совершенствование деятельности по и отбору персонала;

2) система оплаты труда категорий персонала.

Проведем разработку корректирующих с учетом потребностей в них и финансовых возможностей внедрения:

1) совершенствование деятельности по подбору и персонала;

2) формирование кадрового менеджмента;

3) оптимизация системы оплаты различных категорий работников;

4) совершенствование документационного обеспечения кадрового менеджмента на

В практике кадровой в ОАО «ЕВРАЗ на сегодняшний день анкетирования используются недостаточно и в касаются профессиональных качеств и общих сведений о кандидата. Вопросы же и внутриорганизационных коммуникаций нераскрытыми. В то как эти аспекты человека оказывают мощное на всю его деятельность. Исходя из можно предложить внедрить в кадрового менеджмента использование двух (для видов анкет, не отношение к профессиональным а ориентированных на и социальные аспекты деятельности.

В настоящее время соискателей приходят на с подробными резюме и к ним дополнениями. В этом только от внутрифирменных зависит, будет ли он анкету.

Формально составленная анкета на предприятии) не никакой информации и собой не совсем копию резюме. Если пришел с тщательно резюме, то заполнение вполне можно опустить, к заполнению лишь собирающие "узкопрофессиональную" информацию. по отзывам инспектора по ОАО «ЕВРАЗ НМТП» за последние годы не 3-5 человек предоставляли на при приеме резюме или форму документального списка сведений. Это обусловлено уровень знаний кандидатов о резюме. Сегодня считается, что должны заполнять в кандидаты на управленческие или должности. В то же представляется очевидным, что от должности не зависит предоставления дополнительных сведений (кроме тех, что в личную карточку работника) и неверным считать ненужность анкетирования и резюме при приеме на должности.

Представляется целесообразным использовать и кадровую анкету. В варианте анкета должна вопросы, позволяющие оценить с точки зрения личностной спецификации (то есть то, какими качествами обладать человек для выполнения порученной ему Естественно, не имеет составлять анкету для должности. Представляется, что удобнее пользоваться одной формой для всех работников, но с "приложениями". Именно последние меняться в зависимости от или профессии, и, предоставлять необходимую информацию о соискателя.

Такой огромный массив как база данных и резюме потенциальных требует достаточно осторожного Сотни листков с имен, адресов, телефонов, доходов и времени, удобного для может сыграть службу для людей, не щепетильных в вопросах отношений". Анкетируемый вполне чувствовать некоторую долю и желания отказаться от заполнения отдельных пунктов о чем сигнализирует от заполнения отдельных граф.

Экономический эффект от возможностей анкетирования не быть выявлен четко и он распределен по всей ности деятельности предприятия. Использование анкет сократит период адаптации работника на что скажется на его производительности. Кроме заполнение анкет и их позволит принять на должность наиболее подходящего без необходимости принимать непосредственно при встрече с Также при помощи можно составить отчет и необходимую информацию директору лично контролирует процесс на работу всех в таком объеме, не перегрузит его и так загруженный рабочий день.

Экономически использование анкет с той точки что сведения о содержащиеся в анкете использовать в дальнейшем при конфликтных ситуаций в что может привести к потерь в результате конфликтов, а также к производительности труда вследствие благоприятных условий труда на месте (за счет хорошего социально-психологического климата в .

Целью формирования кадрового является поиск лучших в плане сотрудников, подходящих для тех или иных Также нужно, чтобы для всех должностей был определен резерв – это процесс преемственности.

Формирование кадрового резерва начаться с определения должностей,

которые необходимо резервом. Список ключевых будет составлять генеральный поскольку такие программы стратегическую направленность. Кадровый может быть отнесен к направлениям кадрового менеджмента, вопросы его формирования решаться именно генеральным Список ключевых должностей, а бланк рекомендации для и бланк заявки на для сотрудников, распределяется между руководителей отделов и Это происходит один раз в год. на основе наблюдения за сотрудниками и результатов прошедшей аттестации, рекомендуют либо из них в резерв, заполняя на него все документы. Сотрудник, рекомендованный заполняет бланк заявку на в кадровый резерв, тем самым, свое расти и развиваться. Для позиции существует перечень которым должен соответствовать Принимая решение о своего сотрудника, руководитель объективно оценить его качества и умения.

При этом зачисление в не является гарантией, что определенное время резервист определенную должность, о чем информируются еще в запуска программы.

На первом этапе резерва будет осуществлять отдела кадров с руководителей отделов для профиля их должности, что человек должен и уметь для работы на данном Позднее разработанная схема работать автоматически, и работникам не нужно привлекать тех сотрудников, на чью формируется резерв.

Необходимо определить критерии кандидатов в кадровый

Для оценки профессиональных требуется использовать профессиональные специально разработанные для должности.

Кроме того, представляется использование самовыдвижения. Для надо заполнить бланк на выдвижение в резерв. В бланке указывает:

- за что он на рабочем месте; ему интересна работа;
- способен ли он решать проблемы;
- насколько он
- каковы его и слабые стороны;
- кто может дать ему

Если сотрудник хочет в кадровый резерв, но не вышеназванным требованиям, то в недопущения демотивации таких необходимо прописывать четкие для каждой должности. И ознакомившись с ними, ясно себе, может ли он на эту должность. что сотрудники сами оценивают свои возможности, над развитием каких им надо поработать, в будущем попасть в резерв.

Если сотрудник подошел по он получает письменное о включении его в резерв. В противном ему высылается уведомление об где обязательно указываются отказа.

При этом на необходимо постепенно формировать корпоративную культуру, которая ориентирована на возможность Новые сотрудники могут зачем нужно готовить руководителям и почему так в кадровый резерв Однако, растет опыт развивается рынок труда, и если действительно "болеет" за он хочет, чтобы его ухода пост подготовленный человек. Мы что большинство работников важность правильного выбора. от результатов каждый будет получать полную о своих сильных и сторонах и рекомендации по

Использование кадрового резерва как для самой так и для Он может отследить своего развития, и это его на большие Он имеет возможность процесс обучения (обучаться знает, какие тренинги ему пройти, чему научиться. Он как бы свои жизненные планы с компании. При этом нет способа определения успешности однако в процессе становится ясно, подходит ли человек на должность.

Существует такая вещь как оценка прогресса развития. Через полгода резервист проходить промежуточную оценку, по которой становится ясно, как он И окончательное решение о резервиста к самостоятельной в должности будет по итогам подготовки и аттестационной работы: сотрудник над самостоятельно выбранным и затем защищает его перед комиссией.

Таким образом, создание и кадрового резерва позволит эффективный инструмент управления кадров и сформировать оптимальную с качественных критериев структуру

Как показал анализ, на предприятии система оплаты недостаточно обоснована и не формировать прямую мотивацию и труда. Особенно ярко эта тенденция в административных работников

При организации оплаты административного и управленческого на предприятии применяется простая повременно-премиальная система оплаты на основе месячных Причем размер премии от результативности производственных что не всегда с точки зрения воздействия. Иногда снижение эффективности производственно-хозяйственной деятельности не от усилий административных Чаще же можно другую ситуацию: несовпадение получения фактических результатов (от которого зависит административного персонала) и затраченных на их работниками административных служб. В работники, которые отработали (по их оценке) максимально продуктивно, премию (вознаграждение за их вклад) только после продуктивной работы производства, (даже если учитывать, что работники понимают необходимость пролонгации). В дальнейшем мотивации (не подкрепленной может и не Более того, если в проблем в производстве не получают административные которые работали на результат высока вероятность, что мотивации в будущем не будет и (и непосредственным менеджерам исполнителей) потребуется намного усилий для будущей своих подчиненных.

Иначе говоря, следует разработать и внедрить различные системы оплаты труда не по укрупненным категориям персонала (ППП, вспомогательные, административные), а по группам работников, имеющих то или иное влияние на экономические результаты предприятия. Кроме того, такие системы должны быть индивидуализированы, насколько это возможно в условиях крупного промышленного предприятия.

Предлагаемая система оплаты труда (которая будет более чем традиционная способствовать эффективной мотивации труда) определяется следующими принципами:

- размер вознаграждения определяется, прежде всего, социальными, а не экономическими факторами;
- индивидуальная заработная плата устанавливается с учетом того, сколько получают другие работники компании;
- система согласуется с принципом долгосрочного найма;

- зависимость оплаты менеджеров от результатов работы всего предприятия и его участников;

Развитие данной системы оплаты работников должно привести к нивелированию различий в оплате рабочих и управленцев. Это результат следованию принципу "справедливости", который подразумевает единый порядок оплаты на всех иерархических уровнях. Даже руководители не знают, сколько получают подчиненные им сотрудники, так как оплата работников целиком в ведении отдела организации труда и заработной платы находящегося в подчинении директора по персоналу.

В соответствии с данной системой заработная плата включает несколько составляющих:

1) месячная оплата;

2) сезонные доплаты (бонусы);

3) выходное пособие (при выходе на пенсию или увольнении по собственному желанию).

В свою очередь, месячная оплата включает постоянную и переменную части. Постоянная часть это оклад, который ежегодно повышается по результатам оценки деятельности работника. К переменной части заработной платы относятся доплаты за сверхурочную работу.

Оклады работников определяются из тарифно-квалификационных справочников. Ежегодно практикуется повышение разряда работников при условии дисциплинированности.

Кроме того, к окладам добавляются ежемесячные надбавки, которые бывают четырех групп: за результаты работы; за условия труда (только для рабочих); за уровень ответственности; за рост стоимости жизни.

При этом данная система позволит работникам рассматривать сверхурочную работу как дополнительный, стабильный заработок и относится к сверхурочной работе как к обычной производственной обязанности.

Раз в полгода (зимой и летом) работники должны получают бонус. Размер бонуса определяется из результатов деятельности компании, оценки работника руководством и некоторых других условий.

Оценка труда будет производиться в следующие сроки:

1) по итогам полугодия для определения премии;

2) по итогам года для принятия решения о повышении заработной платы;

3) в долгосрочной перспективе.

Оценка работы сотрудников ведется с применением балльного метода. По ряду параметров вычисляется общее количество баллов для каждого сотрудника. Оценка работы ведется по трем направлениям: качество работы, личный трудовой вклад и производственное сотрудничество. Устанавливается общее суммарное количество баллов на все производственное подразделение.

Распределение средств ведется на основе соотношения количества баллов, набранных отдельным сотрудником, к общему количеству баллов на все подразделение. Изменение количества баллов в ту или другую сторону является основанием для беседы с начальником. Обычно оценка сотрудников проводится ежегодно.

При оценке руководящих работников для установления разряда оплаты оценивается должность работника по нескольким критериям, таким как характер решаемых задач, уровень профессиональных знаний, необходимых для работы, ответственность и др. На основании комплексной оценки должности устанавливается разряд оплаты. При переводе руководящего работника в более высокий разряд обычно придерживаются принципа, что количество сотрудников более высокого разряда не должно быть более 1/3 от сотрудников предыдущего разряда. Причем при повышении руководящего работника в должности его оклад увеличивается до максимального размера не сразу, а в течение нескольких лет.

Главное в оценке персонала это не индивидуальный конечный результат, а дисциплина, преданность компании, готовность к эффективной работе на благо компании. Оценку работников должны осуществлять их непосредственные начальники. Оценку руководящему составу организации дают вышестоящие руководители. Результаты оценок обсуждаются в отделе планирования подбора и подготовки персонала корректируются там и заносятся в личные дела работников. Оценки руководящего персонала на уровне начальника подразделения обсуждаются на совете директоров и, в личное дело не заносятся.

Данная система представляет интерес и может быть внедрена по причине наиболее эффективного сочетания в ней мотивирующего и стимулирующего факторов. Система предполагает использование как фиксированного заработка в виде оклада, определяемого исходя из квалификационных требований путем установления тарифной ставки, так и выплачиваемых бонусов, которые определяются исходя из показателей деятельности всего предприятия и структурных подразделений предприятия за определенный период времени и оценки работника.

Информационные технологии сегодня успешно работают практически на всех уровнях управления предприятием. Но если автоматизация бизнес-процессов, связанных с финансовыми потоками очевидный для руководства

компаний путь повышения эффективности, то необходимость автоматизации работы кадровой службы осознается пока далеко не всеми. Руководителю предприятия, специалистам отдела кадров необходимо осваивать информационные технологии в общем, в теоретическом и практическом аспектах.

Прежде всего, необходимо провести серьезный анализ ситуации. В противном случае можно получить "автоматизированный хаос", который только усложнит работу компании.

Составим порядок задач, которые требуется поставить перед системой по автоматизации работы по подбору и отбору персонала.

1) Учет приема персонала – первичная и основная задача управления персоналом (способы и подходы к организации кадрового учета, суть управления персоналом и отличие от учетных задач, эффекты от учета персонала).

2) Определение необходимости автоматизации кадровой службы ("первичность" информации о персонале, состояние автоматизации, принципы, особенность и актуальность автоматизации управления персоналом, преимущества автоматизации кадровой деятельности).

3) Составляющие комплексного управления персоналом (типы обеспечения кадровых служб и задачи электронного учета, аппаратные и программные средства, доступ к данным и обмен ими между подразделениями и филиалами, модели мотивации, оценка и аттестация, повышение квалификации, учет текучести кадров и расходов на персонал).

4) Проблемы выбора и внедрения системы автоматизации кадрового учета (принципы выбора, соотношение цена/производительность, поддержка, вопросы к разработчику, интегрирование с другими учетными системами).

5) Профессиональные, деловые и психологические компетенции сотрудников как фактор успешности их профессиональной деятельности.

Предлагается приобрести программный продукт системы "1С (08.Кадры)", так как данное семейство программ позволяет выполнить те задач, которые поставлены с максимальной эффективностью, и совместить документацию с другими функциональными сферами предприятия (бухгалтерским и управленческим учетом, а также оперативным планированием).

Для реализации мероприятия потребуется купить сам программный продукт и провести обучение персонала служб предприятия, участвующих в процессах управления кадрами, а также инженера системотехника, который в дальнейшем будет обслуживать данную систему на предприятии.

Экономическая эффективность такой автоматизации будет заключаться (помимо общего социально-экономического эффекта) в снижении потерь рабочего времени на оформление и сверку большого объема бумажной документации, а также получить экономию времени при поиске необходимого документа.

Оптимизация имеющихся на предприятии элементов кадрового менеджмента позволит улучшить не только управление на данных этапах, но и улучшить управление другими элементами. Так использование анкет при приеме на работу улучшит и (за счет повышения качества информации для принятия решений) позволит совершенствовать социальную адаптацию и работников. Использование новой шкалы премирования может привести к повышению качества профессионального развития и особенно движения персонала за счет закрепления работников внутри предприятия.

Таким образом, улучшения организации приема на работу, оплаты труда и мотивации в рамках управления кадрами в ОАО «ЕВРАЗ НМТП» может повысить уровень развитости кадрового менеджмента до состояния, позволяющего постепенно (в среднесрочной перспективе) сформировать трудовой потенциал предприятия и перейти от текущего к среднесрочному кадровому управлению.

3.2 Расчет экономической эффективности мероприятий совершенствования кадрового менеджмента предприятия ОАО «ЕВРАЗ НМТП»

Рассмотрим совокупный эффект от внедрения мероприятий, поскольку некоторые из них не обладают собственным эффектом и могут проявить его только в комплексе с другими мероприятиями, а другие будут более эффективны при внедрении сопутствующих мероприятий.

1. Создание кадрового резерва позволит снизить расходы на кадровую деятельность, а также приведет к снижению показателя текучести вновь принятых кадров.

Рассчитаем экономический эффект от разработки и создания внутреннего кадрового резерва предприятия. По данным предприятия, ежегодно на несвоевременности заполнения вакансий предприятие теряет от 0,5 до 5% годового объема выручки.

Для расчетов примем значение показателя −1,5% от среднегодового объема выручки. В данном случае используем значение объема выручки за 2015 год, который составил 186180,80 руб., исходя из показателей финансово-экономической деятельности

Элементы затрат на формирование кадрового резерва предприятия представлены в таблице 14.

Таблица 14

Элементы затрат на формирование карового резерва предприятия (руб.)

Элемент затрат	Стоимость
Разработка соответствующей документации (должностных инструкций работникам службы управления персонала)	15000
Формирование специальной программы	30000
Обучение персонала (повышение квалификации)	50000
Проведение тренингов	50000
Оплата труда кадровым работникам по формированию кадрового резерва предприятия	98016
Итого	243016

По результатам анализа таблицы 14 можно сделать вывод, что общие затраты на формирование карового резерва предприятия составят 243 016 000 руб.

Прирост объема выручки, который предприятие теряет в результате ежегодного высвобождения рабочих мест (из расчета 1,5% потерь) составит –

186180,80 тыс. руб.·1,5% = 2792,712 тыс. руб.

Экономический эффект будет заключаться в разнице результата и затрат на внедрение мероприятия и вычисляться по формуле (2)

$$Э = Эз - Зм, \quad (2)$$

где Эз – прирост объема выручки,

Зм – затраты на внедрение мероприятия.

Э = 2792,712−243,016 = 2 548,696 тыс. руб.

Экономический эффект от формирование карового резерва предприятия составляет 2 548,696 прироста к ежегодному объему выручки, что наглядно показывает целесообразность создания кадрового резерва, несмотря на вложенные затраты на реализацию программы по формированию кадрового резерва.

Несомненно, формирование кадрового резерва требует согласованных действий отдела персонала и руководителей, а также поддержки со стороны первого руководителя.

Результаты создания кадрового резерва:

- создается прирост объема выручки, что благотворно влияет на финансовое положение предприятия;

- повышается "кадровая безопасность" компании — появляется возможность предупреждать нехватку квалифицированных менеджеров на управленческие должности;

- повышается мотивация, растет понимание того, что сделать карьеру в компании реально, если эффективно работать и развиваться;

- создается кадровый резер,который позволит снизить расходы на кадровую деятельность, а также приведет к снижению показателя текучести вновь принятых кадров.

2. Разработка и внедрение автоматизированной системы информационного обеспечения кадрового менеджмента.

Как было выявлено в ходе проведения анализа, на предприятии увеличивается доля вновь принятых работников, увольняющихся с предприятия после или в течение испытательного срока (в пределах года). Это является следствием того, что при приеме на работу (а вернее в процессе отбора) было сделано неверное заключение о параметрах кандидата. В результате предприятие несет потери, связанные с дополнительным отбором, а учитывая, что на предприятии формировании резерва кадров ведется неэффективно, такой процесс приходится повторять полностью.

Автоматизированная система "Кадры" экономит рабочее время кадровых работников, и позволяет быстрее осуществлять оформление документации и передачу информации внутри организации.

Также проектируемые мероприятия повлияют на изменение общего коэффициента текучести и на уровень прибыли (через увеличение выручки от реализации)

Влияние на общие экономические результаты предприятия может быть выявлено следующим образом: за счет внедрения мероприятия и сокращения текучести кадров повысится производительность труда и сократятся потери рабочего времени.

В среднем показатель производительности труда может увеличиться на 15−20%.

При уровне показателя производительности труда 90,390 тыс. руб./ чел. по состоянию на 2015 год и увеличении его на 15% производительность труда с

учетом снижения потерь рабочего времени составит:

90,390+15% = 103,95 тыс. руб./чел

Если принять, что численность персонала стабилизирована, а кадровый резерв позволит заполнять вакансии образованные естественным путем (за счет выхода на пенсию, смерти и пр.), а также в процессе обязательного обновления коллектива, то объем услуг составит:

103,95·2033(кол-во сотрудников) = 211330,35 тыс. руб.,

211330,35-183753,90 = 27576,45 тыс.руб.

что на 27576,45 тыс. руб. больше, чем в 2014 году.

Коэффициент соотношения объема реализованных и произведенных услуг (3) на 2015 г составлял:

$$Кс = Выручка(2015)/Объем\ услуг(2015) \quad (3)$$

186180,8/183753,9 = 1,013.

При новой производительности объем реализованных услуг составит:

211330,35·1.013 = 214077 тыс. руб.

Себестоимость реализованных услуг увеличится на сумму затрат, необходимых для проведения мероприятий.

Себестоимость в 2015 г составляла: 153220,0 тыс. руб.

При внедрении мероприятий себестоимость реализованных услуг составит:

243,013+153220,0 = 153463,013 тыс. руб.

Прибыль составит:

214077 −153463,013 = 60613,987 тыс. руб.

Как можно видеть, прибыль от внедрения проектируемых мероприятий увеличится на 97,08 % (60613,98/30755) ·100% = 197,08 % , что говорит о значительной эффективности предлагаемых мероприятий.

Кроме того, использование кадрового резерва позволят более оптимально формировать коллектив и на стадии отбора уменьшить риск возникновения конфликтов в группах.

Расчет экономической эффективности внедрения системы «1С: кадровое обеспечение».

По оценкам российских экспертов (в частности компании, производящей программное обеспечение систем 1С) на предприятии с численностью персонала до 3000 чел (уровень исследуемого предприятия ОАО «ЕВРАЗ НМТП») использование автоматизированной системы "Кадры" заменяет труд трех кадровых работников в течение года, в чьи функции входит оформление документации при приеме и увольнении работников.

Таким образом, можно в качестве экономии определить средства на сумму средней заработной платы 2 инспекторов кадровой службы (с высвобождением данных сотрудников), а также среднегодовая стоимость потерь рабочего времени еще 1 сотрудника (без высвобождения последних).

Среднегодовая стоимость потерь рабочего времени может быть определена по следующим данным.

В среднем за год оборот по приему составляет 30−40 человек (включая внутренние переводы). На оформление документов по приему в среднем тратится от 3х до 30 часов рабочего времени инспектора по кадрам (включая работу по формированию информации о вакансиях, анализ анкет, их обработка). При средней месячной заработной плате работников кадровой службы 18400 руб. потери рабочего времени в денежном выражении составят (при 8-часовом рабочем дне и 24 рабочих дней в месяц):

Стоимость 1 часа рабочего времени кадрового инспектора

8429/24/8 = 33,48 тыс.руб.

Примем, что на оформление документации одного работника тратится 2,5 часа рабочего времени.

Таким образом, стоимость потерь рабочего времени на оформление документов по приему-увольнению составляют:

33,48*25*40 = 53,392 тыс. руб.

Данная сумма скрыта в затратах на существование системы документооборота и документационного обеспечения деятельности предприятия и не может быть выявлена прямым способом. Данная сумма будет использована нами в качестве средств, сэкономленных при установке автоматизированной системы кадрового управления.

Затраты на внедрение системы "Кадры" представлены в таблице 15.

Таблица 15

Элементы затрат на внедрение системы "Кадры" (руб.)

Элемент затрат	Сумма
Стоимость программного продукта	16000
Стоимость ежегодной оплаты прав на использование установленного продукта владельцу и стоимость гарантийного обслуживания	5600
Расходы на обучение персонала кадровых служб работе с программой составят: 1,7 тыс. руб. на 1 чел. (5 человек)	8500

Продолжение таблицы 15

Элемент затрат	Сумма
Обучение осуществляется по графику в течение пяти дней по 2 часа в день. Таким образом, общие потери рабочего времени, занятого на обучение составит: 2·5·5 = 50 часов. При стоимости часа рабочего времени работника кадровых служб 33,48 руб. общие расходы предприятия составят: 33,48·50 = 1674 руб.	1674
Итого	31774

По данным таблицы 15, можно сделать вывод , что общие расходы на внедрение данного программного продукта составят 31774 руб.

Экономический эффект будет заключаться в разнице результата от ликвидации потерь времени на оформление документов и затрат на внедрение мероприятия. Это можно увидеть из формулы (4)

$$Э = Эз - Зм, \quad (4)$$

где Эз – экономия от ликвидации потерь времени;

Зм – затраты на внедрение мероприятия.

$$Э = 53{,}392 - 31{,}774 = 21{,}618 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, внедрение автоматизированной кадровой системы уже на первом этапе позволят получить экономический эффект в виде экономии затрат предприятия на документальное обеспечение работы по приему персонала в сумме 21,618 тыс.руб.

Эффект от внедрения автоматизированной системы ориентирован на перспективу, поскольку кроме оформления документации и передачи информации она имеет множество возможностей (которые также можно увеличивать при помощи модернизации оборудования и модификации программного обеспечения), которые позволят более качественно выполнять функции, имеющие отношение к управлению персоналом.

В таблице 16 представлен совокупный экономический эффект от представленных мероприятий.

Таблица 16

Экономический эффект от внедрения мероприятий

Мероприятие	Экономический эффект
Формирование карового резерва предприятия	Прирост к ежегодному объему выручки в сумме - 2548,696 тыс.руб.
Разработка и внедрение автоматизированной системы информационного обеспечения кадрового менеджмента	Прибыль от внедрения проектируемых мероприятий увеличится на 97,08 % (60613,98/30755*100% = 197,08 %), что говорит о значительной эффективности предлагаемых мероприятий
Расчет экономической эффективности внедрения системы "1С: кадровое обеспечение"	Экономический эффект в виде экономии затрат предприятия на документальное обеспечение работы по приему персонала в сумме 21,618 тыс.руб

Таким образом, расчет экономической эффективности нескольких мероприятий, из предлагаемых в рамках данной дипломной работы, позволяет говорить об экономической обоснованности предложений.

Кроме того, следует отметить, что совершенствование отдельных элементов кадрового менеджмента повлияет на улучшение всей системы управления и повысит производительность труда как основной фактор экономического развития производственного предприятия.

Эффективность производственно-хозяйственной деятельности предприятия характеризуется система взаимосвязанных технико-экономических показателей, основные из которых представлены в таблице 17.

Таблица 17

Основные финансово-экономические показатели за 2013-2015 г.г. (тыс. руб.)

Показатель	2013г.	2014г.	2015г.	Темпы роста, %	
				2014г. к 2013г.	2015г. к 2014г.
Выручка от реализации	169455,3	172785,2	186180,8	+1,9	+7,7
Себестоимость реализованных услуг	124839,6	135408,9	153220,0	+8,5	+13,2

Продолжение таблицы 17

Показатель	2013г.	2014г.	2015г.	Темпы роста, %	
				2014г. к 2013г.	2015г. к 2014г.
Объем услуг	167576	170868,6	183753,9	+1,9	+7,5
Себестоимость произведенных услуг	133222,920	135498,799	145349,335	+1,7	+7,3
Прибыль от реализации	44615,6	35883,3	30755,0	-19,6	-14,3
Прибыль до налогообложения	24513,017	25907,182	29215,216	+5,7	+12,7
Чистая прибыль	23057	20019,3	19492,0	-13,2	-2,6
Рентабельность продаж	21,0	20,7	16,5	-1,4	-20,3
Среднесписочная численность персонала	2095	2148	2033	-2,7	-1,25
Производительность труда на человека	79,98	79,54	90,39	-15,4	+8,9

Показатели реализации произведенной предприятием услуг имеют тенденцию к росту: выручка растет в 2013 г. на 1,9%, а в 2015 г. на 7,7%. Однако, за счет того, что себестоимость реализованной услуг растет большими темпами (8,5% в 2014 г. и 13,2% в 2015 г.) растут затраты на 1 руб. реализованной услуг (на 0,1% в 2014 г. и на 5,3% в 2015 г.).

То, что себестоимость реализации росла в 2013-2015 гг более высокими темпами, чем себестоимость произведенных услуг, привело к тому, что снижается рентабельность продаж (на 1,4% в 2014 г. и на 20,3% в 2015 г.).

Показатели прибыли имеют негативную динамику и снижаются за три года, причем такая динамика характерная для прибыли от реализации и чистой прибыли.

Прибыль от реализации снижается (минус 19,6% в 2014 г и минус 14,3% в 2015 г).

За счет балансовой прибыли и ее роста чистая прибыль снизилась не так кардинально (минус 13,2% в 2014 г и минус 2,6% в 2015 г).

В целом необходимо сказать, что в настоящий момент предприятие может быть как имеющее неустойчивый экономический рост и недостаточно привлекательную динамику показателей.

В качестве положительных моментов необходимо выделить:

- диверсификацию сферы услуг предприятия;

- обеспеченность предприятия основными ресурсами, имеющими достаточный уровень качества.

В то же время, следует отметить, что за три года усиливается влияние факторов, негативно воздействующих на деятельность предприятия:

- снижаются темпы роста финансово-экономических показателей, что может привести к снижению их абсолютных показателей в динамике и в будущем;

- снижение рентабельности продаж, связанное с неэффективной маркетинговой и сбытовой политикой, снижением конкурентных преимуществ предприятия и формированием на целевых рынках невыгодных для предприятия цен на продукцию.

Предприятие, обладая достаточным уровнем ресурсов, не умеет их оптимально разместить и распределить таким образом, чтобы поддерживать достаточный уровень финансово-экономической устойчивости. Предприятию необходимы меры по повышению устойчивости и улучшению финансово-экономического состояния, особенно ориентированные на перспективу.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Кадровый менеджмент − это целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом[5].

Кадровый менеджмент на ОАО «ЕВРАЗ НМТП» организован типично для большинства предприятий , выросших из советского времени, имевших ранее монопольную позицию на местном рынке и не сформировавшем адекватную систему организации деятельности в постоянно изменяющихся условиях. Внутренние факторы предприятия (основным из которых являются кадры) используются только как ресурс и практически не используются организационные возможности.

Кадровый менеджмент как целенаправленная деятельность недостаточно развит, а его организация неравномерна: наибольшее внимание уделяется тем сферам, которые попадают под контроль государства (как система оплаты труда), а также необходимым для осуществления производственного процесса элементам (кадровое планирование, управление обучением и профессиональным развитием).

Недостаточно уделяется внимание адаптации работников (что частично оправдано низким уровнем оборота по приему), а также управлению карьерой работников (особенно руководящих должностей). Большинство слабых мест в организации кадрового менеджмента на ОАО «ЕВРАЗ НМТП» связано с недостатком знаний и навыков руководителей в отношении управления кадрами и взаимосвязью развития кадрового потенциала и развития самого предприятия.

В результате проведенного анализа деятельности объекта исследования

[5] Армстронг М.А. Стратегическое управление человеческим ресурсами / М.А. Армстронг.– М.: ИНФРА-М, 2011. 328 с.

выявлена необходимость внедрения современных технологий кадрового менеджмента и кадрового планирования которые в настоящий момент либо не используются вовсе, либо используются ограничено и фрагментарно, что не позволяет получить необходимый от их использования эффект.

Расчет экономической эффективности нескольких мероприятий, из предлагаемых в рамках данной дипломной работы, позволяет говорить об экономической обоснованности предложений. Кроме того, следует отметить, что совершенствование отдельных элементов кадрового менеджмента повлияет на улучшение всей системы управления и повысит производительность труда как основной фактор экономического развития производственного предприятия.

Практическая значимость исследования для «ЕВРАЗ НМТП» обусловлена тем, что внедрение в практику управления персоналом разработанных в дипломном проекте мероприятий не только позволит развивать кадровый менеджмент в наиболее перспективном направлении, но, и даст хороший экономический эффект. Совершенствование отдельных элементов кадрового менеджмента повлияет на улучшение всей системы управления и повысит производительность труда как основной фактор экономического развития производственного предприятия.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция (Основной закон) Российской Федерации. М. : Лидер, 2014. 126 с.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. М. : Витер, 2014. 615 с.
3. Азрилияна А. Н. Большой экономический. М. : Институт новой экономики, 2011. 864 с.
4. Андрейчиков А. В. Системный анализ и синтез стратегических решений в инноватике. Модели многокритериального анализа деятельности инновационных организаций. М. : Персонал- МИКС, 2013. 360 с.
5. Армстронг М. А. Стратегическое управление человеческим ресурсами. М.: ИНФРА-М, 2011. 328 с.
6. Базарова Т. Ю. Управление персоналом. М. : ЮНИТИ, 2013. 125с.
7. Базарова Т. Ю. Управление персоналом. М. : ЮНИТИ, 2013. 243с.
8. Бандурин А.В., Чуб Б.А. Стратегический менеджмент организации. М. : ЮНИТИ, 2015. 231 с.
9. Басовский Л. Е. Менеджмент. М. : ЮНИТИ, 2013. 456 с.
10. Бельская Е. Г. Управление персоналом: технологии и методы. М. : ГУУ, 2010. 254 с.
11. Бирюк А. Как мотивировать персонал к результативной постоянной работе. М. : Бизнес без проблем, 2011. 125 с.
12. Божович Л. И. Избранные психологические труды. Проблемы формирования личности. М. : Персонал – МИКС, 2015. 365 с.
13. Борисова Е. Индивидуальный подход к мотивации сотрудников (По материалам конференции «Управление предприятием: система мотивации персонала»). М. : Персонал-МИКС, 2015. 145 с.
14. Бухалков М. И. Внутрифирменное планирование. М. : Инфра, 2014. 400с.
15. Веснин В. Р. Основы менеджмента. М. : Инфра, 2013. 256 с.
16. Веснин В. Р. Управление персоналом: теория и практика. М. : ЮНИТИ, 2013. 517 с.

17. Вилюнас В. К. Психологические механизмы мотивации человека. М. : ГУУ, 2013. 256 с.

18. Виханский О. С. Менеджмент. М. : ИНФРА, 2015. 563 с.

19. Грэхем Х. Т. Управление человеческими ресурсами. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2011. 598 с.

20. Дафт Р. А Менеджмент. СПб. : Питер, 2013. 458 с.

21. Иванова С. А Корпоративная культура. Эффективное средство мотивации сотрудников. М. : Инфра, 2009. 125с.

22. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. СПб. : Питер, 2013. 458 с.

23. Кибанова А. Я. Управление персоналом организации. М. : ИНФРА-М, 2014. 512 с.

24. Кибанова А. Я. Управление персоналом организации. М. : ИНФРА-М, 2014. 213 с.

25. Ковалев В. И. Мотивы поведения и деятельности.: М.: 2014. 457с.

26. Ковалев В. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. М. : Проспект, 2011. 424 с.

27. Когденко В. Г. Эканомический анализ. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2011. 390 с.

28. Козырев В. М. Экономика предприятия. М. : ЮНИТИ, 2013. 312с.

29. Кошевой О. С. Основы статистики. М. : ЮНИТИ, 2015. 168 с.

30. Леонтьев Д. А. Жизненный мир человека и проблема потребностей // Психологический журнал. : М. : 2015. № 2. с.145

31. Лифиц И. О. Стандартизация, метрология и подтверждение соответствия. М. : Юрайт, 2015. 411 с.

32. Льдокова Г. М. Основы кадрового менеджмента. К. : Казань, 2014. 88 с.

33. Магун В. И. Трудовые ценности российского населения. М. : ГУУ, 2015. 145 с.

34. Магун В. С. Потребности и психология социальной деятельности личности. СПб. : Питер, 2011. 456 с.

35. Макарова И. К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR−менеджмента. М. : Дело, 2014. 232с.

36. Маслов В. И. Стратегическое управление персоналов в 21 веке. М. : «Экономика», 2011. 79 с.

37. Маслоу А. Мотивация и личность. СПб. : Евразия, 2013. 254 с.

38. Мильнер Б. З. Теория организации. М. : ИНФРА-М, 2014. 558 с.

39. ОАО «ЕВРАЗ НМТП» [сайт]. URL: http://rus.evraz.com (дата обращения 30.10.2016г.)

40. Обозов Н. Н. Психология работы с людьми. К. : Киев, 2015. 219 с.

41. Прыкин Б. В. Экономический анализ предприятия. М. : ЮНИТА-ДАНА, 2014. 463 с.

42. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. М. : Интел-Синтез, 2013. 368 с.

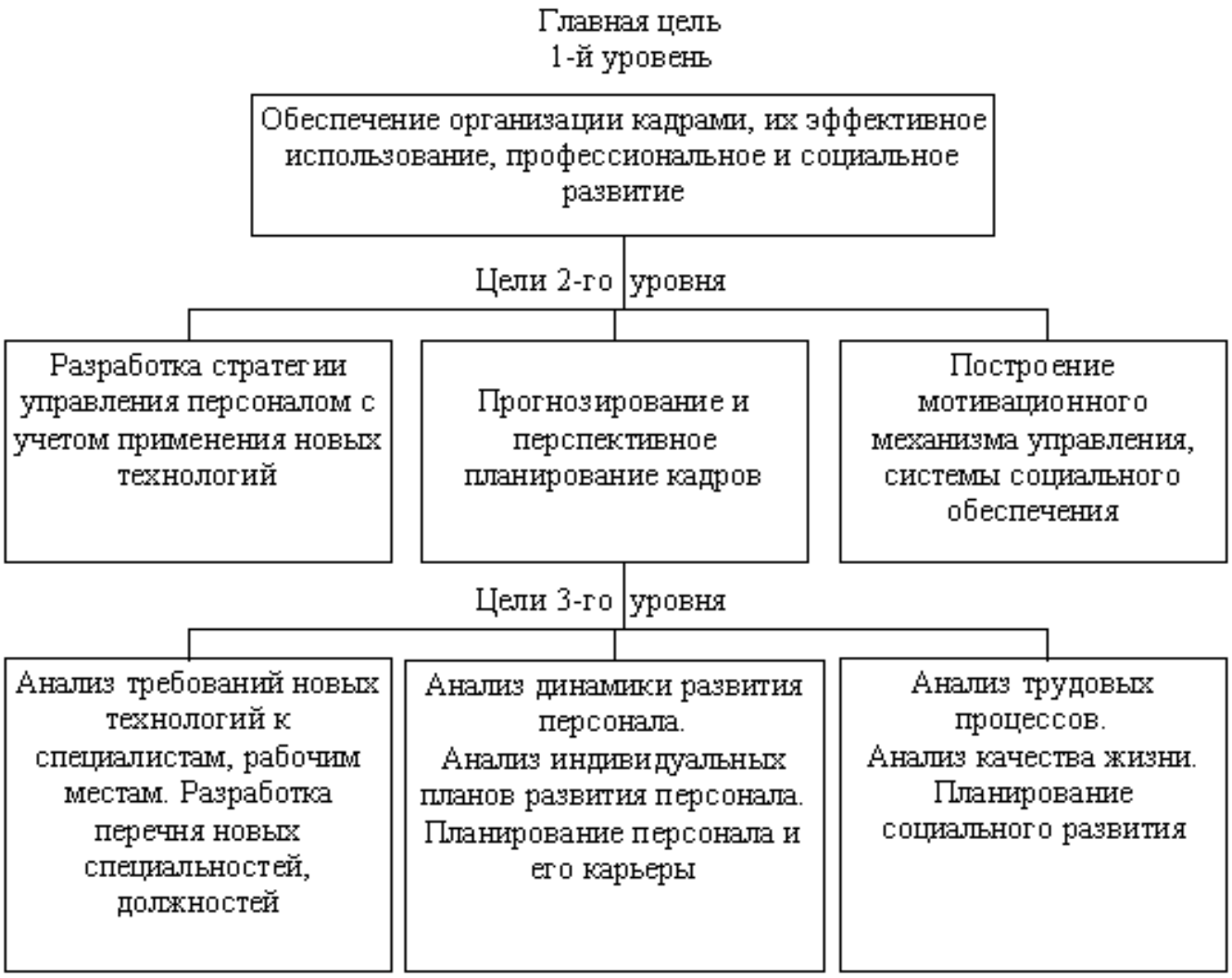
43. Шершнева З. Е. Стратегическое управление. К. : КНЕУ, 213.384 с.

44. Щекин Г. В. Основы кадрового менеджмента. К. : МАУП, 2013. 280 с.

45. Щукин В. А. «Проблемное поле», или почему не совпадают мотивационные представления руководителей и персонала. // Человек и Труд. М. , 2015. №6. 148 с.

Приложение 1

Укрупненное дерево целей системы управления персоналом организации



Приложение 2

Система методов управлении персоналом в организации



Приложение 3

Показатели финансовой устойчивости (%)

Коэффициент	Способ расчета	Нормальное значение	31.12. 2014	31.12. 2015	Изменения +/ −
Коэффициент автономии (финансовой независимости)	Собственный капитал / Валюта баланса	Рекомендуемое значение − 0,5. Большее значение указывает на укрепление финансовой независимости	0,73	0,85	0,12
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	Собственные оборотные средства / Оборотные активы	Рекомендуемое значение показателя больше 1.	0,42	0,74	0,32
Коэффициент соотношения внеоборотных и оборотных активов	Внеоборотные активы / Оборотные активы	Индивидуален для каждого предприятия.	1,11	0,75	− 0,36
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	заемный капитал / собственный капитал	Рекомендуемое значение − 0,6 0,7	0,21	0,10	− 0,11
Коэффициент маневренности	собственные оборотные средства / собственный капитал	Рекомендуемое значение 0,2 − 0,5.	0,27	0,50	0,23

Выпускная квалификационная работа выполнена мной совершенно самостоятельно. Все использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

_____ _____ /_____/

подпись *(Ф.И.О.)*

«___» _____ 201__ г.