

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Осуществляемые в России радикальные экономические преобразования, динамичные инновационные процессы во всех сферах хозяйственной и производственной деятельности, а также обострение рыночной конкуренции и глобализация экономики вызывают глубокий интерес отечественной науки и практики управления к мировому опыту активизации человеческого фактора для достижения эффективности и конкурентоспособности организаций.

В современных условиях процесс формирования управленческой культуры, управленческих знаний должен быть направлен на социальное обустройство граждан, удовлетворение их социальных потребностей и постоянное повышение качества жизни населения. И в этой системе мер, направленных на ускорение социально-экономических преобразований, важнейшая роль принадлежит эффективному использованию человеческих ресурсов.

Таким образом, актуальность курсовой работы обусловлена признанием большинством отечественных и зарубежных специалистов факта возрастания роли человеческого фактора и рассмотрении его в качестве одного из ведущих, определяющих эффективность и конкурентоспособность современной деловой организации, рассмотрении человеческого компонента организации не только в качестве объекта управления, но как наиболее ценного и дефицитного ресурса, необходимого для успешного функционирования и развития деловой организации.

Слабая выраженность и неудовлетворительное реальное состояние этой сферы менеджмента в современных организациях являются проявлениями особой злободневности этого вопроса. В связи с этим, приобретает особую значимость и актуальность управление человеческими ресурсами, организованное таким образом, чтобы с минимально возможными затратами обеспечить максимальную эффективность организации в целом.

Объектом исследования являются человеческие ресурсы на примере предприятия СКТБ ОАО «ЦС «Звездочка».

Предметом исследования является система управления человеческими ресурсами СКТБ ОАО «ЦС «Звездочка».

Целью исследования является анализ системы управления человеческими ресурсами исследуемой организации.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

-изучить теоретические аспекты рассматриваемой темы;

-провести анализ управления человеческих ресурсами СКТБ ОАО «ЦС «Звездочка», сделать выводы и предложения.

Теоретической и методологической базой при написании курсовой работы послужили труды зарубежных и отечественных исследователей в области разработки и принятия управленческих решений, таких как: И. Ансофф, П. Друкер, М. Портер, Г. Саймон, А. Стрикленд, С.Фишер, В.В. Глущенко, А.Г. Ивасенко, И.Д. Ладанов, А.Э.Саак, Л.Е. Соколова, Е.И. Бражко, Е.П.Голубков, О.С. Виханский, И.Л. Карданская, Л.И. Лукичева, Р.А. Фатхудинов, Е.Ю. Хрусталеv, Л.П. Яновский и др.

Методологическую основу исследования составляют следующие методы: анализ, обобщение, формально-экономический, ретроспективный, компаративный и другие.

## **ГЛАВА 1.ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

### **1.1 Концепция управления человеческими ресурсами**

В современном мире деятельность по управлению персоналом выходит на одно из первых мест в системе менеджмента. Успешные руководители обращают внимание на то, что невозможно построить эффективную систему управления предприятием без полного использования кадрового потенциала.

По своей сути человеческая природа во все времена неизменна. Меняется лишь видение человека как такового, отношение к нему. Поэтому для понимания эволюции управления человеческих ресурсов полезно отследить изменения в отношении к человеку. Прагматизм, свойственный людям в достижении целей, определяет тот или иной способ отношения к человеческим ресурсам.

Итак, рассмотрим этапы формирования концепции управления человеческими ресурсами[1].

Начало XX в. Концепция научного управления Ф.Тейлора –«Человек – элемент системы». Стратегия – жесткая регламентация физических работ. Основные принципы - «Научная система выжимания пота», жесткое нормирование труда. Основные функции управления персоналом – найм, увольнение, выдача заработной платы. Жесткий авторитарный стиль руководства. В целом, и управление персоналом и управление организацией как особый вид профессиональной деятельности пока не существовал[2].

20-е гг. XX в. Концепция административного управления – «Экономический человек». Стратегия – отсутствие прав наемных работников. Основные принципы – минимизация затрат на рабочую силу, приведение в соответствие условий труда и функций с психофизическими особенностями работников. Нацеленный на задачу авторитарный стиль руководства. Основные функции управления персоналом – найм, увольнение, расчет и выплата заработной платы, техника безопасности.

50-е гг. XX в. Концепция человеческих отношений – «Психологический человек». Стратегия – ориентация на малые группы. Основные принципы – снятие напряженности, устранение конфликтов, коллективизм, лояльность, участие в принятии решений. В стиле руководства происходит ориентация на человека и задачи. В функциях добавляются социально-психологическая помощь, разрешение конфликтов, повышение квалификации[3].

60-70-е гг. XX в. Концепция социализации – «Профессиональный человек». Стратегия – профессионализация, специализация функций управления персоналом. Основные принципы – работа в группах, ослабление действий иерархической структуры. Кооперативный стиль руководства. К основным функциям, появившимся в предшествующие периоды добавились: развитие персонала, переподготовка, ротация, оценка, формирование резерва. Система управления персоналом охватывает широкий круг управленческих проблем: подбор и профессиональная адаптация новых работников, разработка социальных программ, вовлечение работников в управление предприятием, разработка системы стимулирования производительного и творческого труда [4].

80-е гг. XX в. Концепция ориентации на изменяющиеся аспекты внешней среды – «Социальный человек». Стратегия – возрастание роли и значения знаний. Принципы – повышение затрат на персонал, анализ конкуренции на рынке труда,

расширение узаконенных прав по участию в принятии решений (может быть через профессиональные союзы и организации), партнерство[5]. Стиль руководства - кооперативный. Функции управления персоналом сосредотачиваются на взаимодействии всех стадий воспроизводства персонала.

90-е гг. XX в. Концепция деловой активности организации – «Развивающийся человек». Стратегия – мобилизация резервов личности каждого сотрудника. Принципы – самообучение и самосовершенствование организации, техника групповой работы, формирование гибкой организационной структуры. Демократический стиль руководства. Функции управления персоналом представляют собой системное кадровое регулирование, появляется маркетинг персонала[6].

2000 г. Концепция приоритета управления персоналом – «Предприимчивый человек». Стратегия – инновационная и предпринимательская ориентация управления персоналом. Принципы – совместное решение, самообучающаяся организация. Стиль руководства – солидарный. Функции управления персоналом – стратегическое развитие кадрового потенциала и ресурсов личности.

Качественные изменения в менеджменте дали толчок кардинальному переосмыслению традиционных методов управления кадрами. Таким образом, современное «прозрение» менеджмента связано с включением человеческого фактора в систему управления, с попыткой опереться на развитие творческих способностей работников и их личностную самореализацию[7].

В XXI в. эффективное управление человеческими ресурсами приобретает для организаций жизненно важное значение. Высокий уровень глобальной конкуренции поставил фирмы перед необходимостью использовать все имеющиеся в их распоряжении ресурсы намного лучше, чем когда-либо раньше. Управлению человеческими ресурсами стали уделять гораздо больше внимания благодаря признанию того факта, что при более тщательном возделывании этой нивы можно получить лучший результат[8].

Рассмотрим понятия «трудовые ресурсы», «кадры», «персонал», «человеческие ресурсы».

В рамках отдельных организаций наиболее употребляемым понятием является «персонал», т.е. люди со сложным комплексом индивидуальных качеств — социальных, психологических, профессиональных, мотивационных и др., наличие которых и отличает их от вещественных факторов производств (сырья, машин,

энергии, капитала).

Персонал — это личный состав организаций, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев.

В нашей стране и ряде других государств, в том числе европейских, более широкое распространение имел термин «кадры». В отечественной и зарубежной литературе достаточно популярны оба эти термина, хотя последний, «кадры», носит более ограниченный характер[9]. Кадры – это основной (штатный, постоянный), квалифицированный состав работников[10].

Трудовые ресурсы представляют собой трудоспособную часть населения страны, которая в силу психофизиологических и интеллектуальных качеств способна производить материальные блага или услуги.

В 1970-е гг. в науке и практике управления США стало использоваться понятие «человеческие ресурсы» взамен «персонала». Такое изменение связано с переосмыслением роли и места человека в производственной деятельности[11].

Человеческие ресурсы — ресурсы человека, потенциальные возможности — физические, профессиональные, интеллектуальные, духовные, — позволяющие участвовать в синергетическом эффекте (Университет - это суммирующий эффект. Взаимодействие двух или более факторов, характеризующееся тем, что их действие существенно превосходит эффект каждого отдельного компонента в виде их простой суммы) организации.

В современной литературе авторы не утруждают себя точностью формулировок. Происходит полное смешение понятий «трудовые ресурсы» и «человеческие ресурсы»[12].

Понятие «человеческие ресурсы» более емкое, чем «трудовые ресурсы» и «персонал», так как содержит в себе совокупность социокультурных характеристик и личностно-психологических свойств людей.

Человеческие ресурсы подразумевают собой комплекс характеристик, которые существуют в каждом из нас, так вот управление человеческими ресурсами — это управление путем воздействия именно на ресурсы конкретного человека или группы людей приемами психологических техник. Управление персоналом воспринимается основной массой людей как менеджмент, как управление путем применения административных мер и полномочий[13].

В данной ситуации не должно быть такого примитивного представления о менеджменте. Управление персоналом не отменяет, а расширяет управление кадрами. Смещаются лишь акценты в этой работе. А управление человеческими ресурсами — это одна из концепций расширения возможностей управления персоналом, не предполагающая знака равенства между ними.

Именно необходимость учета личностного фактора приводит к постепенной трансформации управления персоналом в управление человеческими ресурсами и служит границей между этими понятиями. Управление человеческими ресурсами - это стратегический и целостный подход к управлению наиболее ценными активами организации, а именно людьми, которые вносят свой вклад в достижение целей фирмы[14].

Управление человеческими (трудовыми) ресурсами рассматривает людей как достояние производственной организации, как ресурс, который (как и другие ресурсы) надо эффективно использовать для достижения целей. При таком подходе работники рассматриваются как источник неиспользованных резервов. Наиболее часто управление человеческими ресурсами трактуется как мобилизация сотрудников посредством активной работы менеджеров[15].

Основная цель управления человеческими ресурсами направлена на развитие организационной способности достигать успеха за счет использования людей. Система управления человеческими ресурсами может являться источником организационных способностей, позволяющих фирме обучаться и реализовывать новые возможности[16].

При всем многообразии существующих в мире подходов к управлению людьми в организации, отличиях в средствах и методах их практической реализации, можно сформулировать основополагающий принцип современной концепции управления человеческими ресурсами: главное - это признание человеческих ресурсов как решающего фактора эффективности и конкурентоспособности организации, как ключевого ее ресурса, имеющего экономическую полезность и социальную ценность[17].

В настоящее время управляющими высшего ранга и разработчиками глобальных проблем управления становятся выходцы из структур кадрового менеджмента, т. е. персоналоведы, которые в центр современной концепции управления ставят Человека. По оценкам ведущих западных специалистов, именно персоналоведы будут занимать лидирующее положение в управлении современным миром.

Другими словами, каждый директор — это директор по кадрам, каждый управляющий — это управляющий персоналом[18]

Основополагающей сутью современной концепции человеческих ресурсов является признание экономической целесообразности капиталовложений в привлечение персонала, поддержание его трудоспособности, обучение и повышение квалификации, создание условий для более полного выявления возможностей и способностей, заложенных в личности. Рассмотрение наемных работников как ключевого ресурса производства и отказ от представлений о рабочей силе, как о даровом богатстве, освоение которого не требует денежных средств и организационных усилий со стороны работодателя, является основной теоретической посылкой концепции. Человеческие ресурсы способны создавать доход работодателя, величина которого зависит от производительности труда, его продолжительности и эффективности[19].

## **1.2 Значение анализа использования человеческих ресурсов в организации**

В России, в условиях развития рыночной экономики особую значимость приобретают проблемы, связанные с использованием человеческих ресурсов. В связи с этим появляются новые требования к управлению использованием человеческими ресурсами. Западные компании, которые ставят стратегическую задачу не только выживать в условиях все возрастающей конкуренции, но и быть устойчивыми, развивающимися, постоянно обращаются к анализу ключевых факторов успеха бизнеса[20].

В современной теории и практике использования человеческих ресурсов в развитых странах все большее значение придается таким факторам как: ориентация на потребителя, диверсификация производства, продукт отличного качества, созидательная философия, великолепно отлаженные процессы, постоянное совершенствование организационных структур, использование новейших технологий и другие. Анализ показывает, что все перечисленные факторы имеют прямое отношение к эффективному использованию человеческих ресурсов[21]. Только творческие и инициативные сотрудники, имеющие высокую квалификацию, профессионализм, способность к инновациям, компетентность, могут решить современные задачи конкурентного развития экономики стран.

В настоящее время основную конкуренцию организации ведут на рынке труда за профессионалов высокого класса, за более эффективное использование потенциала работников. Именно на этом рынке компании решают свои

стратегические задачи устойчивого развития в будущем. Только профессиональные и зрелые в личностном отношении сотрудники делают ее продукт или услуги конкурентоспособными. В настоящее время практически всеми специалистами по человеческим ресурсам признается важность поиска эффективных форм и методов использования человеческих ресурсов для обеспечения устойчивого экономического роста[\[22\]](#).

Анализ использования человеческих ресурсов был и остается одним из важнейших направлений кадрового менеджмента. Возникновение анализа использования человеческих ресурсов связано с появлением интереса к персоналу как к важному ресурсу организации, в использовании которого скрыты значительные резервы. Он призван способствовать выявлению путей повышения отдачи от людей, работающих в организации. Нельзя говорить об эффективной работе компании, если оценке труда ключевых категорий персонала не уделяется достаточного внимания. Призывы к необходимости повышения эффективности труда разных профессиональных групп теряют всякий смысл, если в распоряжении руководства нет действенных инструментов для оценки результатов.

Анализ использования человеческих ресурсов – это процесс сбора и анализа информации о том, как работники выполняют порученные им функции, и выяснение того, в какой степени их рабочее поведение, трудовые показатели и индивидуальные характеристики отвечают требованиям организации и руководства.

Анализ использования человеческих ресурсов – это процесс, который включает выявление и доведение до сведения работника информации о том, как он выполняет свои функции, и в идеале разработку плана улучшения его работы.[\[23\]](#)

Анализ не только позволяет работнику яснее увидеть стоящие перед ним задачи и узнать, насколько хорошо он трудится, но также оказывает влияние на будущее, на его отношение к делу и на желание добиться наилучших результатов[\[24\]](#).

Он является составной частью процесса управленческого контроля, осуществляемого в отношении персонала организации. Результаты оценки используются для принятия управленческих и административных решений.

Очень часто руководители настолько захвачены текучкой, что у них просто не хватает времени на формулировку целей, которые должна преследовать система анализа, применяемая ими в отношении подчиненных. Работа по реализации этих целей сплошь и рядом выполняется бессистемно.

Часто смысл оценки работы персонала видят лишь в справедливом распределении заработной платы с учетом трудового вклада оцениваемых сотрудников.

Анализ использования человеческих ресурсов преследует пять основных групп целей[25]:

- административные цели;
- оценку качества управленческой деятельности;
- информирование работников о соответствии их рабочих показателей требованиям организации;
- развитие работников;
- совершенствование процесса управления персоналом.

Административные цели. Оценка рабочих показателей обеспечивает руководство рациональной основой для принятия таких административных решений в области управления персоналом, как оплата труда, повышение и понижение в должности, перевод на другую работу внутри организации и увольнение.

Оценка качества управленческой деятельности. Оценка работы персонала призвана выяснить, насколько качественно решаются управленческие задачи, стоящие перед руководителями разного уровня[26].

Информирование работников о соответствии их рабочих показателей требованиям организации. С помощью оценки рабочих показателей работник получает информацию со стороны руководства о том, как он выполняет порученное ему дело. Такая обратная связь призвана направлять усилия персонала в нужное русло, проясняя требования, предъявляемые к работе, мотивировать к улучшению рабочих показателей[27].

Развитие работников. Оценка труда лишь тогда позволяет добиваться реального повышения эффективности работы персонала, когда она не ограничивается лишь констатацией существующего положения. Оценка должна работать на будущее, на перспективу, на развитие работников. Оценивая труд подчиненных, руководитель часто вынужден учитывать их индивидуальные характеристики. Для этого важно формальную оценку дополнить неформальной. Руководитель должен помогать подчиненному в выявлении основных трудностей, связанных с его работой, а также в определении основных направлений его профессионального совершенствования.

Неформальный анализ работы подчиненных может осуществляться в следующих формах:

- обсуждение планов и путей достижения намеченных целей;
- подведение итогов за определенный период;
- консультирование, призванное выявить ограничения, препятствующие выполнению работы в соответствии с установленными требованиями;
- выговор с глазу на глаз или замечание работнику, преследующее предотвращение в будущем нежелательного рабочего поведения;
- похвала, направленная на закрепление желательных образцов рабочего поведения, способная привести к высоким рабочим результатам.

Анализ рабочего поведения подчиненных позволяет руководителю наметить те направления индивидуальной работы, которые помогут работнику сформировать необходимые установки и лучше усвоить профессиональные требования.

Совершенствование процесса управления персоналом. Оценка работы может использоваться как один из методов контроля за работой персонала с целью поддержания установленных стандартов работы.

Система оценки в конечном счете призвана повысить эффективность труда всех категорий работников. Она позволяет добиться соответствия показателей установленным требованиям и нормативам, помогая выявить аспекты работы персонала, нуждающиеся в улучшении.

Основным показателем эффективности труда исполнителя являются результаты его работы.

При разработке системы оценки конкретной категории персонала необходимо решить, на основании каких критериев будет производиться оценка.

Критерии – это те показатели (рабочие результаты), те характеристики (поведенческие и личностные), основываясь на которых можно судить о том, насколько хорошо человек выполняет свою работу.

Независимо от профессии работника критерии, используемые при оценке его труда, делятся на три группы. Отообразим их в таблице 1[28].

Количественные показатели являются наиболее распространенными критериями оценки.

Это самый понятный, самый объективный и, пожалуй, самый прямой способ оценки, при котором работники оцениваются на основании достигнутых результатов (объем продаж в рублях, объем выполненной работы и т. д.)[\[29\]](#).

## Таблица 1

### Критерии, используемые при оценке трудовых ресурсов

Показатели	Критерии
Количественные показатели	Производительность труда. Объем продаж в штуках, килограммах и т. п. Объем продаж в рублях (выручка). Количество обработанных документов. Количество заключенных договоров. Количество откликов на рекламу.
Качество работы	Количество ошибок (при печатании бумаг, заполнении бланков, ведомостей и других документов). Уровень брака, качество продукции (услуг). Количество жалоб или претензий со стороны потребителей. Стоимость некачественно выполненной или непринятой работы (брака).
Индивидуальные особенности работника	Личные качества (общительность, эмоциональная устойчивость, личностная зрелость и др.). Особенности рабочего поведения (дисциплина, помощь сотрудникам, работа с клиентами и др.). Деловые качества (инициативность, ответственность, самостоятельность и др.).

Для руководителя главным результатом его работы являются производственные показатели, достигнутые руководимым им коллективом (подразделением) и своевременность выполнения установленных планов.

При проведении оценки следует учитывать возможность действия факторов, оказывающих влияние на оцениваемые рабочие результаты. Например, более удачное расположение магазина может предопределять более высокий уровень

продаж на одного продавца, чем в других магазинах этой же торговой компании. Один рабочий может трудиться на более новом или более современном оборудовании, чем другой. Поэтому количественные показатели рабочих результатов не всегда отражают различия в ценности работников для организации [30].

Качество работы. Очень часто качество работы важнее, чем производительность труда. Выпуск большой партии некачественной продукции (оказанных услуг) вместо прибыли может обернуться значительными убытками.

Как и при оценке количественных показателей, здесь могут действовать факторы, «зашумляющие» результаты оценки. Например, устаревшее оборудование, низкое качество сырья или комплектующих может привести к ухудшению качества выполнения работы или к большему количеству ошибок [31].

Индивидуальные особенности работника фиксируются с помощью различных шкал, вопросников или тестов, позволяющих оценить личные и деловые качества, а также особенности рабочего поведения. Для достижения высоких рабочих результатов на первый план выходят такие личные качества, как коммуникабельность, личностная зрелость, эмоциональная устойчивость и др. Деловые качества характеризуют, как правило, отношение работника к порученному делу: самостоятельность, ответственность, инициативность, надежность, настойчивость и т. д. Оценка рабочего поведения (поведения в трудных ситуациях, при взаимодействии с руководителем, сотрудниками и клиентами) призвана определить, в какой степени оно способствует позитивному вкладу в достижение высоких рабочих результатов. Критерии, на основании которых оценивается работа персонала, позволяют оценить вклад труженика в достижение целей подразделения или организации. Результаты оценки являются основанием для принятия различных административных решений (должное продвижение, заработная плата, премии и т. п.). Решение о том, какой группе оценочных критериев будет придаваться большее значение, а какой меньшее (личные качества работников, рабочее поведение или рабочие результаты), зависит от того, какая категория работников будет оцениваться и как предполагается использовать получаемые результаты [32].

### **1.3 Принципы и методы совершенствования систем управления персоналом**

В современном менеджменте различают две группы принципов построения системы управления персоналом [33]:

- принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом;

- принципы, определяющие направление развития системы управления персоналом.

Наука и практика управления разработали инструментарий (методы) изучения состояния действующей системы управления персоналом организации, обоснования и реализация новой системы. Рассмотрим эти методы [\[34\]](#).

Системный анализ служит методическим средством подхода к решению проблем совершенствования порядка управления персоналом. Системный подход ориентирует исследователя на раскрытие такого порядка управления персоналом в целом и составляющих его компонентов: целей, функции, организационной структуры, кадров, технических средств управления, информацией, методов управления людьми, управленческих решений; на выявление различных типов связей этих компонентов между собой и внешней средой и сведение их в целостную единую картину.

Метод декомпозиции позволяет расчленить сложные явления на более простые. После расчленения необходимо воссоздать систему управления персоналом как единое целое, т.е. синтезировать. При этом применяется метод декомпозиционного моделирования, где модели могут быть логическими, графическими и цифровыми [\[35\]](#).

Метод последовательной подстановки позволяет изучить влияние на формирование системы управления персоналом каждого фактора в отдельности, под действием которых сложилось её состояние, исключая действия других факторов. Факторы ранжируются и отбираются наиболее существенные.

Метод сравнений позволяет сопоставить существующую систему управления персоналом с подобной же - передовой организации, с нормативным состоянием или с состоянием в прошлом периоде.

Динамический метод предусматривает расположение данных в динамическом ряду и исключение из него случайных отклонений.

Метод структуризации предусматривает количественное и качественное обоснование целей организации в целом и системы управления персоналом с точки зрения соответствия задачам организации. Анализ целей, развёртывание их в

иерархическую систему является важной предпосылкой построения рациональной системы управления персоналом[36].

Экспертно - аналитический метод совершенствования системы управления персоналом основывается на привлечении высококвалифицированных специалистов по управлению персоналом, управленческого персонала предприятия к процессу совершенствования. С помощью этого метода выявляются основные направления совершенствования управления персоналом, оценке причин и недостатков.

Нормативный метод предусматривает применение системы принципов, которые определяют состав и содержание функций по управлению персоналом, численность работников по функциям, тип организационной структуры, критерии построения структуры аппарата управления организацией в целом и системы управления персоналом, разделение и кооперацию труда управления персоналом организации[37].

Параметрический метод служит установлению функциональных зависимостей между параметрами элементов производственной системы и системы управления персоналом для выявления степени их соответствия.

Метод функционально - стоимостного анализа позволяет выбрать такой вариант построения системы управления персоналом или выполнение той или иной функции управления персоналом, который требует наименьших затрат и является наиболее эффективным с точки зрения конечных результатов.

Метод главных компонент позволяет отразить в одном показателе (компоненте) свойства десятков показателей.

Балансовый метод позволяет произвести балансовые сопоставления, увязки.

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

Метод аналогий получил наибольшее развитие в деле совершенствования управления персоналом. Он заключается в применении организационных форм, оправдавших себя в функционирующих системах управления персоналом со сходными экономико-организационными характеристиками, к рассматриваемой системе. Сущность метода - разработка типовых решений и определение границ и условий их применения[38].

Метод творческих совещаний предполагает коллективное обсуждение направлений развития системы управления персоналом группой специалистов и руководителей.

Метод коллективного блокнота («банка» идей) позволяет сочетать независимое выдвижение идей каждым экспертом с последующей их коллективной оценкой на совещании по поиску путей совершенствования системы управления персоналом [\[39\]](#).

Метод 6-5-3 предназначен для систематизации процесса нахождения идей по развитию системы управления персоналом. Суть этого метода заключается в том, что каждый из 6 членов экспертной группы излагает на бумаге по три идеи и передаёт их остальным членам группы, те, в свою очередь, на основе уже предложенных вариантов пишут ещё по три и т. д. По окончании этой процедуры на каждом из 6 листов будет записано по 18 вариантов решений, а всего будет 108.

Наибольший эффект и качество системы управления персоналом достигаются в том случае, когда применяется система методов в комплексе. Это позволяет взглянуть на объект совершенствования со всех сторон, что помогает избежать просчётов [\[40\]](#).

После проведения анализа системы управления персоналом по различным методам, необходимо определить пути реализации совершенствования системы управления персоналом.

Проектирование системы управления персоналом нельзя отделить от проектирования системы управления организацией, т.к. первая включает не только функциональные подразделения, занимающиеся работой с персоналом, но и всех линейных руководителей - от директора до бригадира, а также руководителей функциональных подразделений, выполняющих функции производственного, технологического, экономического руководства. Таким образом, система управления персоналом является «костяком» системы управления организацией [\[41\]](#).

При совершенствовании системы управления персоналом следует иметь в виду, что условием совершенствования деятельности фирмы является изменение системы управления и контроля текущих процессов. Большинство ошибок допускается не по вине сотрудников, они лишь невольные исполнители, вынужденные работать в обстановке, которая контролируется с помощью устаревших систем. Руководители также не допускают ошибок; единственная их

ошибка заключается в том, что они позволяют функционировать системам, которые не настроены должным образом на потребности сегодняшнего дня.

В первую очередь необходимо пересмотреть свои взгляды на роль и влияние службы управления персоналом на деятельность организации. Пренебрежительное отношение к службе должно уйти в прошлое, т.к. основным фактором производства являются люди. Поэтому правильная организация труда работников, социальное развитие трудового коллектива, профессиональный отбор, ориентация и адаптация, планирование карьеры - всё это должно быть возложено на плечи высококвалифицированных специалистов – менеджеров по персоналу.

В основе всякого организационного преобразования лежит изменение в кадровой политике фирмы. Новая кадровая концепция должна обеспечивать единую систему работы с кадрами, основанную на современных научных разработках, а также на передовом отечественном и зарубежном опыте.

Стратегический план развития фирмы должен разрабатываться совместно с менеджером по кадрам. Кадровая политика, как раздел стратегического плана, нацелена на создание рабочей силы, обладающей более высокими способностями и правильной осознанной мотивацией к достижению поставленных целей организации.

Организационная структура фирмы должна рассматриваться в тесном сотрудничестве с менеджером по персоналу. Ведь именно ему придётся подбирать персонал, заниматься его развитием. При совершенствовании оргструктуры необходимо чётко определить права и обязанности службы, её взаимоотношения с другими службами и управлениями с тем, чтобы обеспечить тесную и плодотворную работу всех подразделений организации. Все полномочия кадровой службы должны быть закреплены документально.

Совершенствование системы управления персоналом должно начинаться с совершенствования процедуры найма работника с целью с уменьшения текучести кадров и снижению уровня неудовлетворённости работой и разочарования. Решение о приёме на работу, как правило, складывается на основе личных симпатий или антипатий, что не всегда является верным. Следует более объективно принимать решения, широко используя различные тесты и профдиагностику[42].

Интеграция усилий персонала и вовлечение работников в решение широкого спектра вопросов эффективности производства, укрепление лояльности

работников, «стыковка» текущих интересов индивидов, групп и корпорации в целом. Единственный путь заключается в укреплении квалифицированной и мотивированной рабочей силы и вовлечение её в достижение целей предприятия.

Успешные результаты дают расширение полномочий исполнителей, обеспечение роста удовлетворённости трудом за счёт внедрения различных видов стимулирования и обогащения труда, а также расширение возможности творческой и инициативной деятельности.

Применение на практике триады соучастия персонала: участие в управлении, участие в собственности и прибыли компании.

Эффективное делегирование полномочий и расширение практики принятия консенсусных решений при укреплении неформальных коммуникаций[43].

Изменение роли кадровиков при перестройке содержания их работы, наполнение новым содержанием традиционных или появление дополнительных функций управления. Т.е. наряду с навыками кадровой работы, менеджер должен понимать взаимоувязанность деятельности с трудовыми ресурсами со стратегическими планами, а также нести ответственность за эффективность кадровой работы.

Совершенствование концепции непрерывного обучения, и как следствие рост профессионального уровня специалистов по управлению персоналом. При этом каждая компания должна сама определять направления развития персонала[44].

Совершенствование системы стимулирования, где значительный акцент делается не на зарплате, а на дополнительных выплатах от эффективной работы подразделения. При этом система плановых показателей должна быть адаптирована к рыночным условиям.

Использовать принципы наукоёмкого бизнеса для оплаты труда, передача хозяйственных полномочий и сокращение плановых показателей, составляющих основу премирования, самому подразделению. Т.е. персонал самостоятельно изыскивает перспективы развития и сбыта продукции, которые приведут к росту личного дохода.

Следующее направление совершенствования системы управления персоналом заключается в правильном определении количественного и качественного состава работников. В современных рыночных условиях кадровые службы должны быть обеспечены профессионально подготовленными кадрами[45].

Количественный состав службы должен быть необходимым и достаточным. Следует обратить внимание на возрастной состав отдела кадров. При этом необходимо создать хороший психологический климат во время работы, чтобы обеспечить преемственность знаний между поколениями. Желательно, чтобы этим занималась группа психологов и социологов.

Совершенствование организации труда путём расширения объёма и обогащения содержания работы способствует тому, что уничтожается монотонность и бессодержательность труда, объединяются разрозненные элементы в единое целое.

Система управления персоналом затрагивает такой аспект деятельности как внедрение гибкого рабочего времени и гибкого рабочего места. Гибкое рабочее место в дополнение к скользящему графику, разделению обязанностей одной штатной единицы между двумя сотрудниками позволяет варьировать не только время, но место выполнения обязанностей.

Совершенствование организации труда невозможно представить без совершенствования системы продвижения по служебной лестнице, планирования и роста карьеры[46].

Следует разрабатывать специальные программы стимулирования всех работников организации. Совершенствовать структуру зарплаты, при этом используя различные методы исследований результатов труда, уровня прибыли, конкурентоспособности фирмы, а также применять различные инновации в области оплаты труда.

Еще одно направление развития систем управления персоналом – расширение информационного обмена и углубление взаимосвязей между всеми подразделениями организации, внедряя и активно используя автоматизированные системы управления.

Каждая организация должна сама разрабатывать, с учетом ее особенностей, гибкие, прогрессивные системы управления, активизирующие деятельность ее трудовых ресурсов[47].

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА СКТБ ОАО «ЦС «ЗВЕЗДОЧКА»**

## 2.1 Краткая характеристика предприятия

9 июля 1946 года Совет Министров СССР принял Постановление о строительстве Государственного оборонного завода №893 в Никольском устье Северной Двины на острове Ягры г.Молотовска (ныне Северодвинск). Первоначально завод проектировался и строился для выполнения капитального ремонта кораблей ВМФ. В 1954 году крошечный завод вступил в строй действующих (ныне флагман отечественного судоремонта – ОАО «ЦС «Звездочка»).

Сегодня «Звездочка» является многопрофильным современным машиностроительным предприятием. Более 10 тысяч рабочих мест делают «Звездочку» одним из градообразующих предприятий Северодвинска. Предприятие занимает площадь более 147 гектаров. Верфь имеет два крытых эллинга, имеющих 7 стапельных мест, рассчитанных на ремонт и постройку кораблей и судов весом до 18000 тонн. Эллинги оборудованы мостовыми кранами грузоподъемностью 32, 50 и 100 тонн, позволяющими формировать корпус из блоков весом до 180 тонн. Эллинги оснащены необходимыми энергосистемами и системами микроклимата, обеспечивающими нормальные условия работы на стапеле в течение всего года.

Док-камера (наливной док) обеспечивает подъем-спуск судов шириной до 25,5 метра и длиной 170 метров. Стапели оснащены необходимым электропитанием, лесами и порталными кранами грузоподъемностью 30 и 80 тонн.

Перемещение судов в эллинги и обратно осуществляется с помощью судовозных поездов: несамоходный трансбордер грузоподъемностью 6000 тонн, длиной 155 метров; самоходный трансбордер грузоподъемностью 12000 тонн, длиной 155 метров.

Три достроечные набережные имеют общую протяженность 1400 метров. Глубина у набережных – 12 метров. Оснащены порталными кранами грузоподъемностью 10, 15, 40, 80 тонн, энергокоммуникациями, необходимыми для обеспечения жизнедеятельности кораблей и судов любого класса, выполнения на них достроечных и ремонтных работ, швартовных испытаний.

Огромный потенциал и фундаментальная техническая база находят себе применение в различных областях, связанных с корабельным и морским профилем завода: ремонт подводных лодок и надводных кораблей, гражданское судостроение и судоремонт, сотрудничество в области освоения нефтегазовых месторождений, производство гребных винтов, комплексная утилизация атомных

подводных лодок, производство судовой мебели, огранка алмазов и ювелирное производство.

ОАО «ЦС «Звездочка» представляет собой объединенную судостроительную корпорацию. Помимо судостроения и судоремонта «Звёздочка» специализируется на утилизации подводных лодок, производстве гребных винтов различного назначения, строительстве буровых платформ, производстве судовой мебели и мебели потребительского назначения, огранке и шлифовке алмазов.

ОАО «ЦС «Звездочка» - предприятие, которое состоит из таких видов производства как: корпусообработывающее, малярное, корпусно-сварочное, деревообрабатывающее, машиностроительное, инструментальное, металлургическое, кузнечное и является многопрофильным производственным комплексом. Производство включает механические, механосборочные, ремонтно-механические, электроремонтные, инструментальные и другие цеха.

Органами управления ОАО «ЦС «Звездочка» являются:

- Общее собрание акционеров;
- Совет директоров;
- Коллегиальный исполнительный орган (Правление);
- Единоличный исполнительный орган.

Единоличным исполнительным органом (Генеральный директор или управляющая организация (управляющий)) осуществляется руководство текущей деятельностью ОАО «ЦС «Звездочка». Он подотчетен Совету директоров, Общему собранию акционеров.

За исключением вопросов, отнесенных к компетенции Общего собрания акционеров, Совета директоров и Правления к компетенции единоличного исполнительного органа относятся все вопросы руководства текущей деятельностью.

Уставный капитал составляет 8 144 393 тыс. рублей и состоит из 8 144 393 обыкновенных бездокументарных акций номинальной стоимостью 1000 рублей каждая.

2.2 Анализ кадрового потенциала предприятия в динамике за 2016-2018 г.г.

В работе проведем анализ кадрового потенциала не всего предприятия ОАО «ЦС «Звездочка», а его обособленного структурного подразделения: специального конструкторско- технологического бюро- СКТБ.

СКТБ осуществляет свою деятельность на основе Устава общества и лицензий.

ак как главный потенциал предприятия заключен в кадрах, это связано с тем что, какие бы прекрасные идеи, новейшие технологии ни существовали, без хорошо подготовленного персонала высоких результатов добиться невозможно. Именно люди подают идеи, делают работу, и позволяют предприятию существовать и решать свои задачи. Ни одно предприятие не сможет достигнуть своих целей при этом без квалифицированных кадров.

Исходя из этого для обеспечения высокой эффективности использования персонала необходим систематический анализ работы с персоналом.

Проведем анализ численности работников и их состава по возрасту, категориям, уровню образования; оценку деловых качеств ИТР, руководителей и всех работников.

Для того чтобы определить направление развития кадрового потенциала необходимо определить цель: изучение изменений, произошедших с персоналом СКТБ за рассматриваемые три года с 2016 по 2018 гг.

Для начала рассмотрим структуру персонала, характеризующуюся соотношением различных категорий работников в их общей численности; проанализирую структуру и динамику численности персонала по возрасту работников, уровню образования, стажу работы. Проанализирую динамику, причины движения и текучести персонала; динамику объема выполняемых работ; систему повышения квалификации персонала.

Анализ структуры и численности персонала по категориям.

Работники подразделяются на следующие категории персонала: руководители, специалисты, служащие, рабочие. Персонал подразделяется по категориям, на основе действующего Общероссийского классификатора профессий, должностей служащих и тарифных разрядов (ОКПДТР).

Численность персонала СКТБ по категориям представлена в таблице 2 и на рисунке 1. Самый большой удельный вес (около 80%) в структуре всего персонала занимают специалисты, которые непосредственно заняты инженерно-

техническими, экономическими и другими работами, в частности это инженеры-конструкторы, инженеры-технологи, инженеры-проектировщики, экономисты.

## Таблица 2

### Структура и численность персонала СКТБ по категориям

Категория	2016		2017		2018	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Рабочие	95	8,6	85	8,1	95	8,7
Специалисты	865	78,6	845	80,5	866	78,9
Служащие	65	5,9	55	5,2	61	5,6
Руководители	75	6,8	65	6,2	75	6,8
Итого	1100	100,0	1050	100,0	1097	100,0

0  
10  
20  
30  
40  
50  
60  
70

80

90

2016

2017

2018

Рабочие

Специалисты

Служащие

Руководители

### **Рисунок 1- Структура персонала по категориям, %.**

Далее следует категория рабочих, доля, которых в общей численности составляет от 8,1% до 8,7%. Основная часть которых является операторами ЭВМ, выполняющие обязанности по своей профессии и квалификации и осуществляющие обслуживание электронно-вычислительных машин. Водители, слесаря КИПиА, младший обслуживающий персонал, которые поддерживают определенные условия и оказывают услуги, без которых процесс производства не может протекать нормально.

Далее идут руководители, они осуществляют всю организацию конструкторской службы, это: начальник СКТБ, заместители начальника СКТБ, начальники отделений, начальники отделов и начальники секторов.

Соотношение руководителей и специалистов к 2018 году составляло в 2017 году 6,2% к 80,5% (1:12), а в 2018 году 6,8% к 78,9% (1:11), т.е. специалистов по отношению к руководителям стало меньше.

Минимальный удельный вес от 5,2% до 5,9% приходится на служащих, которые осуществляют подготовку информации, оформление документации, учет и контроль, хозяйственное обслуживание, в частности чертежники, копировщики, делопроизводители.

Исходя из анализа данных, следует, что в течение рассматриваемого периода структура персонала СКТБ по категориям находится в относительной стабильности, т.е. значительно не изменяется.

Анализ структуры и численности персонала по возрасту.

Анализ структуры возрастного состава персонала СКТБ представлен в таблице 4 и на рисунке 4.

Возрастная категория до 20 лет имеет незначительный удельный вес (~0,8 %) в общей структуре персонала организации и находится в относительной стабильности на протяжении всего рассматриваемого периода.

Возрастная категория от 20 до 30 лет по итогам трех лет значительно не изменилась.

Категория работников от 30 до 40 лет увеличилась от 26,4% до 27,2%. Происходит снижение количества работников в возрасте от 40 до 50 лет с 26,7% до 25,9% от общей численности персонала. Можно сказать, что к этой категории относятся сотрудники, которые имеют значительный опыт работы и профессиональные навыки.

### **Таблица 3**

#### **Структура возрастного состава персонала**

	2016		2017		2018	
Возраст	чел.	%	чел.	%	чел.	%
до 20 лет	10	0,9	8	0,8	9	0,8
от 20 до 29	238	21,6	231	22,0	240	21,9
от 30 до 39	290	26,4	285	27,1	298	27,2

от 40 до 49 258 23,5 243 23,1 258 23,5

от 50 до 59 294 26,7 275 26,2 284 25,9

свыше 60 10 0,9 8 0,8 8 0,7

Итого 1100 100,0 1050 100,0 1097 100,0

0

5

10

15

20

25

30

2016

2017

2018

до 20 лет

от 20 до 29

от 30 до 39

от 40 до 49

от 50 до 59

свыше 60

### Рисунок 3- Структура персонала по возрастному фактору, %.

Категория работников в возрасте от 50 до 59 лет снижается с 26,7 % до 25,9 %. Динамика в данных возрастных категориях персонала может быть обусловлена уходом работников на пенсию. Число работников в возрасте 60 лет и старше уменьшилась за три года с 0,9% до 0,7 %).

Рассчитаем средний возраст персонала СКТБ.

Средний возраст рассчитывается по формуле среднеарифметической взвешенной:

image not found or type unknown



(1)

где  $x_i$  - среднее значение интервала в возрастной категории; (у подгруппы до 20 лет середина интервала равняется 18 годам; у 20 – 29-летних – 24,5 годам; у 30 – 39-летних – 34,5 годам; 40 – 49-летних – 44,5 годам; свыше 60 лет – 62 годам);

$f_i$  – численность каждой возрастной группе.

Рассчитаем средний возраст работника СКТБ в 2016 году:

image not found or type unknown



Аналогично рассчитывается средний возраст работников 2017 и 2018 годов. Из таблицы видно, что средний возраст уменьшается с каждым годом. Результаты расчетов сведены в таблицу 4.

#### Таблица 4

##### Средний возраст персонала

Год	2016	2017	2018	Изменения 2018-2016
-----	------	------	------	---------------------

Средний возраст, лет	40,13	39,42	39,38	-0,75
----------------------	-------	-------	-------	-------

## Анализ структуры и численности персонала по образованию

Анализ показан в таблице 5 и на рисунке 4, где работники СКТБ сгруппированы по различным уровням образования: высшее, средне-техническое, среднее.

**Таблица 5**

### Структура персонала по образованию

Показатель	2016		2017		2018	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
высшее	710	64,5	712	67,8	761	69,4
средне-техническое	299	27,2	263	25,0	261	23,8
среднее	91	8,3	75	7,1	75	6,8
Итого	1100	100,0	1050	100,0	1097	100,0

0

10

20

30

40

50

60

70

2016

2017

2018

высшее

средне-техническое

среднее

#### **Рисунок 4- Структура персонала по образованию, %.**

Наблюдается тенденция увеличения сотрудников, имеющих высшее образование от 64,5% до 69,7%, что характеризует достаточно высокую квалификацию. Это закономерно: персонал должен обладать высоким уровнем знаний и навыков, которые позволят быстрее и лучше адаптироваться к условиям современного производства.

Количество работников со средне-техническим образованием в течение всего периода снижается от 27,2 % до 23,8 % от общей численности персонала. В эту категорию входят служащие и работники, получившие средне-техническое образование после окончания техникумов и других учебных заведений.

Категория работников со средним образованием в 2016 году составляет 8,3% от общей численности, постепенно снижаясь, к 2018 году стало 6,8%.

Средний уровень образования, рассчитан по формуле (1) и представлен в таблице 7, где:  $x_j$  – количество лет обучения в каждой подгруппе (с высшим образованием - 15,5 лет, со средне-техническим - 13 лет, со средним - 11 лет).

#### **Таблица 6**

##### **Средний уровень образования работников СКТБ**

Год	2016	2017	2018	Изменения 2018-2016
Средний уровень образования персонала, лет	14,45	14,55	14,60	0,15

Из таблицы 6 видно, что в течение трех лет анализируемый уровень образования повышается.

### Анализ показателей движения персонала

Любое предприятие представляет собой открытую систему, и его персонал находится в постоянном движении.

Движение персонала происходит всегда, и причины его многообразны: вызванные причинами демографического характера - перемещение вызванное возрастными изменениями, например, уход на пенсию по достижению пенсионного возраста; изменение экономической конъюнктуры - сокращение рабочих мест: увольнение в результате расторжения трудового договора по инициативе администрации, сокращение штатов; движение обусловленное интересами и потребностями самих работников.

При статистическом изучении движения персонала определяется общий объем движения, а так же показатели оборота персонала. Абсолютные показатели - оборот по приему, равный общему числу принятых на работу за определенный период (год) по всем источникам поступления, и оборот по выбытию, равный числу уволенных за год по всем видам увольнений.

Главным условием для движения является степень потребности в кадрах, наличие возможностей у предприятия удовлетворить запросы работников и готовности работника к такому движению. Интенсивность движения персонала характеризуется следующими коэффициентами .

1. Коэффициентом по приему:

$$K_p = Ч_p / Ч_{ср.сп}, (2)$$

где  $Ч_p$  - численность принятых работников за определенный период;

$Ч_{ср.сп.}$  - среднесписочная численность работающих.

2. Коэффициентом по выбытию:

$$K_y = Ч_y / Ч_{ср.сп.}, (3)$$

где  $Ч_y$  - численность всех уволенных работников за определенный период.

3. Коэффициентом общего оборота:

$$K_{об} = ( Ч_{п} + Ч_{у} ) / Ч_{ср.сп.} \quad (4)$$

4. Коэффициентом сменяемости.

Коэффициент сменяемости совпадает с коэффициентом по приему или увольнению в зависимости от того, какой из них меньше.

5. Для оценки ситуации с занятостью используется коэффициент замещения рабочей силы:

$$K_{з} = K_{п} / K_{у} \quad (5)$$

где  $K_{п}$  - число работников, принятых за период;  $K_{у}$  - число работников, уволенных за период.

6. Для анализа стабильности персонала используется коэффициент постоянства состава

$$K_{п.с.} = \text{Численность работников, проработавших весь отчетный период} / Ч_{ср.сп.}$$

Данные по движению кадров представлены в таблице 7.

## Таблица 7

### Оценка движения персонала

Год	Общий коэффициент оборота	Коэффициент оборота по приему	Коэффициент оборота по выбытию	Коэффициент сменяемости	Коэффициент замещения	Коэффициент постоянства
2016	24,42	12,92	11,50	11,50	1,12	0,49
2017	21,45	12,53	8,92	8,92	1,41	0,51
2018	25,86	16,54	9,31	9,31	1,78	0,53

Видна явная тенденция роста коэффициент оборота по приему, который в 2018 году по сравнению с 2016 годом вырос в 1,4 раза и составляет 16,54%.

Коэффициент по выбытию персонала в 2016 году составлял 11,5%, в 2017 – 8,92%, а в 2018 году – 9,31%. Коэффициент замещения вырос к 2018 году в 1,5 раза и составляет 1,78%. Также видна тенденция роста коэффициента постоянства, в 2016 году – 0,49%, в 2017 году – 0,51%, в 2018 году – 0,53%.

Комплектование кадрами происходит за счет: местного найма, после окончания ВУЗов, техникумов, школ и прочих источников (из других районов, после службы в армии).

## Таблица 8

### Оценка деловых качеств ИТР

№ п/п	ФИО	Подразделение	Должность	Стаж работы в СКТБ	Стаж 5 лет и более				Стаж до 5 лет			
					Особо ценный работник	Хороший, высококвалифицированный работник	Плохой работник	Неудовлетворительный работник	Хорошая теоретическая подготовка	Хорошая практическая подготовка	Инициативный	Перспективный
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Иванов	1	инженер-конструктор 3 кат.	10		+						

2	Петров 2	инженер-конструктор 6 кат.	+++	
3	Сидоров 3	инженер-конструктор 4 кат.		+++

### Таблица 9

#### Оценка деловых качеств руководителей СКТБ (Оценивают работники СКТБ)

№ п/п	Ф.И.О.	Подразделение	Должность	Стаж работы в СКТБ	Особо ценный высококвалифицированный работник	Хорошо достигнуты квалификационные требования к работникам
1	2	3	4	5	6	7
1	Александров Павел Николаевич	131	технический руководитель проекта - рук. группы главного конструктора	28		+
2	Елькин Сергей Александрович	1111	инженер-конструктор 1 кат. (рук.гр.)	8	+	

**Таблица 10**

**Оценка деловых качеств всех работников СКТБ (Оценивают заместители  
главного конструктора)**

№ п.п.	Фамилия Имя Отчество	подр.	должность	Жепетов И.С.	Кузьмин П.С.	Кукушкин А.А.	Галка Н.П.	Фофанов С.Т.	Корни В.В.
отделение 1									
1	Гурьев Сергей Валерьевич	10	начальник отделения	4	6	2	8	10	5
2	Иванов Геннадий Геннадьевич	13	начальник отдела	7	8	7	9	6	8
3	Мышкин Владимир Ильич	111	начальник сектора	2	8	2	8	10	5
отделение 2									
1	Синяев Петр Федорович	20	начальник отделения общего проектирования корпуса, устройств и оборудования	9	7	5	8	10	6

В завершении анализа трудового потенциала СКТБ, проведем оценку деловых качеств персонала (таблицы 8, 9, 10).

Оценка деловых качеств работников – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций, свойств) требованиям должности или рабочего места.

Система оценки персонала призвана повысить эффективность деятельности всех сотрудников. Процесс оценки помогает выявить как индивидуальные проблемы работника, так и общие, характерные для всего коллектива. Процесс оценки помогает собрать необходимую информацию для разработки управленческих решений.

Из таблицы видно, что начальник отделения и начальник сектора первого отделения набрали меньшее количество итогового бала, чем начальник отдела Иванов, который набрал одинаковое количество баллов с начальником отделения общего проектирования корпуса, устройств и оборудования отделения 2, которое в среднем составило 7 баллов из 10 возможных, что является достаточно высоким показателем на производстве.

Таким образом, исходя из проведенного анализа, можно выделить проблемы, которые необходимо решить :

- отсутствие плана развития молодых специалистов, хотя из анализа возрастного состава следует, что средний возраст работников неуклонно молодеет.

- снизить текучесть кадров

- стимулировать молодых талантливых специалистов, способных создавать рационализаторские предложения

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Определяющим фактором, влияющим на конкурентоспособность, экономический рост и эффективность производства, является наличие на предприятии человеческих ресурсов, способных профессионально решать поставленные производственные задачи. Для эффективного управления персоналом в бизнесе предприятие нуждается в эффективной системе управления кадровым потенциалом сотрудников, позволяющей управлять ими от момента приема на

работу до завершения карьеры.

Реализация Программы «Система работы с молодыми специалистами» позволит решить многие проблемы, связанные с адаптацией работников, развитием их творческих и организационных способностей, воспитанием кадров и их эффективным использованием и расстановкой, работой с кадровым резервом и т.д.

С целью обмена коллективным опытом ответственной деловой практики социальной направленности предлагаю разработанную систему работы с молодыми специалистами СКТБ разместить на сайте РСПП (Российский союз промышленников и предпринимателей) в «Библиотеке корпоративных практик». Библиотека размещается в открытом доступе на интернет-сайте РСПП.

По материалам Библиотеки периодически публикуются обзоры и сборники (2016г. – «Корпоративные практики социальной направленности», 2017г. – «Здоровье на рабочем месте», 2018г. – «Профессиональные кадры для бизнеса: практика компаний в области образования и обучения».)

Персонал предприятия в современных условиях – это та основа, на которой только и возможно добиться рыночного успеха. Наличие денежных и материальных ресурсов, отнюдь, не гарантия, а лишь предпосылка такового. Надежным же фундаментом для предприятия являются именно люди, которые делают работу, подают новые идеи, создают новые технологии, - тем самым позволяют предприятию существовать и развиваться. Таким образом, исходя из проведенного анализа, можно выделить проблемы, которые необходимо решить :

- отсутствие плана развития молодых специалистов, хотя из анализа возрастного состава следует, что средний возраст работников неуклонно молодеет.

- снизить текучесть кадров

-стимулировать молодых талантливых специалистов, способных создавать рационализаторские предложения

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. - СПб: Питер, 2011. с.252.
2. Налоговый кодекс РФ (части первая и вторая): по состоянию на 1 октября 2006г. (вкл. изменен., вступающие в силу с 1 января 2007г.). - Новосибирск:

- Сиб. унив. изд-во, 2016. с. 431.
3. Астахова Т., Толкачева Е. Человеческий ресурс и человеческий капитал: разница понятий или подходов // Персонал-микс. – 2017. - №4. – С. 38 – 45.
  4. Ахтариева Л. Формирование системы стратегического управления человеческими ресурсами в региональной многоотраслевой компании // Человек и труд. – 2015. - № 10. – С. 59 – 63.
  5. Базарова Т.Ю. Планирование карьеры // Управление персоналом. – 2015. - №11. – С. 42 – 48.
  6. Барбарская М.Н. Методические основы влияния управления человеческими ресурсами на конкурентоспособность организации// Экономические науки. – 2016. - № 2. – С. 159 – 164.
  7. Бухалков М.И. Планирование на предприятии – М.: ИНФРА-М, 2015. – 412 с.
  8. Бычин В. Б. , Малинин С. В. , Шубенкова Е. В. Организация и нормирование труда. – М.: Инфра-М, 2017. – 256 с.
  9. Волгин В.В. Производство и менеджмент: Практическое пособие. – 5-е изд., изм. и доп. – М.: «Дашков и К», 2017. – 576 с.
  10. Волгин В.В. Структура и персонал: Практическое пособие. – 4-е изд. – М.: «Дашков и К», 2016. – 692 с.
  11. Воробьев А.Д. Стратегическое управление персоналом// Управление персоналом. – 2016. - №. 15. – С. 21 – 26.
  12. Гапоненко А.Л. Теория управления. – М.: Изд-во РАГС, 2017. – 560 с.
  13. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. – М.: Норма, 2015. – 464 с.
  14. Гордеева Е.С. Кадровый резерв как эффективная система // Справочник по управлению персоналом . – 2016. - № 11. – С. 24 – 27.
  15. Дафт Р. Менеджмент для слушателей программы MBA . – СПб.: Питер, 2011. – 863 с.
  16. Дуракова И.Б. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация . – М.: КноРус, 2017. – 416 с.
  17. Заречкин Е.Ю. Развитие человеческого ресурса и понятие человеческого капитала в контексте корпоративного образования // Кадры предприятия. – 2016. - № 11. – С. 18 – 24.
  18. Иванова С.В. Кандидат, новичок, сотрудник: инструменты работы с персоналом, которые реально работают на практике . – М. Эксмо, 2015. – 302 с
  19. Катунина И.В. Институциональные основания системы управления человеческими ресурсами // Экономические науки. – 2015. - №5. – С. 84 – 88.
  20. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 638 с.

21. Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. – М.: Инфра-М, 2016. – 552 с.
22. Кирьянов А.В. Концепция управления человеческими ресурсами в организации // Проблемы теории и практики управления. – 2017. - №8. – С. 35 – 39.
23. Князева О.В. Приоритетные направления развития кадровой стратегии организации // Экономические науки. – 2015. - №1. – С. 202 – 206.
24. Кузьмин М.А. Методические подходы к оценке кадрового потенциала: общий обзор // Экономические науки. – 2017. - №5. – С. 251 – 255.
25. Литягин А. Реальное целевое управление и премирование. Технология управления персоналом в России. Опыт профессионалов. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 352 с.
26. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами . – М.: Дело, 2016. – 232 с.
27. Мишин В.М. Исследование систем управления: Учебное пособие . – М.: Экзамен, 2016. – 192 с.
28. Одегов Ю.Г., Абдурахманов К.Х., Котова Л.Р. Оценка эффективности работы с персоналом. Методологический подход. – М.: Альфа-Пресс, 2011. – 752 с.
29. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Апенько С.Н., Мерко А.И. Мотивация персонала. – М.: Альфа-Пресс, 2016. – 640 с.
30. Прошкин Б.Г. О прямой мотивации труда // Управление персоналом. – 2011. - №16. – С. 52 - 56.
31. Райт П.М. Человеческие ресурсы и ресурсная концепция фирмы // Российский журнал менеджмента. – 2015. - №1. – С. 113 – 138.
32. Самыгин С. И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала – М.: Высшее образование, 2011. - 380 с.
33. Степанов А. Развитие ключевых сотрудников // Справочник по управлению персоналом. – 2016. - №6. – С. 76 – 79.
34. Федотова С.В. Антикризисная мотивационная программа для персонала организации // Бухгалтерский учет. – 2015. - №8. – С. 67 - 70.
35. Филина Ф. Наиболее эффективные методы мотивации персонала // Управление персоналом. – 2017. - №7. – С. 38 – 39.

1. Лицарева Е.Ю. Управление персоналом: Учебное пособие. - Томск: ТГУ, 2013. – с. 11. [↑](#)
2. Бухалков М.И. Планирование на предприятии – М.: ИНФРА-М, 2015. – 52 с. [↑](#)
3. Бухалков М.И. Планирование на предприятии – М.: ИНФРА-М, 2015. – 73с. [↑](#)

4. Кирьянов А.В. Концепция управления человеческими ресурсами в организации // Креативная экономика. - 2014. - №1. - с. 21. [↑](#)
5. Волгин В.В. Производство и менеджмент: Практическое пособие. – 5-е изд., изм. и доп. – М.: «Дашков и К», 2017. – 56 с. [↑](#)
6. Волгин В.В. Производство и менеджмент: Практическое пособие. – 5-е изд., изм. и доп. – М.: «Дашков и К», 2017. – 132 с. [↑](#)
7. Заречкин Е.Ю. Развитие человеческого ресурса и понятие человеческого капитала в контексте корпоративного образования // Кадры предприятия. – 2016. - № 11. - С. 18 [↑](#)
8. Фазлыева Е.П., Назипов Р.Г. Глобализация проблем управления человеческими ресурсами // Вестник ТИСБИ. - 2012. - №3. – с. 17. [↑](#)
9. Управление персоналом организации Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. — 3-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2012. — с. 57. [↑](#)
10. Лицарева Е.Ю. Управление персоналом: Учебное пособие. - Томск: ТГУ, 2012. – с. 5. [↑](#)
11. Заречкин Е.Ю. Развитие человеческого ресурса и понятие человеческого капитала в контексте корпоративного образования // Кадры предприятия. – 2016. - № 11. - С. 18 [↑](#)
12. Кафидов В.В. Управление персоналом: Учебное пособие. - СПб.: Питер, 2013. – с. 11. [↑](#)
13. Кафидов В.В. Управление персоналом: Учебное пособие. - СПб.: Питер, 2013. – с. 20. [↑](#)
14. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджмента. – М.: Дело, 2012. – с. 10. [↑](#)

15. Управление трудовыми ресурсами // Вестник ТИСБИ. - 2013. - №1. - с. 27. [↑](#)
16. Кузьмин М.А. Методические подходы к оценке кадрового потенциала: общий обзор // Экономические науки. - 2017. - №5. - С. 251 [↑](#)
17. Кирьянов А.В. Концепция управления человеческими ресурсами в организации // Креативная экономика. - 2014. - №1. - с. 54. [↑](#)
18. Щёкин Г. В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. — 5-е изд., стереотип. — К.: МАУП, 2012. — с. 7 [↑](#)
19. Князева О.В. Приоритетные направления развития кадровой стратегии организации // Экономические науки. - 2015. - №1. - С. 202 [↑](#)
20. Князева О.В. Приоритетные направления развития кадровой стратегии организации // Экономические науки. - 2015. - №1. - С. 189. [↑](#)
21. Каймакова М. В. Анализ использования человеческих ресурсов: текст лекций / сост. М. В. Каймакова. - Ульяновск: УлГТУ, 2014. - с. 6. [↑](#)
22. Мишин В.М. Исследование систем управления: Учебное пособие . - М.: Экзамен, 2016. - 19 с. [↑](#)
23. Самыгин С. И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала - М.: Высшее образование, 2011. - 180 с. [↑](#)
24. Харрингтон Д. Совершенство управления ресурсами: искусство совершенствования управления ресурсами.- М.: Стандарты и качество, 2015. - 50 с. [↑](#)
25. Каймакова М. В. Анализ использования человеческих ресурсов: текст лекций / сост. М. В. Каймакова. - Ульяновск: УлГТУ, 2014. - с. 15. [↑](#)

26. Райт П.М. Человеческие ресурсы и ресурсная концепция фирмы // Российский журнал менеджмента. - 2015. - №1. - С. 113 [↑](#)
27. Мишин В.М. Исследование систем управления: Учебное пособие . - М.: Экзамен, 2016. - 143 с. [↑](#)
28. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами . - М.: Дело, 2016. - 37с. [↑](#)
29. Мишин В.М. Исследование систем управления: Учебное пособие . - М.: Экзамен, 2016. - 192 с. [↑](#)
30. Райт П.М. Человеческие ресурсы и ресурсная концепция фирмы // Российский журнал менеджмента. - 2015. - №1. - С. 113 [↑](#)
31. Степанов А. Развитие ключевых сотрудников // Справочник по управлению персоналом. - 2016. - №6. - С. 76 [↑](#)
32. Самыгин С. И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала - М.: Высшее образование, 2011. - 180 с. [↑](#)
33. Кибанов А.Я. Методы построения системы управления персоналом // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2014. - №6. - с. 13. [↑](#)
34. Филина Ф. Наиболее эффективные методы мотивации персонала // Управление персоналом. - 2017. - №7. - С. 38 [↑](#)
35. Степанов А. Развитие ключевых сотрудников // Справочник по управлению персоналом. - 2016. - №6. - С. 76 [↑](#)
36. Степанов А. Развитие ключевых сотрудников // Справочник по управлению персоналом. - 2016. - №6. - С. 78 [↑](#)

37. Харрингтон Д. Совершенство управления ресурсами: искусство совершенствования управления ресурсами.- М.: Стандарты и качество, 2015. – 250 с. [↑](#)
38. Харрингтон Д. Совершенство управления ресурсами: искусство совершенствования управления ресурсами.- М.: Стандарты и качество, 2015. – 120 с. [↑](#)
39. Управление персоналом организации Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. — 3-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2014. — с. 238. [↑](#)
40. Одегов Ю.Г., Абдурахманов К.Х., Котова Л.Р. Оценка эффективности работы с персоналом. Методологический подход. – М.: Альфа-Пресс, 2011. – 352 с. [↑](#)
41. Харрингтон Д. Совершенство управления ресурсами: искусство совершенствования управления ресурсами.- М.: Стандарты и качество, 2015. – 78 с. [↑](#)
42. Райт П.М. Человеческие ресурсы и ресурсная концепция фирмы // Российский журнал менеджмента. – 2015. - №1. – С. 118. [↑](#)
43. Филина Ф. Наиболее эффективные методы мотивации персонала // Управление персоналом. – 2017. - №7. – С. 38 [↑](#)
44. Кузьмин М.А. Методические подходы к оценке кадрового потенциала: общий обзор // Экономические науки. – 2017. - №5. – С. 251 [↑](#)
45. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 338 с [↑](#)
46. Гордеева Е.С. Кадровый резерв как эффективная система // Справочник по управлению персоналом . – 2016. - № 11. – С. 24 [↑](#)

47. Дафт Р. Менеджмент для слушателей программ МВА . – СПб.: Питер, 2015. – 463 с [↑](#)