

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»  
Институт менеджмента и права  
Кафедра философии и акмеологии

**Совершенствование методов управления персонала в организации на  
примере ЗАО «АМТ – Групп»**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная  
работа допущена к защите  
Зав. кафедрой

\_\_\_\_\_ О.В.Кружкова  
(подпись)  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201 \_\_\_\_ г.  
Руководитель ОПОП

\_\_\_\_\_ Ю.А.Горбунова  
(подпись)  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201 \_\_\_\_ г.

Нормоконтролёр

\_\_\_\_\_ А.Б.Хрусталев  
(подпись)  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201 \_\_\_\_ г.

Исполнитель:  
Кирина Елена Тагировна  
обучающийся группы БМ-54z, 5курса,  
заочного отделения,  
направление «38.03.03 –  
Управление персоналом»

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Научный руководитель:  
Симонова Ирина Александровна,  
Канд. фил. наук, доцент

\_\_\_\_\_  
(подпись)

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ГЛАВА1. АНАЛИЗ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ЗАО «АМТ – ГРУПП» .....	6
1.1. Общая характеристика ЗАО «АМТ-Групп» .....	6
1.2. Анализ системы управления персоналом ЗАО «АМТ-Групп» .....	11
1.3. Анализ методов управления персоналом ЗАО «АМТ-Групп».....	23
Выводы по главе 1 .....	37
ГЛАВА2. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАО «АМТ – ГРУПП».....	40
2.1. Мероприятия по совершенствованию методов управления персоналом .....	40
2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом .....	50
2.3 Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом.....	54
Выводы по главе 2 .....	64
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	66
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	69
ГЛОССАРИЙ .....	74
ПРИЛОЖЕНИЕ 1.....	77
ПРИЛОЖЕНИЕ 2 .....	78
ПРИЛОЖЕНИЕ 3.....	79
ПРИЛОЖЕНИЕ 4.....	80
ПРИЛОЖЕНИЕ 5.....	81
ПРИЛОЖЕНИЕ 6.....	82
ПРИЛОЖЕНИЕ 7.....	88

## ВВЕДЕНИЕ

*Актуальность* выпускной квалификационной работы обусловлена объективной необходимостью изменения методики управления персоналом предприятия, поскольку сотрудники признаны основополагающим фактором обеспечения конкурентоспособности организации, как важнейший инновационный ресурс. Поэтому создание актуальной схемы управления трудовым коллективом, соответствующим требованиям современной экономики, с учетом необходимого экономического роста социальной направленности относится к серьезным проблемам предприятия.

При экономическом кризисе, отправившемся на сокращении уровня рентабельности, организации необходимо предпринимать действия по адаптации к реализациям рыночных отношений и конкуренции. В связи с этим факторы, обеспечивающие успех на конкурентном рынке, в то же время становятся и факторами выживания предприятия. Они непосредственно связаны с проблемой управления персоналом и усовершенствованием тактики данного управления, что определяет высокую актуальность рассматриваемой темы.

Проблемам изучения и подбора методов управления персоналом предприятия уделяется большое внимание, что подтверждено большим количеством научных исследований. Этой темой занимались такие ученые, как: В.В. Авдеев, А.О. Блинов, А.Г. Волгин, В.П. Ганенко, В.Л. Дятлов, А.П. Егоршин, П.В. Журавлев, Д.М. Иванцевич, А.Я. Кибанов, А.А. Лобанов, В.И. Матирко, Ф.Б. Михайлов, А.А. Модин, Ю.Г. Одегов, В.В. Травин, В. Черкасов, Ю.Н. Яровенко, С.В. Шекшня, Г.В. Щекин. Несмотря на то, что данная тема является предметом научного интереса, существует целый ряд современных аспектов этого направления, которые еще не нашли эффективного решения. В имеющихся научных литературных источниках не достаточно углубленно рассмотрены вопросы усовершенствования хорошо зарекомендовавших себя методов управления персоналом.

Кроме того, существует противоречие между теоретической разработанностью методов управления персоналом и их недостаточным внедрением в практике внедрения на предприятиях.

Одной из существенных проблем в ЗАО «АМТ-Групп» является отсутствие современных подходов к вопросам управления персоналом.

По проведенному анализу литературы можно сформулировать вывод о том, что вопросы управления персоналом, усовершенствование алгоритмов мотивации персонала и контроля деятельности сотрудников в Российской Федерации в целом не нашли универсального решения ни в теоретическом, ни в практическом аспектах, что влечет за собой снижение эффективности производства. Поэтому вопросы изучения методов управления персоналом, углубленный анализ их результатов и подготовка более актуальных инструментов для определенного предприятия представляет, как научный, так и практический интерес. Значимость и актуальность этих вопросов служат обоснованием выбора тематики работы и базового вектора исследования.

*Объект исследования* – управление персоналом.

*Предмет исследования* – методы управления персоналом организации

*Цель* выпускной квалификационной работы – изучить существующие методы управления персоналом предприятия ЗАО «АМТ-Групп» и определить комплекс мер по их внедрению в ЗАО «АМТ-Групп».

В соответствии с заданной целью определены соответствующие задачи:

- провести анализ методов управления персоналом на предприятии ЗАО «АМТ-Групп»;
- сформулировать проблемы в области использования методов управления персоналом в ЗАО «АМТ-Групп»;
- сформулировать спектр необходимых мероприятия по изменению методов управления персоналом.

Теоретическим и методологическим базисом выпускной квалификационной работы являются научные труды и публикации

иностранных и российских исследователей по проблематике использования различных способов управления персоналом, были использованы монографии, учебники, научные материалы в СМИ, доклады на специализированных конференциях, диссертационные работы, интернет-ресурсы.

Информационной базой выпускной квалификационной работы послужили данные кадровых отчетов ЗАО «АМТ-Групп» за 2014-2016гг.

При проведении данного исследования были использованы такие методы научного познания: анализ, синтез, сравнение, абстрагирование, систематизация, факторный анализ, комплексный подход, метод обобщения и группировки данных.

Структура выпускной квалификационной работы определена логикой исследования, поставленными целями и задачами. Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка из пятидесяти одного наименования использованной литературы, пяти рисунков, двадцати восьми таблиц и семи приложений.

В вводной части работы обоснована актуальность исследуемой темы, приведена цель исследования, указаны задачи, определена теоретическая и практическая значимости. В первой главе проведен анализ существующей на предприятии системы управления персоналом, изучены работающие методы управления персоналом в «АМТ-Групп», выделены основные проблемы в данной области. Во второй главе приведены практические рекомендации, которые позволяют обеспечить повышение эффективности системы управления персоналом. В заключительной части работы приведены выводы по проведенному исследованию.

# ГЛАВА 1. АНАЛИЗ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАО «АМТ – ГРУПП»

## 1.1. Общая характеристика ЗАО «АМТ-Групп»

ЗАО «АМТ-Групп» – закрытое акционерное общество, видами деятельности которого являются металловедческая экспертиза, анализ химического состава материалов, металлографические исследования, исследования теплофизических свойств материалов. Кроме того предприятие ЗАО «АМТ-Групп» проводит физико-механические испытания, исследования по выявлению дефектов с использованием неразрушающих методами контроля, климатические испытания, исследования микробиологической стойкости, исследования материалов на пожаробезопасность.

Миссия ЗАО «АМТ-Групп» – повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции.

Целевые основы деятельности организации– повышение качества выпускаемой продукции для обеспечения безопасности жизнедеятельности граждан.

Задачи, которые решает предприятие, для достижения поставленных перед собой целей:

1. Выполнение предусмотренных технической документацией анализов и испытаний материалов, заготовок и деталей на различных стадиях технологического процесса в объеме и по параметрам, предусмотренным действующей на объединении документацией.

2. Проведение исследований с целью выяснения характера и причин выходов из строя деталей и узлов опытных машин и механизмов, связанных с состоянием материалов или технологических режимов их обработки.

3. Проведение дополнительных анализов, испытаний и исследований материалов, заготовок и деталей, обусловленных отклонениями качества материалов, технологии их обработки и применения.

4. Исполнение экспертных исследований для определения характера и причин разрушения или преждевременного износа деталей и сборочных единиц в ходе производства испытаний и эксплуатации.

5. Проведение научно-исследовательских и экспериментальных работ целью использования в производстве новых материалов, конструкций и технологических инноваций в металлургической отрасли.

Анализируя основные технико-экономические показатели в 2014 – 2016 гг. делаем вывод, что ЗАО «АМТ-Групп» эффективно работающее предприятие, постоянно получающее прибыль.

Стоимость оборотных средств увеличилась в основном из-за возросшего объема производства, увеличения численности работников и удорожания материалов и инструмента рассмотрим таблицу 1 [1].

Таблица 1 – Основные технико-экономические показатели на предприятии ЗАО «АМТ-ГРУПП» в 2014–2016 гг.

Показатели	2014	2015	2016	Отклонение (+/-)		Темп роста, %	
				2015 от 2014	2016 от 2015	2015 от 2014	2016 от 2015
Численность работников, чел.	343	389	390	46	1	113	100
Основные фонды, тыс. руб.	4087,85	4856,69	5420,9	768,84	564,21	119	112
Оборотные средства, тыс. руб.	2750,57	2981,36	3254,84	230,787	273,477	108	109
Энергетические мощности, кВт	3,7	3,7	3,5	0	-0,2	100	95
Производственная площадь, кв.м.	5610	5610	5610	0	0	100	100
Прибыль, тыс.руб.	50490,8	57337,2	74110,3	6846,4	16773,1	114	129

Прибыль в 2015г. по сравнению с 2014г. возросла на 6846,4 тыс. руб. или на 14%, в 2016г. по сравнению с 2015г. рост составил 16773,1 тыс. руб. или 29%. Из-за роста объема производства предприятия увеличилась численность работников в 2015г. по сравнению с 2014г. на 46 чел. или на 13%. Было закуплено новое современное оборудование, что привело к удорожанию основных фондов в 2015г. на 768,84 тыс. руб. или на 19%, в 2016г. на 564,21 тыс. руб. или на 12%. Оборотные средства в нашем случае - это в основном материалы, инструмент спецодежда и т.п. в 2016 г. по сравнению с 2014г. увеличилась выручка на 42130,8 тыс. руб. или на 52,69%. Увеличение в основном связано с ростом объемов производства корпорации. В структуре денежной выручки ЗАО «АМТ-Групп» основную массу 50,96% составляет проведение неразрушающего контроля литых заготовок.

В ЗАО «АМТ-Групп» делегирование полномочий осуществляется на достаточно высоком уровне. Управляющие структурными подразделениями уверены в компетенции и достаточном уровне ответственности своих работников. Делегирование полномочий осуществляется в соответствии с функциональными обязанностями работника, т.е. учитывается специфика выполнения поставленных перед ним задач.

Оргструктура предприятия и методика управления относятся к составляющим механизма управления и состоят из:

- функциональной и организационной структуры, схемы взаимодействия между работниками и подразделениями, квалификации сотрудников;

- организованные рабочие места, снабженные компьютерной и оргтехникой, необходимой мебелью, каналами обмена информацией; схемой делопроизводства рассмотрим с помощью таблицы 2 в приложении 1 [6].

Процесс управления, как элемент управленческой деятельности, состоит :

- системы коммуникаций;
- выработки и внедрения управленческих решений;
- информационного обеспечения [9].



Основным видом уставной деятельности ЗАО «АМТ-Групп» является предоставление услуг, а именно проведение различных исследований материалов, узлов, заготовок. Как видно из таблицы 3 [5].

Таблица 3 – Объем и структура денежной выручки ЗАО «АМТ-Групп» в 2014-2016 гг.

Вид продукции и услуг	2014		2015		2016		В среднем 2014-2016	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
Проведение химического анализа материалов	11998,6	15,0	12365,3	12,9	15377,8	12,5	13247,2	13,3
Проведение контроля исходных формовочных материалов	3996,8	5,0	4905,6	5,1	6247,6	5,1	5050,0	5,0
Проведения металлографического исследования металлов	4096,5	5,1	6577,5	6,8	7952,7	6,5	6208,9	6,2
Неразрушающий контроль литых заготовок	39876,5	49,8	48947,4	51,2	62849,3	51,4	50557,7	50,9
Проведение механических испытаний материалов	4193,5	5,2	4979,6	5,2	6382,7	5,2	5185,2	5,2
Изготовление образцов для механических испытаний	12945,6	16,1	14595,7	15,2	16233,7	13,3	14591,6	14,7
Проведение анализа лакокрасочных материалов	2859,5	3,5	3171,4	3,3	7054,1	5,7	4361,7	4,4
Всего	79967,2	100	95542,5	100	122098,	100	99202,5	107

Основной задачей системы управления организации ставится формирование профессиональной управленческой деятельности. Как процесс управленческая деятельность – это совокупность действий, ведущая к образованию и совершенствованию связей между частями системы.

Показатели эффективности и экономичности системы управления ЗАО «АМТ-групп» представлены в таблице 4 [6].

Таблица 4– Показатели эффективности и экономичности системы управления ЗАО «АМТ-Групп» в 2014-2016 гг.

Показатели	2014	2015	2016	Темп роста, % 2016г. к 2014г.
Удельный вес численности АУП в общей численности персонала, %	25	25	25	100
Расходы на содержание 1 человека АУП, руб.	5329	6736	8956	168,1
Средняя заработная плата АУП без учета премий, руб.	9500	10573	13590	143,05
Средняя заработная плата АУП с учетом премий, руб.	10500	11673	15743	149,93
Объем реализованной продукции, приходящийся на одного человека АУП, тыс. руб.	999,23	1037,66	1061,9	106,27
Удельный вес зарплаты АУП в зарплате промышленно-производственного персонала, %	34,27	32,89	34,59	100,9

Из показателей эффективности и экономических данных системы управления видно, что АУП в общем по предприятию составляет 25%, или на одного начальника приходится 4 подчиненных. Это не соответствует норме управляемости. Ежегодные расходы на содержание 1 чел. АУП (без учета з/пл) – группа показателей, которая характеризует затраты на содержание и организацию процесса управления, включая полученные результаты и затраты управленческого труда. В совокупности затрат на управление суммируются текущие расходы на оплату функционирования аппарата управления, эксплуатацию необходимой оргтехники, содержание строений и помещений, обучение и переподготовку кадров управления. Расходы на содержание АУП в 2016г. в сравнении с 2014г. возросли на 168,1 %. Средняя зарплата АУП возросла в 2016г. по сравнению с 2014г. – 143,05%. Объем реализованной продукции, приходящийся на одного человека АУП в 2016г.

по сравнению с 2014г. увеличился на 6%. В нашем случае, под реализованной продукцией, мы понимаем проведенные анализы материалов и опытные плавки металлов. Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что система управления литейного отдела достаточно стабильна в течение 3-х лет: количество человек АУП не изменяется, удельный вес зарплаты АУП в зарплате промышленно-производственного персонала остается в пределах 34%, т.е. зарплата промышленно-производственного персонала также увеличивается, премии, выплачиваемые АУП невысоки, но при этом затраты на содержание УАП достаточно велики и необоснованные.

На основании вышеизложенного целесообразно сделать заключение, что ЗАО «АМТ-Групп» – динамично развивающееся предприятие, базовым видом деятельности которого является металловедческая экспертиза и металлографические исследования. В анализируемом периоде наблюдается рост финансовых показателей предприятия на 7%, рост расходов, включая содержание системы управления, что иллюстрирует существенное снижение эффективности и экономичности системы управления в ЗАО «АМТ-Групп».

## **1.2. Анализ системы управления персоналом ЗАО «АМТ-Групп»**

Система управления персоналом ЗАО «АМТ-Групп» состоит из нескольких подсистем, сформированных в соответствии с необходимыми направлениями работы с сотрудниками: подбор персонала, создание позитивного имиджа предприятия, комплексное тестирование кандидатов на трудоустройство, адаптация вновь принятых сотрудников, профориентация, формирование кадрового резерва, построение системы мотивации, аттестация персонала, стимулирование повышения эффективности, обучение персонала, перемещение и ротация кадров, внедрение принципов корпоративной культуры организации[11].

В ЗАО «АМТ-Групп» кадровая служба состоит из следующих специалистов:

1. Экономист по труду, в обязанности которого входит:

- проведение работы по улучшению организации труда, форм и систем заработной платы, материального и морального стимулирования;
- разработка положений о премировании рабочих и служащих;
- анализ условий совмещения профессий и должностей;
- составление планов социального развития коллектива (улучшение условий труда, охрана труда, обеспечение спецжирами);
- осуществление мероприятий по укреплению трудовой дисциплины, сокращению текучести кадров;
- составление штатного расписания;
- ведение учета показателей по труду и заработной плате, составление установленной отчетности;
- организация обучения персонала, координация работы по повышению квалификации сотрудников;
- информирование по кадровым вопросам и важнейшим кадровым решениям всех работников.

2. Начальник службы управления персоналом, в обязанности входит:

- учет личного состава;
- оформление приема, перевода и увольнения работников;
- формирование и ведение личных дел работников;
- ведение учета предоставления отпусков сотрудникам;
- оформление карточек пенсионного страхования.

3. Специалист по кадрам:

- ведет табель учета рабочего времени;
- регистрирует больничные листы [35].

Рассмотрим основные элементы управления персоналом.

Кадровое планирование. Регулирование численности персонала на предприятии ЗАО «АМТ-Групп» производится в кратковременном интервале. Запросы на подбор персонала поступают от руководителей высшего звена (начальников отделов) и согласовываются с директором. Такой подход к планированию в текущей экономической ситуации является не оптимальным, т.к. показывает отсутствие системности и научной обоснованности данной деятельности, спрогнозировать потребность в кадрах на долгосрочные перспективы является затруднительным [18].

При поиске работников необходимой квалификации ЗАО «АМТ-Групп» в целом придерживается принципов открытой кадровой политики. Для поиска и привлечения новых сотрудников используются стандартные методы рекрутинга: размещение вакансий в сети Интернет; рекомендации сотрудников компании. Отбор кандидатов на трудоустройство происходит по результатам комплексного тестирования. Общими критериями отбора работников в предприятие являются: проактивное мировоззрение; нацеленность на командную работу; производственный потенциал; устойчивость к стрессам и высокая энергичность; умение взаимодействовать с коллегами в рамках рабочего процесса, навыки общения с партнерами, коллегами по работе, клиентами, руководителями и подчиненными. Для принятия решения о приеме на предприятие, кандидат проходит следующие ступени отбора: изучение резюме соискателя, предварительная отборочная беседа с претендентом на свободную должность, заполнение анкеты, проверка данных. В ЗАО «АМТ-Групп» ответственность о приеме на вакантную должность распределено между руководителем компании и его заместителем. Оценка системы привлечения и отбора сотрудников в организации показала, что главным источником рекрутинга персонала выступают внешние ресурсы и рекомендации работников предприятия. Поэтому собеседования проводятся в неформальной атмосфере и являются в основном бюрократической процедурой.

При положительном результате отбора специалист по кадрам оформляет требуемую документацию, и работник проходит период адаптации в компании

ЗАО «АМТ- Групп», которая обычно совпадает с периодом испытательного срока. В итоге, в компании никакой специальной системы адаптации в начале карьеры работников не предусмотрено. Адаптация завершается вступлением человека в должность на постоянную работу.

Таким образом, рассмотрев процедуру формирования персонала организации, можно утверждать, что на предприятии формально соблюдаются все стадии приема работников и не проводятся адаптационные мероприятия, что не позволяет повысить эффективность труда.

Обучение и профессиональное развитие сотрудников проводится с целью реализации вновь возникающими производственными заданиями, регулярном обновлении квалификации работников, повышения профессиональной культуры, подготовки кадрового резерва, на основании Положения «О непрерывном профессионально-экономическом обучении» [19].

При поступлении сведений об вакантных должностях в подразделениях компании, руководитель предприятия анализирует их количество и принимает решение о выдвижении претендентов на занятие свободных рабочих мест. В первую очередь кадровая служба занимается подбором соответствующих сотрудников внутри предприятия. Глава службы управления персоналом на основании утвержденных функциональных обязанностей определяет соответствие выдвинутых кандидатов имеющимся должностям. Для этого рассматриваются должностные инструкции, необходимый уровень профессиональной компетенции, навыков, опыта работы. По результатам анализа руководитель отдела кадров составляет предварительный перечень кандидатов, изучив их личную документацию (учетные карточки, послужные списки, записи в трудовой книжке). Кроме профессиональных качеств при подборе кандидатур принимается во внимание и выполнение требований по соблюдению регламента работы и дисциплины на предприятии. Немаловажным фактором при отборе кандидатов является и оценка психологических особенностей личности по опыту общения сотрудников кадрового подразделения с работниками компании [37].

Для предотвращения конфликтных ситуаций и более объективной оценки качеств претендента на вакантную должность начальник службы управления персоналом использует «трехмерную оценку». Она состоит из сбора информации, полученной от других работников, руководителя и подчиненных. Реестр кандидатов предоставляется руководителю предприятия. На производственном совещании руководитель отдела кадров докладывает о своих выводах о соответствии или несоответствии предложенных кандидатов вакантной должности. Участники собрания имеют совещательный голос в вопросе принятия кандидата на освободившуюся должность. Окончательное решение принимается директором единолично.

Постоянно проводится обучение персонала в отделе технического обучения предприятия, в различных институтах повышения квалификации. Рабочие ежегодно проходят обучение по профессии и безопасным приемам труда, сдают экзамены на подтверждение уже имеющегося или на повышение разряда. Руководители и специалисты проходят аттестацию на профессиональную пригодность 1 раз в 5 лет, и 1 раз в 3 года проверку знаний по охране труда и промышленной безопасности. Задачи такой проверки состоят в определении целесообразности повышения или понижения в должности, а также необходимости увольнения работников, не соответствующих требованиям. По результатам проводимой проверки формулируются выводы об определенных направлениях дальнейшего обучения имеющегося кадрового резерва. Аттестация осуществляется с привлечением коллективной аттестационной комиссии. Она производит оценку на базе: анализа личных документов сотрудника; его доклада о результатах труда за предыдущий период. Данные таблицы показывают, что руководство предприятия создает условия для обучения, повышения квалификации коллектива, развития персонала, внедрения новых методов работы, аккумулирования положительного опыта. После окончания курсов были предоставлены рабочие места в соответствии с повышением квалификацией персонала или другой профессией рассмотрим таблицу 5 [12].

Таблица 5– Анализ плана повышения квалификации персонала ЗАО  
«АМТ-Групп» в 2016г.

Наименование показателя	Всего		Из них:	
	чел.	% от кол-ва сотрудников	АУП	специалисты
Кол-во работников, закончивших проф. обучение	26	8	1	25
Прошли профессиональное обучение	10	3	-	10
Прошли переподготовку	-	-	-	-
Прошли аттестацию	8	3	-	8
Повысили квалификацию	7	2	-	7
Сумма средств, затраченных на проф. обучение и повышение квалификации работников, тыс. руб.	76,4	-	3	73,4

Так в 2016г. – 8% персонала на предприятии прошли профессиональное повышение квалификации, что является положительной тенденцией свидетельствующей о постоянно растущей квалификации персонала в организации. Значительное внимание уделяется вопросам профессиональной подготовки и повышения квалификации персонала: в 2016 г. прошли дополнительное обучение и повысили собственную квалификацию 3% работников, повысили квалификацию 2% специалистов, прошли аттестацию 3% сотрудников ЗАО «АМТ-Групп».

На предприятии предусмотрена система материального стимулирования работников. Большинство работников в соответствии с трудовым договором получает заработную плату по повременно-премиальной схеме. Исключение составляют сотрудники младшего обслуживающего персонала, заработная плата которым начисляется повременно. Регламентируется величина выплат ежегодно разрабатываемым и утверждаемым штатным расписанием. [30].

Руководители и служащие предприятия ЗАО «АМТ-Групп» в соответствии с Положением об оплате труда премируются в размере 60% от основного оклада в случае полного выполнения ими всех требований должностных инструкций. За допущенные в работе и выявленные в результате проверок упущения уровень оплаты труда может быть снижен на 20%.



Ставка должностных окладов специалистов и руководящего состава предприятия утверждается штатным расписанием и индексируется в зависимости от актуальных показателей инфляции. Выплаты вознаграждения за труд по договору между сотрудниками и работодателем производятся дважды в месяц (авансирование и окончательный расчет). Социальные выплаты сотрудникам ЗАО «АМТ-Групп» осуществляются в соответствии с Трудовым Кодексом Российской Федерации.

Для более эффективного мотивирования работников на предприятии предусмотрено дополнительное ежегодное поощрение в форме премии за достижение высоких результатов по окончании отчетного периода. Данные анализа системы управления сведены в таблицу 6 в приложении 2 [15].

Таблица 6 – Анализ системы управления персоналом ЗАО «АМТ-Групп»

№	Вопрос	Ответ
1.	Осведомлен ли персонал ЗАО о его планах?	Хорошо
2.	Участвует ли персонал ЗАО в получении части прибыли?	Частично (премии)
3.	Как ЗАО распределяет полномочия и устанавливает ответственность с помощью составления рабочих инструкций?	Сравнительно хорошо
4.	Сколько работников выполняют точно такую же работу, как и пять лет назад? (%)	40
5.	Как ЗАО определяет потребность в кадрах на перспективу?	Хорошо
6.	Какова процедура приема на работу?	Детализированная
7.	Какая часть персонала не прошла обучение за последние 2 года?(%)	25
8.	Как изменился уровень травматизма и пропусков по болезни?	Без изменений
9.	Как оценивается работа по регулированию оплаты труда в ЗАО?	Хорошо
10.	Каков уровень понимания юридических обязательств ЗАО?	Высокий

По результатам таблицы можно сказать, что состояние системы управления довольно стабильное.

Система управления персоналом обеспечивает положительную динамику развития ЗАО «АМТ-Групп».

По данным таблицы 6 можно сделать следующие выводы:

- средняя зарплата в 2016 г. в сравнении с 2014 г. возросла на 48,5%;
- численность работников увеличилась в 2015г. по сравнению с 2014г. на 13%, что связано с увеличением объемов производства;
- за исследуемый период произошли положительные изменения в образовательной структуре персонала: доля работников с высшим образованием увеличилась с 31% до 35%, со средним профессиональным образованием – с 6% до 7%, получивших рабочую квалификацию – с 44% до 47%. Это особенно важно в современных условиях, когда возрастает необходимость в специалистах нового поколения, способных умело применять на практике полученные знания, быстро ориентироваться в производственных ситуациях, обеспечивать повышение эффективности труда на каждом рабочем месте;
- структура по категориям АУП практически не изменилась, что свидетельствует о том, что на руководящих должностях находятся зарекомендовавшие себя работники, а не приглашаются кандидатуры со стороны;
- коллектив ЗАО «АМТ-Групп» «помолодел»: в 2014 г. количество работников, возраст которых составлял до 40 лет, было 55%, в 2016 г. эта цифра увеличилась до 58%, молодежь является главным ресурсом для развития, ключевым фактором социальных перемен, экономического развития и технологических инноваций. В связи с этим одним из главных условий обеспечения преемственности в управлении является подготовка резерва руководителей и специалистов;
- большая часть работающих в ЗАО «АМТ-Групп» составляют женщины – 77%, определенные изменения произошли и в половозрастной структуре.

Проведем анализ персонала ЗАО «АМТ-Групп» с целью выявления основных проблем управления персоналом в таблице 7 [15].

Таблица 7 – Расчет основных технико-экономических показателей ЗАО  
«АМТ-Групп» по труду в 2014-2016 гг.

Показатель	2014	2015	2016	Отклонение (+/-)		Темп роста, %	
				2015 от 2014	2016 от 2015	2015 от 2014	2016 от 2015
Средняя заработная плата, руб.	15645,86	17180,93	18384,1	1535,07	1203,17	127	117
Численность персонала	343	389	390	46	1	113	100
Структура по квалификации:							
Среднее общее образование	157	156	153	-1	-3	99	98
Начальное профессиональное	21	19	17	-2	-2	90	89
Среднее профессиональное	91	96	84	5	-12	105	88
Высшее профессиональное	74	120	136	46	16	162	113
Структура по категориям АУП:							
Директор	1	1	1	0	0	100	100
Зам. директора	3	3	3	0	0	100	100
Начальник отдела	8	8	8	0	0	100	100
Начальник лаборатории	35	36	36	1	0	100	100
Производственный мастер	4	4	4	0	0	100	100
Начальник БОТиЗ	1	1	1	0	0	100	100
Механик	1	1	1	0	0	100	100
Структура по возрасту							
18-25 лет	69	70	68	1	-2	101	97
26-30 лет	56	73	76	17	3	130	104
31-40 лет	63	82	84	19	2	130	102
41-55 лет	95	101	106	6	5	106	105
Свыше 55 лет	60	63	56	3	-7	105	89
Структура по полу работающих							
Женщины	265	300	302	35	2	113	101
Мужчины	78	89	88	11	-1	114	99

В ЗАО «АМТ-Групп» разработана четкая схема морального и материального стимулирования, регулярно пересматриваются тарифные

ставки и оклады сотрудников. Рассмотрим анализ основных кадровых показателей в таблице 8 [19].

Таблица 8 – Кадровые показатели ЗАО «АМТ-Групп» в 2014-2016г.

Показатель	2014	2015	2016	Отклонение (+/-)		Темп роста, %	
				2015 от 2014	2016 от 2015	2015 от 2014	2016 от 2015
Численность персонала	343	389	390	46	1	113	100
Удельный вес рабочих	73,76	75,58	75,13	1,82	-0,45	102	99
Удельный вес АУП	15,45	13,88	13,85	-1,57	-0,03	90	100
Удельный вес специалистов	10,49	10,28	9,74	-0,21	-0,54	98	95
Средний возраст работающих	45	41	41	-4	0	91	100
Текучесть кадров, %	6,15	6,3	5,24	0,15	-1,06	102	83

Данные таблицы показывают снижение уровня текучести кадров. Текучесть кадров в основном выражается с выходом сотрудников на пенсию. Сокращение текучести обусловил увеличение показателя стабильности персонала – если в 2014г. он составлял 93,8%, то в 2016г. лишь 94,7% работников ЗАО «АМТ-Групп» составляли «стабильную» часть кадрового состава. Анализируя кадровые показатели можно сделать вывод, что организация является привлекательным местом работы, особенно для женщин.

По данным таблицы видно, что в 2016г. по сравнению с 2014г.:

- численность персонала возросла на 13 %;
- удельный вес рабочих увеличился на 1,85%;
- удельный вес АУП снизился на 10,36%;
- удельный вес специалистов так же снизился на 7,12%;
- снизился средний возраст работников.

В коллективе ЗАО «АМТ-Групп» не создается социальных конфликтов, так как руководство прилагает все усилия для создания

здорового климата в коллективе. Хорошими помощниками в этом являются профсоюзная и молодежная организации. Часто устраиваются различные неформальные мероприятия, которые сплачивают коллектив.

Оценка производительности труда сотрудников компании за 2014-2016гг. представлена в таблице 9 [19].

Таблица 9 – Оценка производительности труда сотрудников предприятия ЗАО «АМТ-Групп» за 2014-2016гг.

Показатель	2014	2015	2016	2016 г. в % к 2014 г.
Объем реализации на одного сотрудника, тыс. руб.	233,14	248,16	313,0	132,28
Объем прибыли до уплаты налогов на одного сотрудника, руб. тыс. руб.	147,20	148,93	190,03	129,10
Показатель производимой продукции за час производительного труда, руб./час	45,93	48,77	65,51	133,92

Оценка условий труда работников ЗАО «АМТ-Групп» (данные 2014 г.)

- во вредных условиях труда заняты 188 сотрудников или 48%, включая 165 женщин;

- в 2014 г. профессиональных заболеваний не установлено, травм на производстве не произошло;

- в 2014г. расходы на выплату льгот и компенсаций за неблагоприятные условия труда составили:

    спецжиры – 41131 руб.

    дополнительные отпуска – 311483 руб.

    расходы на спецодежду – 458831 руб.

В таблице 10 [26] представим результаты оценки системы управления персоналом ЗАО «АМТ-Групп».

Таблица 10 – Результаты оценки системы управления персоналом ЗАО  
«АМТ-Групп»

Элемент системы управления персоналом	Выводы	Рекомендации по итогам проведения
Система планирования персонала	Оценка планирования персонала показала отсутствие системности и научной обоснованности данной деятельности. Директором не применяются никакие прогрессивные методы планирования персонала, он действует исключительно интуитивно.	Формирование и закрепление методов и принципов планирования персонала
Система набора и отбора Персонала	Оценка системы набора и отбора персонала показала, что основным источником набора персонала является внутренний источник: рекомендации сотрудников компании. В связи с этим, собеседования проводятся в неформальной обстановке и являются в большей степени формальными.	Разработка методов оценки персонала при приеме на работу
Система адаптации персонала	Новые сотрудники узнают о правилах и нормах работы на предприятии на собеседовании; никакой системы адаптации в начале карьеры работников не предусмотрено.	Формирование и закрепление методов и принципов адаптации персонала
Система обучения и развития персонала	Система обучения персонала в компании предусмотрена, проводится аттестация персонала	Формирование и закрепление плана и методов обучения персонала на предприятии
Система мотивации персонала	На предприятии предусмотрена только материальная мотивация сотрудников: ежеквартальная премия в форме 25% от прибыли.	Формирование и закрепление методов материальной и нематериальной мотивации персонала
Персонал	Оценка показала достаточно высокий профессионализм, а также профессиональная компетентность сотрудников соответствует занимаемым должностям.	Разработка корпоративной стратегии

Вместе с тем, как показал анализ данных, в ЗАО «АМТ-Групп» отсутствует эффективная система формирования резерва кадров из числа

молодых сотрудников и работы с ним. Сотрудники пенсионного возраста были уволены по собственному желанию с единовременной выплатой пособия в размере нескольких средних окладов, в итоге высвобождено около 80 вакансий.

Рассмотрев систему управления персоналом в ЗАО «АМТ-Групп» можно сформулировать утверждение, что большинство подсистем функционируют не в полном объеме. Необходимо усовершенствовать процессы управления персоналом в ЗАО «АМТ-Групп». Для этого рекомендуется:

– разработать методы оценивания кандидатов при трудоустройстве, при условии более профессионального подхода к проведению набора и отбора сотрудников; разработать план регулярного тестирования персонала, обеспечить применение более актуальных и разносторонних методов оценки персонала;

– разработать план материальной и нематериальной мотивации сотрудников предприятия.

### **1.3. Анализ методов управления персоналом ЗАО «АМТ-Групп»**

В ЗАО «АМТ-Групп» применяются различные методы управления персоналом. Анализ используемых админметодов управления персоналом целесообразно начать с правовых аспектов.

Административная деятельность руководства компании существенно облегчается в случае наличия общего плана работы организации и выработанной схемы выполнения основных работ. Повышению эффективности управления способствует отлаженная процедура принятия и реализации большинства разновидностей решений. Более успешное администрирование деятельности компании возможно в случае сформированной в компании атмосферы четкой трудовой дисциплины и достаточного уровня личной ответственности. Для того, чтобы руководящий состав коллектива был застрахован от административной «перегрузки», следует уделить достаточное внимание формированию соответствующего

бизнес-климата внутри организации. Перечисленные мероприятия при их очевидной трудоемкости после прохождения первого периода обеспечивают существенное облегчение дальнейшей работы. [36]. В целях формирования и регулирования трудовых, социально-экономических и профессиональных отношений между трудовым коллективом ЗАО «АМТ-Групп», раз в пять лет подписывается Коллективный договор. В настоящий момент на предприятии действует коллективный договор, заключенный на период с 2015 по 2020 гг. Рассмотрим таблицу 11 [25].

Таблица 11 – Административные методы управления персоналом, применяемые в ЗАО «АМТ-Групп»

Разновидность метода управления	Краткое описание метода	Конкретные реализации
Организационные воздействия	Основаны на подготовке и утверждении внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала	Устав, Коллективный договор, Правила внутреннего трудового распорядка, Положение о структурном подразделении, организационная структура управления, штатное расписание, должностные инструкции сотрудников
Распорядительные воздействия	Направлены на достижение поставленных целей, соблюдение нормативных документов	Приказы, Распоряжения, Указания, Инструкции, нормирование труда, координация работ, контроль исполнения
Материальная ответственность и взыскания	Выражается в обязанности возместить ущерб, причиненный работником предприятию своим действием или бездействием	Возмещение ущерба, удержание из зарплаты, депремирование
Дисциплинарная ответственность и взыскания	Применяются при нарушении трудового законодательства, неисполнении или ненадлежащем исполнении трудовых, служебных обязанностей.	Замечание, выговор, строгий выговор, понижение в должности, увольнение



С целью обеспечения эффективной работы ЗАО «АМТ-Групп», периодически разрабатывается и утверждается структурная схема управления производством, которая позволяет четко отслеживать процесс управления на всех уровнях от управляющего производством до руководства цехов.»

Трудовая дисциплина является обязательным для всех без исключения сотрудников подчинением нормам внутреннего трудового регламента, то есть, правилам поведения, которые указаны в соответствующих нормативных документах, коллективном договоре и локальных должностных инструкциях.

Для усиления трудовой дисциплины руководство предприятия регулярно проводит рейды по выявлению нарушений на всех участках производства. По результатам таких проверок проводятся специальные совещания, выносятся взыскания. Сотрудники предприятия оповещаются об итогах рейдов посредством публикаций соответствующих материалов на корпоративном портале и в ведомственном издании «Машиностроитель».

Распорядительные воздействия руководства в компании, выраженные в виде приказов, распоряжений, инструкций, положений по производству, обязательных к выполнению работниками, направлены на организацию четкой, правильной, отлаженной и бесперебойной работы производства. К ним относятся:

- приказы о приеме на работу, переводе внутри структурного подразделения и между ними, увольнения с работы;
- распоряжения о работе в выходные и праздничные дни при производственной необходимости;
- присвоение квалификации и разрядов;
- организации производственной практики [38].

В ЗАО «АМТ-Групп» использует комплекс мер по материальной ответственности. С заработной платы сотрудников удерживаются денежные средства в случае причинения компании материального ущерба. Кроме того,

применяются способы нематериальной дисциплинарной ответственности: замечания, выговоры и др. включая понижение в должности и в исключительных случаях – увольнения.

Директивные способы управления кадрами показывают высокую эффективность при необходимости реализации поставленных задач в тех ситуациях, когда необходимо подчинить персонал и направить его на достижение определенных целей. Оптимальным условием их эффективности служит высокий уровень регламентации управления и трудовой дисциплины. При таком подходе управленческие воздействия, не претерпевая искажений, реализуются на всех уровнях управления. Данное положение очень актуально на ЗАО «АМТ-Групп», с учетом многоуровневости его системы управления.

Значительной проблемой остается необходимость закрепления молодых кадров на предприятии, за счет чего можно обеспечить сохранение преемственности в достижении корпоративных идей и принципов. За период, который исследовался при подготовке настоящей работы, удельный вес молодых сотрудников увеличился на 4% и составил 19,7%.

При этом за 2014-2016гг. на 5,9% понизилась доля работников со стажем, превышающим 5 лет. В 2016г. их количество составило всего 46% сотрудников, что свидетельствует о снижении закрепляемости кадров в компании и недостаточной стабильности кадрового состава.

Серьезной задачей административного управления остается формирование рациональной профессиональной структуры персонала. Проведенный анализ показателей показывает, что удельная доля кадров, которые занимают должности руководителей, несколько сократился и составляет 3,8% от общего количества сотрудников. В то же время, доля работников на должностях специалистов, за 2014-2016гг. несущественно выросла и составила 11,5%.

Как очевидно из результатов проведенных исследований на предприятии ЗАО «АМТ-Групп» имеется тенденция усиления требований к

уровню квалификации и специфике образования руководителей, о чем говорит рост удельного количества руководителей, чья профессиональная подготовка соответствует занимаемой должности с 92,1% в 2014г. до 93,5% в 2016г. При этом чрезмерно низкой остается доля молодых кадров, занятых на управленческих должностях - за указанный период она упала на 4,2% и составляет в 2016г. 3,3% от общего числа руководящих сотрудников.

Экономические методы управления преобладают в ЗАО «АМТ-Групп», представляя собой механизмы реализации требований экономических законов путем использования сугубо экономических показателей, оценок, рычагов и стимулов воздействия. Базовым методом в ЗАО «АМТ-Групп» является экономическая мотивация сотрудников.

В дополнение к организационно-административным методам (метод "кнута"), эти методы управления являются методами «пряника». Административно определяемые материальные вознаграждения ориентированы не на административное влияние (указы, распоряжения, указания и т.д.).

Экономические методы в рамках производственной компании ЗАО «АМТ-Групп» реализуются в форме хозрасчета, планирования, экономического стимулирования.

К методам материального поощрения, используемым в организации, следует отнести:

- систему начисления и выплаты заработной платы и других форм материального поощрения работников;
- систему материальной ответственности с соответствующим применением вознаграждений и санкций за качество и эффективность работы;
- систему финансового стимулирования инновационной деятельности, если она приводит к повышению эффективности производственных процессов.

Таблица 12 – Динамика фонда оплаты труда и средней заработной платы персонала ЗАО «АМТ-Групп»

Показатели	2014г.	2015г.	2016г.	Отклонение, + / -		Темпы роста %	
				2015г. от 2014г.	2016г. от 2015г.	2015г. к 2014г.	2016г. к 2015г.
Объем выпуска продукции, тыс.руб.	746015	1261104	2315128	515089	1054025	172	106
Среднесписочная численность работников, чел.	343	389	390	46	1	104	103
Фонд оплаты труда тыс. руб. в т.ч.	110010	127666	175219	17656	47553	113	116
руководители	28320	21600	21576	-6720	-24	105	105
специалисты	4536	2700	2160	-1836	-540	111	106
служащие	1008	1008	1080	0	72	105	101
основной произ. персонал	60624	74018	96306	13394	22288	114	102
вспомогательн. персонал	15522	28340	54097	12818	25757	126	104
Среднегодовая выработка продукции на одного работающего, тыс. руб.	4388	7125	12121	2737	4996	166	103
Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	27	32	41	5	8	119	127
руководители	59	60	62	1	2	105	105
специалисты	21	25	30	4	5	107	106
служащие	12	12	15	0	3	100	101
основной произ. персонал	28	33	45	5	12	109	108
вспомогательн. персонал	13	24	39	10	15	100	100
Сумма заработной платы, на 1 руб. выработки	0,1	0,1	0,1	0,0	0,0	100	100
Коэффициент опережения отношения темпов изменения выработки к темпу изменения заработной платы	0,0	1,4	1,8	1,4	0,4	0	55

За счет экономических методов управления на предприятии установлены конкретные натуральные и стоимостные показатели. Эта схема дает возможность с высокой точностью оценить деятельность базовых подразделений в ЗАО «АМТ-Групп», формируется система стимулирования производственной деятельности рассмотрим таблицу 12 [44].

Рассмотрев структуру и динамику фонда заработной платы на предприятии можно утверждать:

- в ЗАО «АМТ-Групп» используется сдельно-премиальная и окладно-премиальная система оплаты труда, свидетельствующая о влиянии на размер заработной платы персонала показателей выполнения поставленных производственных задач;

- в течение анализируемого периода зафиксирован рост фонда оплаты труда и рост среднемесячной заработной платы персонала, что на практике является, в первую очередь, отражением инфляционных процессов в стране;

- фонд экономического стимулирования в ЗАО «АМТ-Групп» расходуется на всех сотрудников компании;

- премирование персонала имеет своей целью поощрения за качественное и своевременное выполнение трудовых обязанностей, показателем премирования является выполнение производственного плана;

- неполное использование способностей кадрового состава демонстрирует превышение темпов роста заработной платы за указанный период над темпами роста производительности;

- опережение темпов роста заработной платы темпами роста производительности в 2016г. неминуемо вызовет непомерный рост затрат и понижение процентов прибыльности.

Таким образом, можно констатировать, что применяемые в организации методы экономического воздействия не служат взаимозависимости между результатами труда и его процессом, не отражают количества и сложности производственных операций сотрудников различной квалификации.

На базе анализа экономических методов управления кадровым составом ЗАО «АМТ-Групп» демонстрирует недостаточность мотивирующего эффекта, поскольку по факту премия представляет собой фиксированную надбавку к должностному окладу, что искажает принципы мотивации сотрудников: премиальная сумма начисляется работнику не за

рост производственных показателей, а за отсутствие нарушений в отчетном периоде.

К вышеуказанному необходимо добавить, что на ЗАО «АМТ-Групп» работники бесплатно обеспечиваются молочными и молочнокислыми продуктами, спец. жирами, спецодеждой и обувью, средствами индивидуальной защиты и моющими средствами, что позитивно сказывается на мотивации персонала к выполнению работы.

Социально-психологические методы управления – это особые способы воздействия на объект управления, базирующиеся на использовании социально-психологических факторов. Они направлены на управление социально-психологическими отношениями, которые формируются в коллективе, для реализации поставленных перед организацией задач.

Социологические методы воздействия. Основные методы данного вида управления, применяемого в ЗАО «АМТ-Групп», сведем в таблицу 13 [17].

Таблица 13 – Косвенные методы управления персоналом социального характера

Разновидность метода управления	Краткое описание метода управления	Конкретная реализация
Социальное планирование	включает постановку социальных целей и критериев, разработку социальных нормативов и плановых показателей	снижение уровня заболеваемости, рост уровня образования и квалификации работников, охрана труда, сокращение производственного травматизма
Социологические методы исследования	сбор информации для подбора, оценки, расстановки и обучения персонала	анкетирование, аттестация персонала, собеседование
Социальное соревнование	форма общественных отношений, характеризуется стремлением людей к успеху, первенству, достижениям и самоутверждению	конкурсы профессионального мастерства

Снижения уровня общей и профессиональной заболеваемости является важной и значимой задачей управления ЗАО «АМТ-Групп», с которой руководство не всегда справляется.

В исследуемый период сотрудники организации, в целях профилактики различных заболеваний и снижения количества объемов периода нетрудоспособности обеспечены льготами, предусмотренными в Коллективном договоре:

- прав на санаторно-курортный отдых работников;
- лечение в собственном санатории-профилактории;
- право на отдых детей сотрудников в летних детских оздоровительных лагерях.

В последние годы значительно выросла роль социальных льгот и выплат, как составляющей совокупного дохода сотрудников. Присутствие в компании объемного списка социальных льгот, которыми обеспечиваются работники, дает возможность повысить их авторитет на рынке труда по сравнению с другими коммерческими структурами и лояльность по отношению к предприятию. Рассмотрим таблицу 14 [17].

Таблица 14 – Структура социального пакета персонала ЗАО «АМТ-Групп» за 2014 – 2016гг., тыс. руб.

Наименование показателей	2014г.		2015г.		Отклонение		2016 г.		Отклонение	
	тыс. руб.	уд. вес %	тыс. руб.	уд. вес %	+/-	%	тыс. руб.	уд. вес %	+	%
От несчастных случаев	24	3	31	4	7	129	40	5	9	129
Оплата дополнительных отпусков	11	1	12	2	1	109	12	1	0	100
Пособия по утрате трудоспособности	2	1	2	1	0	100	2	1	0	100
Обеспечение служебным транспортом и автостоянками	350	47	370	46	20	106	385	46	15	104
Культмассовая, оздоровительная работа и спорт	350	47	385	48	35	110	390	47	5	101
Итого	737	100	800	100	63	109	829	100	29	104

В ЗАО «АМТ-Групп» сформирован следующий подход к формированию расходов на дополнительные выплаты: необходимость поддержки молодых семей; защита работника при утрате работоспособности; решение задачи омоложения предприятия и сокращения штатной численности. В условиях рыночной экономики предоставление работодателем социальных гарантий является существенным стимулом в трудовой деятельности, поэтому рекомендуется направить кадровую политику ЗАО «АМТ-Групп» на расширение спектра предоставляемых сотрудникам социальных льгот и повышение их социальной защищенности. Результаты проведенных исследований свидетельствуют о том, что это направление занимает существенное место в практике социально-психологических методов управления персоналом в организации ЗАО «АМТ-Групп».

Комплекс работ по улучшению подготовки персонала и повышения уровня их профессиональной компетенции относится к перечню значимых элементов управления в экономике. Базовой задачей актуальной системы подготовки рабочих и их повышения квалификации является преодоление сложившихся ранее несоответствий в подготовке кадров по профессиям и квалификации и сбалансированном удовлетворении потребностей конкретного производства с учетом перспектив его развития в квалифицированных рабочих. Это определяется необходимостью научно обоснованного выявления действительных потребностей производства в квалифицированных кадрах в нужном количестве и соответствующего качества.

Таблица 15 – Затраты на обучение персонала ЗАО «АМТ-Групп»

Наименование	2015 г.	2016 г.	Отклонения
Количество работников, прошедших обучение и повышение квалификации, чел.	37	21	- 16
Затраты на обучение и повышение квалификации, тыс. руб.	32,353	37,500	+ 5,147



В ЗАО «АМТ-Групп» организуется плановое обучение сотрудников как с отрывом от производства, так и на рабочем месте. Рассмотрим расходы на эту статью за 2015-2016 гг. в таблице 15-16 [9].

Из таблицы видно, что количество сотрудников, которые прошли курс обучения в 2016г. понизилось на 16 человек, а расходы на обучение и повышение квалификации выросли на 5,147 тыс. руб. Это показывает количественное снижение обучающихся и рост затрат на обучение и повышение квалификации за счет повышения стоимости обучения. За анализируемый период произошло уменьшение количества сотрудников, квалификация которых повысилась. Переподготовку прошло на 16 человек меньше, чем в предыдущий отчетный период.

Таблица 16 – Профессиональное обучение кадров ЗАО «АМТ-Групп»

Наименование	2015 г.	2016 г.	Отклонения
Всего работников, которые повысили квалификацию, прошли подготовку и переподготовку	47	31	-16
из них – рабочие цеха	44	31	-13
руководители среднего звена	2	0	-2
руководители высшего звена	1	0	-1
Повысили квалификацию всего	47	31	-16
в том числе:			
в учебных заведениях	18	14	- 4
на предприятии	29	17	-12
Прошли профессиональную подготовку и переподготовку всего	47	31	-16
из них – рабочие цеха	47	31	-16
в том числе:			
обучено первой профессии	37	21	-16
обучено другим (смежным) профессиям	6	8	+ 2
переподготовлено	4	2	- 2

Это тенденция имеет место из-за экономического кризиса, вызвавшего уменьшение свободных средств на предприятии. Эта тенденция сохраняется для всех категорий работающих. Обучение рабочих в основном проводится непосредственно на рабочем месте. Наблюдается тенденция снижения обученных первой профессии на 16 человек в 2016г. Это свидетельствует о

том, что организация отдает предпочтение уже обученным кадрам достаточной квалификации. В 2016г. количество переподготовленных сотрудников снизилось на 3 человека.

При этом в компании не отработана система формирования резерва кадров из числа молодежи и работы с ней, отсутствует разработанная документация, регламентирующая создание профессионального кадрового резерва, что приводит к неуправляемости персонала, давлению со стороны незаменимых сотрудников. Для решение этой задачи нужно реализовать системный подход к определению процессов и процедур создания кадрового резерва.

Психологические методы воздействия. Эти методы управления, аналогично социологическим методам, играют существенную роль при работе с персоналом и сфокусированы на конкретной личности сотрудника. Психологические методы, в отличие от экономических, персонифицированы и индивидуальны.

Позитивно на формирование благоприятного микроклимата внутри коллектива ЗАО «АМТ-Групп» влияет активное участие сотрудников в проводимых компанией мероприятиях. В целях создания новых традиций и сохранения и поддержания традиционных форм общения в трудовых коллективах на предприятии машиностроения проводятся:

- торжества ко Дню машиностроителя, Дню Победы, Дню защитника отчества, Международному женскому дню;
- молодежные мероприятия: «День молодой семьи», «День молодежи», «День защиты детей», фестиваль «Творчество молодых»;
- комплексные зимняя и летняя спартакиады, суточный лыжного марафона, эстафетный пробег на призы.

Состязания – это особенный вид общественных отношений, в котором реализовывается стремление индивидуума к успеху, первенству, повышению самооценки и достижениям. Обычно проведение соревнований приводит к

повышению производительности труда, росту производственных показателей и более высокому коэффициенту эффективности.

На основании данных факторов руководство предприятия на регулярной основе проводит среди молодых сотрудников компании (до 30 лет) регулярные конкурсы «Лучший по профессии» и «Золотые руки».

При этом необходимо отметить, что, учитывая высокую эффективность психологических методов управления кадрами, это направление работы в ЗАО «АМТ-Групп» на момент исследования невозможно считать достаточно освоенным. На предприятии отсутствуют опробованные методики, позволяющие производить оценку личностных особенностей сотрудников, морально-психологического климата, соответствия темперамента и черт характера претендентов предполагаемой должности. В структуре аппарата управления трудовым коллективом не присутствует должности психолога.

Таким образом, учитывая приведенные данные, можно сделать вывод, что система управления кадрами в ЗАО «АМТ-Групп» не может оцениваться однозначно. Некоторые методы воздействия используются на постоянной основе, а другие – недостаточно. Необходимо отметить, что более привычными и отработанными способами управления персоналом остаются хорошо зарекомендовавшие себя административные механизмы. Эта тенденция реализуется в форме выпуска четких и подробных инструкций, приказов и распоряжений. Следует отметить положительное влияние стандартизированной и четко спланированной работы на достижение плановых показателей.

При этом следует отметить, что на практике существенное влияние на производственные процессы оказывают субъективные факторы. Именно в этом аспекте проявляются риски несовершенства управленческой системы в ЗАО «АМТ-Групп», поскольку руководство компании недостаточно системно использует актуальные подходы к администрированию, в том числе косвенные методы управления персоналом.

Менеджмент ЗАО «АМТ-Групп» преимущественно применяет экономические формы управления кадровым составом, но и они используются недостаточно эффективно.

Основным показателем результативности экономических методов управления в ЗАО является коэффициент производительности труда, но расчеты показывают, что темпы роста средней заработной платы существенно опережают темпы роста производительности труда в среднем по организации.

Таким образом, рассмотрим проблемы управления персоналом по группам методов в таблице 17 [17].

Таблица 17– Проблемы управления персоналом ЗАО «АМТ-Групп» по группам методов

Группа методов	Проблемы	Мероприятия	Ответственный
Административные методы	Отсутствие положения о кадровом резерве	1. Разработать положение о кадровом резерве; 2. Разработать программу подготовки кадрового резерва; 3. Разработать план подготовки кандидатов на замещение должностей	Специалист отдела по управлению персоналом
Социальные методы	Отсутствие повышения уровня профессиональной квалификации, отсутствие заинтересованности персонала в повышении своего профессионального уровня	Разработать план обучения и повышения квалификации персонала ЗАО «АМТ-Групп», включить обучение оценку его результатов в систему мотивации	Специалист отдела по управлению персоналом
Экономические методы	Отсутствие зависимости размера оплаты труда от индивидуального вклада работника	Разработка и внедрение системы оплаты труда, с учетом вклада работника	Специалист отдела по управлению персоналом

По результатам анализа системы управления трудовыми ресурсами предприятия выявлены такие недостатки:

- отсутствует «Положения о кадровом резерве»;

- не апробирована достаточно эффективная программа повышения уровня профессиональной квалификации,
- персонал компании не мотивирован на повышение собственного профессионального уровня;
- отсутствует корреляция между размером оплаты труда и индивидуальным вкладом работника в достижение производственных показателей.
- значительно слабее проработаны и практически не реализуются методы социально-психологического влияния на персонал,
- не достаточно внимания уделяется проблемам подготовки и повышения квалификации сотрудников,

Поскольку в условиях высококонкурентной среды вопросы мотивации персонала, повышения его лояльности к предприятию и повышению производительности труда становятся более актуальными, компании требуется значительное расширение спектра методов управленческого воздействия на персонал, дополнение чисто кадровых подходов к разработке новых современных схем стимулирования трудовой активности. Структурному подразделению ЗАО «АМТ-Групп», отвечающему за управлением кадрами, рекомендуется усилить работу по управлению профессиональным продвижением, разрешению возникающих конфликтов, анализу ситуации на рынке трудовых ресурсов, что обеспечит возможность в значительной степени реализовать высокий потенциал современных методов организационного воздействия на персонал.

### **Выводы по главе 1**

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что предприятие ЗАО «АМТ-Групп» – закрытое акционерное общество, к видам деятельности которого относятся металловедческая экспертиза, исследования химического состава материалов, металлографические исследования. За исследуемый

период производственные показатели компании росли достаточно динамично с учетом экономического кризиса.

Анализ эффективности и экономичности комплекса мер по управлению трудовыми ресурсами показывает:

- численность сотрудников увеличилась в 2016г. по сравнению с 2014г. (на 13%), что контролирует с соответствующим ростом объемов производства;

- за исследуемый период необходимо отметить позитивные изменения в образовательной структуре коллектива;

- средняя заработная плата в 2016г. по сравнению с 2014г. возросла на 48,5%;

структура по категориям АУП практически не изменилась, что указывает на то, что на административных должностях находятся работники, хорошо зарекомендовавшие себя на предприятии, а не привлекаются специалисты извне;

- происходит омоложение коллектива.

Проанализировав методы управления персоналом ЗАО «АМТ-Групп» можно констатировать:

- наименее освоены административные методы в управлении персоналом, поскольку отсутствует проработанное и апробированное положение о кадровом резерве.

- слабо проработанными в практике управления являются методы социального воздействия на персонал, так как незначительное внимание уделяется вопросам подготовки и повышения квалификации персонала, отсутствует система формирования резерва кадров из числа молодых сотрудников и работы с ним;

- слабо развиты и ограничены экономические методы управления персоналом, так как важнейшим индикатором результативности экономических методов воздействия на персонал является производительность труда работников, при этом для ЗАО «АМТ-Групп»

характерна тенденция опережения темпов роста средней заработной платы над темпами роста производительности труда.

Таким образом, проанализировав методы управления персоналом выявлены следующие недостатки:

- отсутствие «Положения о кадровом резерве»;
- отсутствие повышения уровня профессиональной квалификации, отсутствие заинтересованности персонала в повышении своего профессионального уровня;
- отсутствие зависимости размера оплаты труда от индивидуального вклада работника.

## ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАО «АМТ-ГРУПП»

### 2.1. Мероприятия по совершенствованию методов управления персоналом

Рассмотрев методы управления персоналом ЗАО «АМТ-Групп», выявлены следующие проблемы:

- отсутствие положения о кадровом резерве;
- отсутствие повышения уровня профессиональной квалификации;
- отсутствие зависимости размера оплаты труда от индивидуального вклада работника.

Рассмотрим мероприятия по совершенствованию данных методов.

*Мероприятие №1.* Разработка и внедрение системы оплаты труда, с учетом вклада работника.



Рис.1 – Модель системы заработной платы с гарантированным сдельным минимумом



Анализ нормативно-правовой базы и опыта работы предприятий позволил усовершенствовать систему заработной платы для персонала предприятия ЗАО «АМТ-Групп» посредством включения в договорную систему заработной платы гарантированного сдельного минимума заработной платы рисунок 1 [41].

Схема формирования индивидуальной месячной зарплаты представлена на рисунок 2 [41].

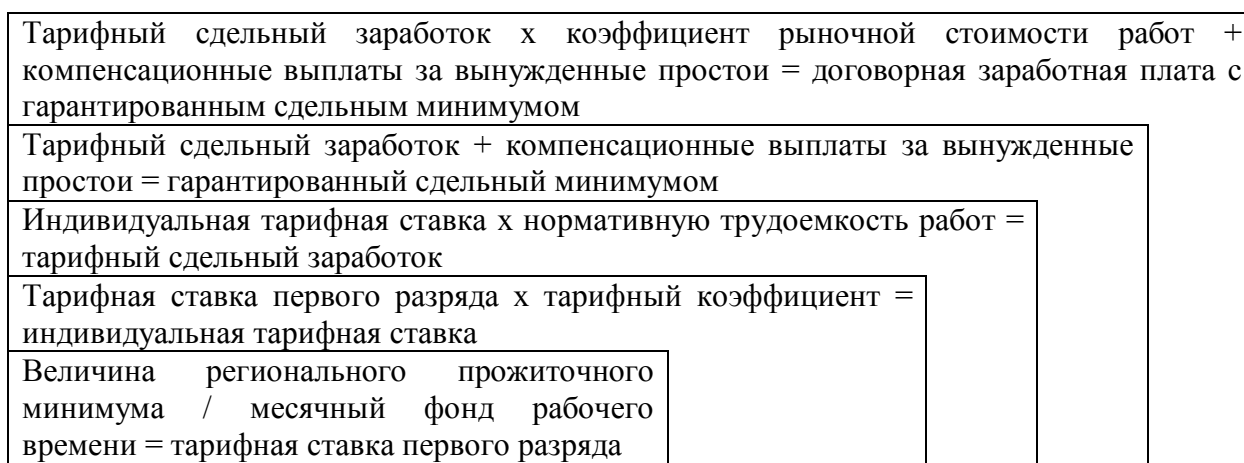


Рис.2 – Схема формирования индивидуальной месячной зарплаты сотрудника ЗАО «АМТ-Групп» при договорной системе заработной платы с гарантированным сдельным минимумом

Предлагаемая для внедрения в закрытом акционерном обществе предприятия «АМТ-Групп» система расчета заработной платы обеспечивает возможность повысить социальную защищенность сотрудников, поскольку закрепляет нижний предел оплаты труда на уровне не ниже прожиточного минимума для данного региона и при этом учитывает не только ситуацию на рынке труда, но и финансовые возможности компании. Таким образом, усовершенствованная схема расчетов позволяет более результативно реализовать функции заработной платы.

Первоначальным этапом подготовки эффективной системы оплаты труда сотрудников является ранжирование производственных задач по степени их сложности и важности для производственного процесса. Анализ действующих на предприятиях отрасли тарифных сеток, а также научных разработок в сфере разработки модернизированных схем оплаты труда для коммерческих структур позволил рассчитать инновационную ступенчатую тарифную сетку для сотрудников предприятия, в которой учитывается уровень полученного работником образования рисунок 3 [41].

		Рабочие профессии				Линейные руководители				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Шк.	1	1,17	1,37							
	ПТУ	1,17	1,37	1,6	1,87					
	Техн.		1,37	1,6	1,87	2,2	2,56			
	ВУЗ			1,6	1,87	2,2	2,56	3,0	3,5	

Рис.3– Ступенчатая тарифная сетка работников ЗАО «АМТ-Групп» в зависимости от уровня образования

Каждая ступень предлагаемой тарифной сетки соответствует образовательному уровню работников (среднее, среднее специальное, высшее образование). Тарификация персонала рабочих специальностей осуществляется по шести разрядам в соответствии с ЕТКС работ и профессий. Разряд особо важных для производственных процессов категорий специалистов может увеличиваться на один.

Преимуществами разрядной тарифной сетки является возможность учета квалификационного уровня сотрудников, их уровня образования, значимости должности в производственном процессе и стажа работы в организации. Кроме того, предложенная тарифная сетка стимулирует как руководителей подразделений, так и акционеров компании более эффективно использовать человеческий ресурс, имеющийся в распоряжении компании ЗАО «АМТ-Групп» [37].

Для просчета сетки соотношений в оплате труда нужно определить, какие факторы являются наиболее критическими, а значение каких менее важно. Для этого применяется бальным метод оценки вклада сотрудников ЗАО «АМТ-Групп».

Полученная матрица наглядно демонстрирует соответствие количества баллов каждому субфактору и каждому уровню важности.

Баллы распределены таким образом, чтобы можно было определить значимость и весомость того или иного фактора, т.е. как пропорционально – минимум 25% от максимального числа баллов по каждому фактору, низкий уровень – 50%, средний – 75%, так и непропорционально – минимум – 10%, низкий уровень – 35% и средний – 60% от максимального числа баллов по каждому фактору. Наиболее важному субфактору присваивается максимальное число баллов и таким образом можно определить значение каждого фактора и его весомость.

Исходя из общей численности сотрудников предприятия в 390 человек, матрица баллов разделяется на две составляющих: первая для руководящего персонала и специалистов, вторая – для служащих и рабочих.

Результаты расчетов матрицы баллов для руководителей и специалистов ЗАО «АМТ-Групп» представлены в Приложении 3.

Результаты расчетов матрицы баллов для служащих и рабочих представлены в Приложении 4.

На базе предложенной матрицы баллов возможно разработать факторно-критическую модель оценки сложности выполнения работ. Эта модель тоже будет разделена на два варианта: для руководителей и специалистов и для служащих и рабочих компании.

Эта модель дает возможность дифференцировать коэффициенты сложности выполнения работ.

Сумма значений коэффициентов по всем работникам определяется как произведение среднесписочной численности работников ЗАО «АМТ-Групп» на усредненное значение среднего интервала, при определении которого

используются показатели дифференциации оплаты труда, т. е. такие точки распределения, которые делят ряд в определённом соотношении. Наиболее часто используется медиана (Me).

Результаты расчетов представлены в таблице 18 [8].

Значение каждого субфактора определяется в процентной доле от максимально возможного балла по каждому из факторов. К примеру, для степени специализации:

- 1) однородная узкоспециализированная –  $40 / 100\% = 0,4$ ;
- 2) разнородная по отдельным разделам определенной сферы –  $60/100\% = 0,6$ ;
- 3) разнородная по всему кругу задач подразделения –  $100 / 100\% = 1,0$

Таблица 18 – Факторно-критическая модель оценки сложности работ для руководителей, специалистов и рабочих ЗАО «АМТ-Групп»

Фактор сложности работ	Весомость фактора	Критерии фактора	Значимость фактора
Степень специализации	0,10	Работа: однородная узкоспециализированная;	0,40
		Разнородная по отдельным разделам определенной сферы;	0,60
		Разнородная по всему подразделения	1,00
Степень самостоятельности выполнения работ	0,20	Выполнение работы: под непосредственным руководством начальника;	0,5
		В полном соответствии с инструкцией или под общим руководством;	0,7
		Полностью самостоятельно	1,0
Степень ответственности (в зависимости от уровня руководства)	0,25	Ответственность: только за свою работу;	0,45
		За работу группы (подразделения);	0,80
		За весь коллектив	1,00
Степень новизны	0,30	Работа: регулярно (в течение квартала) повторяемая;	0,40
		Нерегулярно повторяемая;	0,60
		Вновь начинаемая	1,00
Степень творчества	0,33	Труд: технический;	0,50
		Формально – логический;	0,70
		Творческий	1,00
Производительность труда и качество труда	0,38	Низкие	0,40
		Средние	0,50
		Высокие	0,65
		Очень высокие	0,80

Используя сформированные таблицы можно составить сетку соотношений в оплате труда работников ЗАО «АМТ-Групп» умножив весомость фактора на его значимость. Диапазон данных рассчитан таким образом, чтобы сотрудникам стало материально выгодно повышать качество своего труда и собственную профессиональную квалификацию. Результаты расчетов приведены в таблице 19 [8].

Таблица 19 – Сетка соотношений в оплате труда работников разных квалификационных групп (К) ЗАО «АМТ-Групп»

разряды	Квалификационные группы работников					
	1-2	3-4	5-6	7	8	9
вилка значений	0,5-0,59 K <sub>cp</sub> =0,54	0,55-0,67 K <sub>cp</sub> =0,61	0,65-0,78 K <sub>cp</sub> =0,715	0,75-0,84 K <sub>cp</sub> =0,79	0,88-1,32 K <sub>cp</sub> =1,10	1,28-1,60 K <sub>cp</sub> =1,44
1-2	X	X				
3-4		X	X			
5-6			X	X		
7				X	X	
8					X	X
9						X

Для экономического стимулирования сотрудников к повышению производительности труда в данной схеме используются повышающие и понижающие коэффициенты.

Рассчитанная таким способом матрица баллов достоверно показывает, какое количество баллов соответствует фактору и каждому уровню важности в разрядах, что помогает определить рейтинг важности факторов в факторно-критической модели оценки сложности выполнения работ. Построенная схема оценивания демонстрирует взаимосвязь индивидуального участия сотрудника и его личной ответственности, что после отражается на величине заработка, поскольку выполнение определенной производственной задачи включается в соответствующую «вилку» соотношений в оплате труда.

Итак, предлагаемая система мотивации предоставляет возможность соотнести заработок сотрудников ЗАО «АМТ-Групп» с их личным трудовым вкладом в результаты деятельности предприятия.

В таблице 20 [8] представлены повышающие и понижающие коэффициенты для каждого работника, разработанные с учетом интересов предприятия.

Таблица 20 – Повышающие и понижающие коэффициенты

Наименование показателей	Коэффициенты
Повышающие показатели	
Перевыполнение производственного задания	0,3
Отсутствие брака выпускаемой продукции	0,15
Оказание практической помощи молодым рабочим	0,1
Освоение новой техники и новых технологических процессов	0,15
Экономия сырья и материалов	0,3
Проявление инициативы в выполнении общих задач подразделения и полученной работы, высокий профессионализм и эффективность труда	0,2 – 0,5
Увеличение прибыли	0,3
Понижающие коэффициенты	
Несвоевременное выполнение обязанностей, должностными инстр-ми	0,3
Нарушение правил безопасности	0,2 – 0,4
Нарушение производственной и трудовой дисциплины	0,5
Неэффективное использование оборудования, инструментов	0,1
Отсутствие инициативы, инертности в работе	0,2 – 0,5
Необеспечение сохранности выпускаемой продукции и материальных ценностей	0,2
Другие нарушения, отрицательно сказывающиеся на результатах работы	0,15

*Мероприятие №2.* Разработка и внедрение Положение о кадровом резерве.

Деловая оценка персонала на исследуемом предприятии производится формально, и потому невозможно собрать точную информацию о сотрудниках. На наш взгляд, целесообразно использовать иные, более эффективные методы деловой оценки, способствующие аккумуляции информации о сотрудниках и повышающие их мотивацию к качественному выполнению своих обязанностей. Один из вариантов коррекции сложившейся ситуации – организация системной

работы по подбору кадрового резерва на должности руководителей из числа перспективных специалистов, с учетом не только требующихся личностных качеств, но и заслуживших определенную положительную репутацию в практической деятельности. Создание кадрового резерва является значимым фактором в вопросе более эффективного и быстрого обеспечения производственного процесса сотрудниками с достаточной подготовкой, способными в случае необходимости сопровождать не только свой непосредственный участок, но и смежные направления [30].

Существует несколько этапов формирования резерва кадров: планирование, собственно формирование резерва, работа с определенным в резерв персоналом. Каждая из вышеперечисленных стадий несет в себе функциональную нагрузку.

Для компании необходимо разработать и внедрить положение о кадровом резерве (Приложение 5,6).

Требованиями к сотруднику для возможного ввода его в стратегический кадровый резерв ЗАО «АМТ-групп» являются:

- возраст не старше 50 лет;
- общий трудовой стаж не меньше 5 лет,
- стаж работы в отрасли не меньше 2 лет,
- стаж на руководящей должности не менее 3 лет;
- отсутствие дисциплинарных взысканий, а также медицинских противопоказаний.

Первый и простой этап подготовки к зачислению в кадровый резерв предприятия – это подача заявки. Претенденту необходимо запросить анкету в службе управления персоналом ЗАО «АМТ-групп», заполнить ее, заручиться согласием руководителя своего подразделения и передать бумаги в службу управления персоналом, где его данные занесут в соответствующий реестр.

Второй этап – это, собственно, оценка кандидатов. На третьем этапе Правление принимает решение по кандидатам на основе подготовленных отчетов по результатам первых двух этапов, а после заседания Правления

составляется окончательный список людей, зачисленных в кадровый резерв. На четвертом, завершительном этапе, резервисты проходят обучение.

*Мероприятие №3.* Разработка плана обучения и повышения квалификации персонала, включить обучение и оценку его результатов в систему мотивации.

На основании выявленных в ходе анализа проблем, связанных со снижением квалификационного уровня сотрудников ЗАО «АМТ-Групп» предложим такие мероприятия:

1) пересмотр учебных программ на соответствие их содержания функциональным обязанностям на соответствующей должности;

2) оборудовать учебные помещения, оснастить их техническими средствами обучения и наглядными материалами;

3) обеспечить наличие необходимых аудио- и видео- средств и компьютерной техникой для более полного усвоения учебной программы;

4) пресекать практику индивидуальной формы подготовки и переподготовки работников предприятия, более активно практиковать формирование групп из сотрудников смежных специальностей;

5) более качественно отнестись к отбору преподавателей для теоретического и практического обучения;

6) создать всеобъемлющую базу данных о подготовке и переподготовке кадрового состава организации [26].

Наличие на предприятии подготовленных в соответствии с современными требованиями штатных преподавателей теоретического обучения является одним из обязательных условий эффективной работы по подготовке и повышению квалификации рабочих кадров. Осознание этого требует плановой и целенаправленной работы по улучшению качественного состава этой категории специалистов. Следует отметить, что все указанные мероприятия являются эффективными как в экономическом, так и в социально-психологическом плане. Последнее особенно важно. Экономический эффект от внедрения комплекса оздоровительных мероприятий мы рассчитаем в следующем пункте дипломного проекта.



Кроме того, возможность частичной или полной компенсации стоимости обучения является для персонала мотивирующим фактором, дающим возможность повысить свой профессиональный уровень большому числу сотрудников. Предлагаю рассмотреть план - график внедрения предлагаемых мероприятий представлен в таблице 21.

Таблица 21 – План-график реализации мероприятий по организации внутрифирменного обучения персонала ЗАО «АМТ-Групп»

Мероприятие	Сроки выполнения	Ответственное должностное лицо / Исполнители
Разработка методики предоставления оплаты обучения персонала за счет организации.	1 месяц	Менеджер по управлению персоналом
Разработать и утвердить форму ученического договора	1 месяц	Менеджер по управлению персоналом
Согласовать и утвердить методику предоставления оплаты обучения персонала за счет организации.	1 месяц	Менеджер по управлению персоналом
Подготовить и подписать приказ о введении политики субсидирования обучения.	1 неделя	Менеджер по управлению персоналом, начальники цехов
Разработать новые формы для учета потребности в обучении	1 неделя	Менеджер по управлению персоналом
Внести исправления в Положение об обучении персонала	1 неделя	Менеджер по управлению персоналом
Выявить потребность в обучении	1 месяц	Менеджер по управлению персоналом, начальники цехов
Составить и согласовать план по обучению	2 недели	Менеджер по персоналу, начальники отделов
Утвердить план по обучению молодых специалистов	3 рабочих дня	Менеджер по управлению персоналом, начальники цехов, отделов
Составить проект бюджета на год по обучению	1 неделя	Менеджер по управлению, начальники отделов
Утвердить бюджет по обучению	3 рабочих Дня	Менеджер по управлению персоналом, начальники отделов
Организовать сбор и обобщение заявок – заявлений на обучение	1 неделя	Менеджер по управлению персоналом, начальники цехов, отделов
Контролировать исполнение бюджета плана по обучению	постоянно	Менеджер по управлению персоналом

Схема обучения персонала после внесения предлагаемых изменений представлена на рисунке 4 [29].

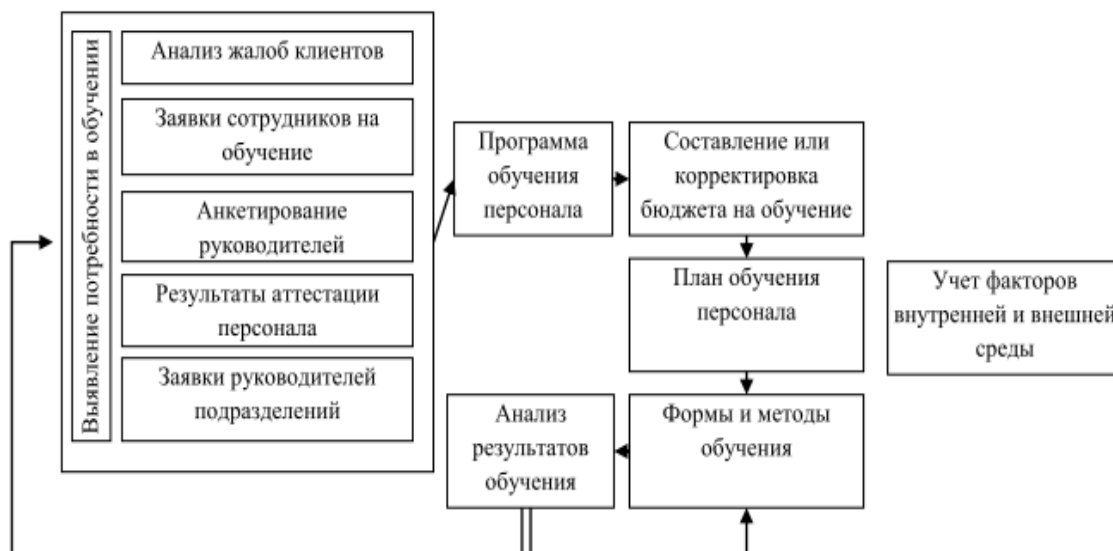


Рис.4 – Схема обучения персонала ЗАО «АМТ-Групп» после внесения изменений

## 2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом

Методы управления персоналом ЗАО «АМТ-Групп» регулируются коллективным договором, правилами внутреннего трудового распорядка, положением о кадровой работе и организации кадрового учета, положением об оплате труда и стимулирующих выплатах.

Для закрепления мероприятий по совершенствованию экономических методов управления персоналом, при предложении автора о введении договорной системы заработной платы с гарантированным сделельным минимумом заработной платы и введении коэффициентов премирования,

необходимо утвердить в рамках коллективного договора Положение «Об оплате труда и материальном стимулировании работников (Приложение 7).

Согласно ст. 135 ТК РФ заработная плата работнику устанавливается трудовым договором в соответствии с действующими у данного работодателя системами оплаты труда [33].

Локальные нормативные акты, устанавливающие системы оплаты труда, принимаются работодателем с учетом мнения представительного органа работников. Данное положение в нарушение ст.135 ТК РФ не содержит размеров должностных окладов, тарифных ставок рабочих, размеры выплат компенсационного характера не во всех случаях и размеров выплат стимулирующего характера. Основные разделы положения:

Раздел 1. Общие положения. Обычно в данный раздел включаются положения о том, кто имеет право на получение стимулирующих выплат, перечисляются общие критерии стимулирования и правила распределения стимулирующих выплат, указывается источник формирования стимулирующего фонда.

Раздел 2. Показатели стимулирования. Определяя критерии для премирования работников, очень важно не подходить к этому формально, а четко отразить в положении о премировании, за что конкретно вы будете выплачивать сотрудникам вознаграждения. Причем основания для выплаты премий будут различаться в зависимости от должностей работников и от задач, стоящих перед конкретными структурными подразделениями.

Раздел 3. Порядок премирования. В положении о премировании обязательно нужно отразить внутренний порядок начисления премий.

Для придания положению о премировании юридической силы оно оформляется в соответствии с требованиями ГОСТ Р.6.30-2003, так же составляется график согласования с представительным органом работников, а также ставятся визы заинтересованных лиц (юрисконсульт и главный бухгалтер).

Посредством Положения работодатель не просто доводит до сведения работников перечень актов. Принимая с учетом мнения профсоюзного комитета (ст. 8 и 372 ТК РФ) Положение, работодатель тем самым обязывает работников руководствоваться этими актами при исполнении ими своих должностных обязанностей. Это правило в полной мере распространяется и на представителей работодателя - юридического лица и работодателя - физическое лицо.

Для усиления воздействия социально-психологических методов управления персоналом, необходимо разработать Положение «О кадровом резерве», в котором закрепляются основные принципы и порядок формирования кадрового резерва, круг обязанностей должностных лиц, ответственных за формирование кадрового резерва. В этом документе также целесообразно отразить вопросы организации работы с кадровым резервом, порядок пополнения кадрового резерва и внесения изменений в количественный и качественный состав «резервистов».

Для ЗАО «АМТ-Групп» предлагается следующая структура документа (Приложение 6).

Внедрение системы подготовки персонала за счет кадрового резерва возможно лишь при условии, что в организации действует процедура деловой оценки и проводится обучение сотрудников. Следовательно, Положение о кадровом резерве неразрывно связано с Положением о деловой оценке, Положением об обучении и другими базовыми документами, нормирующими деятельность по управлению персоналом в компании.

В связи с тем, что на исследуемом предприятии отсутствует документ, регламентирующий процессы внутрифирменного обучения персонала, рекомендовано разработать Положение «Об организации внутрифирменного обучения персонала».

Главной целью данного документа является создание системы возмещения затрат на обучение всем категориям персонала. Основными принципами компании являются:

- обеспечение высококвалифицированными кадрами,
- возможность выступления в роли инициатора обучения как предприятия, так и сотрудника,
- возможность принимать решение о субсидировании обучения на основании четких правил предоставления субсидирования обучения в зависимости от опыта работы, типа обучения,
- появление гарантий для предприятия со стороны сотрудника по отработке,
- правила обращения за субсидиями, наличие необходимых для предоставления субсидии документов, гарантии и компенсации в случае нарушения сотрудником ученического договора.

Положение «Об организации внутрифирменного обучения персонала» дает возможность сотрудникам выступать инициаторами обучения, подавая заявки в установленной форме. Таким образом, необходимо разработать и утвердить набор необходимых внутренних документов, на основании которых будут осуществляться мероприятия по обучению сотрудников. Основная роль в разработке документации отводится отделу кадров, но активное участие в этой работе должны принимать и руководители цехов, отделов. Генеральный директор должен контролировать весь процесс и утверждать разработанные документы. Этап разработки и утверждения внутренней документации рассчитан на срок 3–3,5 месяца.

Таким образом, в ЗАО «АМТ-Групп» необходимо:

- провести корректировку правил внутреннего трудового распорядка;
- разработать и внедрить Положение об оплате труда и материальном стимулировании работников;
- разработать и внедрить положение о кадровом резерве;
- разработать и внедрить положение об организации внутрифирменного обучения персонала.

### 2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом

Для максимально точного расчета итогов деятельности работника и структурного подразделения в целом в настоящее время все больше используются ключевые показатели эффективности [17].

*Эффективность мероприятия №1.* Разработка и внедрение системы оплаты труда, с учетом вклада работника.

В соответствии разработанных схем материального стимулирования работников ЗАО «АМТ-Групп» произведем расчет фонда оплаты труда на 2017г. в таблице 22 [17].

Таблица 22 – Динамика выручки и фонда оплаты ЗАО «АМТ-Групп» в 2016-2017г.

Показатель	2016	2017г. предложения автора	Отклонение	
			+/-	%
Выручка, тыс. руб.	2 315 128	2 546 640	231 512	110
ФОТ, тыс. руб.	35 257	38 257	3 685	109
ФОТ к выручке, %	7,4	7,3	- 0,1	98
Численность, чел.	390	390	0	100
Производительность труда, тыс. руб.	1 500	1 649	149	111
Среднегодовая заработная плата, тыс. руб.	112	212	9	109

Если предприятие достигнет превышения объемов производства и выручки прошлого года на 10% то уровень оплаты труда возрастет на 3 685тыс. руб. (сумма (Кі) для всех работников предприятия 3685 (1960+1725)по сравнению со 100% выполнением плана, и доля ФОТ к

выручке составит 8,6%. На основе таблицы построим диаграмму зависимости динамики выручки и оплаты труда персонала ЗАО «АМТ-Групп» рисунок 5.

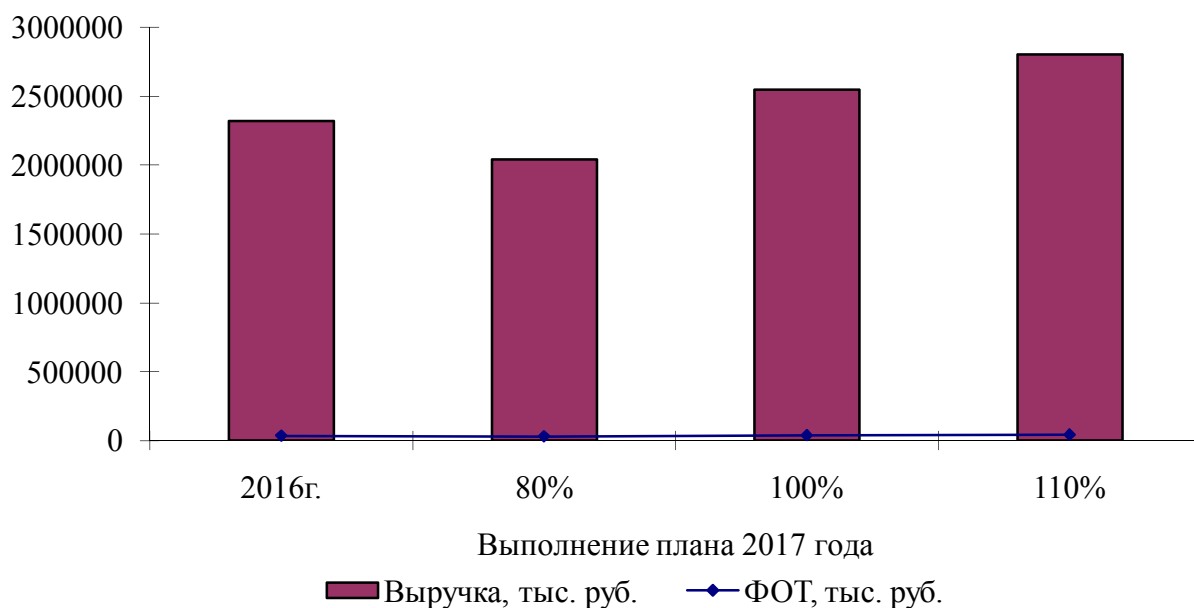


Рис. 5 – Зависимость выручки и фонда оплаты труда сотрудников ЗАО «АМТ-Групп» в 2017гг., тыс. руб.

Разработанная модель оценивания наглядно демонстрирует взаимосвязь личного вклада каждого работника предприятия и повышает его ответственность. Так же наблюдается превышение динамики повышения производительности труда над темпами роста заработной платы, что является показателем, определяющим эффективность предлагаемого автором внедрения более стимулирующих экономических методов управления кадрами в ЗАО «АМТ-Групп» на основании Введение договорной системы заработной платы с гарантированным сдельным минимумом заработной платы.

Экономическая эффективность – это максимизация выработки при сохранении того же объема затрачиваемых ресурсов. Поэтому для определения уровня эффективности необходимо регулярно определять соотношение выгоды (блага) и затрат (стремиться к более рациональному поведению). Рациональность действий заключается в том, что производитель

и потребитель благ стремятся к наивысшей эффективности и для этого максимизируют выгоды и минимизируют затраты.

*Эффективность мероприятия №2 «Разработка Положения о кадровом резерве».*

Обобщающими показателями экономической эффективности данного мероприятия является увеличение выпуска качественной продукции и повышение производительности труда. Экономическая эффективность выражается в стоимостных показателях и рассчитывается в общем виде как разница между ожидаемой экономией и затратами.

Основными следствиями мероприятий в плане развития персонала, будем считать следующие:

- снижение "текучности" кадров;
- рост объемов производства;
- повышение производительности труда;
- снижение себестоимости продукции.

Следовательно, в результате грамотного внедрения предложенных мер планируется повышение производительности труда на 10 %, что обеспечит рост объемов производства и понижение убытков от брака до уровня базового показателя, также снижение затрат на поиск и рекрутинг сотрудников. Рассмотрим таблицу 23 [19].

Таблица 23 – План по объёму реализованной продукции на предприятии ЗАО «АМТ-Групп» с учетом предложенных мероприятий

Наименование	До внедрения мероприятий	После внедрения мероприятий	Отклонения
Объём реализованной продукции, тыс. руб.	2 315 128	2 546 640	231 512

В результате перечисленных выше мероприятий планируется увеличение объема готовой продукции на 10 %. Таким образом, товарная продукция после внедрения предложенных мероприятий составит 2 546 640 тыс. руб.



Рассчитаем производительность труда после внедрения мероприятий по формуле (1):

$$П = \frac{Q}{Ч} \quad (1)$$

$Q$  – выпуск продукции тыс.руб

$Ч$  – число задействованных работников в единицу времени

$$ПТ_{баз} = \frac{2315128}{390} = 5936,2 \text{ руб.}$$

$$ПТ_{пл} = \frac{2546640}{390} = 6259,8 \text{ руб.}$$

Далее рассчитаем процент повышения производительности труда в результате внедрения мероприятий по формуле (2):

$$\% \uparrow ПТ = \frac{ПТ_{пл}}{ПТ_{баз}} * 100 - 100, \quad (2)$$

где  $ПТ_{пл}$  – выработка продукции на одного среднесписочного работающего после внедрения мероприятий, руб.;

$ПТ_{баз}$  – выработка продукции на одного среднесписочного работающего до внедрения мероприятий, руб.

$$\% \uparrow ПТ = \frac{6259,8}{5936,2 * 100} - 100 = 10 \%$$

Полученные результаты занесем в таблице 24 [19].

Таким образом, в результате внедрения предложенных мероприятий объём реализованной продукции вырастет на 231 512 тыс. руб., производительность труда на 323,6 руб. или на 10%.

Таблица 24 – Оценка производительности труда работников на предприятии ЗАО «АМТ-Групп» в 216-2017гг.

Показатель	До внедрения мероприятий	После внедрения мероприятий	Отклонение	Темп роста, %
Численность персонала (чел)	390	390	0	100,0
Объём реализованной продукции (тыс. руб.)	2 315 128	2 546 640	231 512	110,0
Производительность труда по товарной продукции (руб.)	5 936,2	6 259,8	323,6	110,0

*Эффективность мероприятия №3. «Разработка плана обучения и повышения квалификации персонала ЗАО «АМТ-Групп».*

Произведем расчет ожидаемой эффективности внедрения проекта по усовершенствованию программы обучения персонала. Экономический эффект в этом случае целесообразно рассматривать, как интегральный за счет кумулятивного влияния всех эффектов в сфере менеджмента.

Программа организации внутрифирменного обучения персонала ЗАО «АМТ-Групп» приведена в таблице 25 [19].

Таблица 25 – Программа организации обучения персонала на предприятии ЗАО «АМТ-Групп»

Наименование операций	Исполнители	Затраты в год, руб.	Необходимая информация
разрабатывать контролировать соблюдение политики субсидирования обучения	Директор по персоналу	(4000*12мес.) 48 000	Политика субсидирования обучения
предоставлять списки сотрудников, представленных на обучение согласно политике субсидирования	Менеджер по управлению персоналом	(5000*12мес.) 60 000	инструкция
проводить анализ стоимости тренингов, семинаров, курсов повышения квалификации			
анализировать потребность в обучении			
составлять и контролировать план по обучению			
оформлять заявки на обучение			
предоставлять данные по интересующим семинарам			
составлять и контролировать бюджет на обучение			
учет ученических договоров			
ведение базы по учету прохождения обучения			
подготавливать и утверждать бюджет и план по обучению			
		108 000	

Исполнители отдельных производственных функций определяются на основании схемы взаимодействия различных подразделений компании и

базируются на утвержденных должностных инструкциях работников. Эти функции соответственно отражены в этапах, приведенных на план-графике. Совокупная стоимость предлагаемых мероприятий определяется с учетом затрат рабочего времени и расходов на материально-техническое обеспечение процесса.

В целях координации работы по осуществлению проекта план-график и программа организации обучения сотрудников должны быть согласованы с руководителем кадровой службы и директором по персоналу.

Расходы на обучающие мероприятия состоят из множества компонентов. Открытые тренинги, семинары, участие в выставках и конференциях – наиболее непредсказуемы, поскольку их инициаторами выступают сторонние организации. Поскольку даты проведения и условия участия в подобных мероприятиях заранее неизвестны, то затраты на них наименее прогнозируемы. Расценки на участие в таких событиях устанавливаются их организаторами, как правило, в расчете на одного человека, поэтому более целесообразно направлять на них группу слушателей. Стоимость входных билетов на отраслевые семинары и симпозиумы варьируются в весьма широком диапазоне, поэтому планирование и бюджетирование расходов на участие в открытых мероприятиях затруднительно. Данные свели в таблицу 26 [19].

Таблица 26– Планируемые затраты на внутрифирменное обучение персонала ЗАО «АМТ-Групп»

Наименование мероприятия	Число сотрудников, которым необходимо обучение, чел.	Средняя стоимость в расчете на 1 человека, руб.	Общая стоимость обучения, руб.
Обучение управленческих сотрудников	22	11 000	242 000
Повышение квалификации основных рабочих	64	10 000	640 000
Усиление программы адаптации и обучения молодых специалистов	42	8 000	336 000
Итого	88		1 218 000

Расходы на внутренние обучающие программы складываются из двух частей: постоянные затраты, не зависящие от количества учеников, и переменные затраты, определяющиеся прямо пропорционально количеству учащихся.

Постоянные затраты включают в себя прямые затраты (кроме затрат по тиражированию раздаточных материалов) и, как правило, существенно превышают переменные. Для реализации программы обучения кадров недостаточно грамотно сформировать бюджет, необходимо организовать его реализацию и контроль исполнения. Мониторить расходы на обучение кадрового состава предприятия требуется не реже одного раза в три месяца. Целесообразно проводить такой контроль за целевым использованием средств согласно утвержденному бюджетному плану при участии бухгалтерии предприятия в рамках системы управления управленческого учета на основании платежных документов.

Приведем расчеты экономической эффективности проекта совершенствования мероприятий по обучению персонала на предприятии ЗАО «АМТ-Групп». Целесообразно рассмотреть интегральный экономический эффект как совокупность эффектов в сфере управления.

Показатель текучести кадров в 2017 году составил 1,9%. Реализация предложенного проекта по модернизации внутрифирменного обучения даст возможность повысить мотивацию сотрудников и, вследствие снижения текучести кадров прогнозируется до показателей 2015 года. Экономия финансовых ресурсов при этом (P1) рассчитывается по формуле (3):

$$P_1 = P * \left(1 - \frac{K_1}{K_2}\right) \quad (3)$$

где  $K_1, K_2$  – фактический и ожидаемый коэффициенты текучести, %;

$Z_d$  – среднедневной заработок одного работника, руб.;

$Ч_d$  – количество человеко-дней не работы в связи с увольнением или обучением;

$K_d$  – коэффициент, учитывающий дополнительную заработную плату.

Экономия средств за счет снижения текучести кадров составит:

$$P = 543,6 \times 120 \times 10 \times (1 - 1,9/1,1) = 476,19 \text{ тыс. руб.}$$

Совершенствование обучения персонала так же положительно повлияет на уровень профессиональных навыков специалистов, за счет чего повысится качество работы. Экономия средств за счет повышения качества (P2) рассчитывается по формуле (4):

$$P_2 = B * \left( \frac{D_0 C_0}{100} \right) \quad (4)$$

где В – выручка от реализации продукции в год;

$D_0$  – уменьшение брака, %

$C_0$  – сумма штрафов, руб.

Рассчитаем экономию при снижении количества на 2%:

$$P_2 = 2315128 * 2\% * 50 / 100 = 1130,76 \text{ тыс. руб.}$$

Суммарная годовая экономия средств (Р) составит:

$$P = 476,19 + 1130,76 = 1606,95 \text{ тыс. руб.}$$

Экономический эффект от реализации проекта равен разнице между годовой экономией средств за счет осуществления проектных мероприятий и стоимостью этих мероприятия (5):

$$\text{Э}_{y1} = P_i - K_i(5)$$

где  $P_i$  – экономия средств за счет реализации мероприятия;

$K_i$  – затраты на реализацию мероприятия.

Стоимость предполагаемого внутрифирменного обучения персонала ЗАО «АМТ-Групп» составляет 1 218 тыс. руб.

Стоимость организационных мероприятий вычисляется, исходя из величины оплаты труда участвующих в проекте специалистов и затрат на необходимое материально-техническое обеспечение. Стоимость организационных мероприятий за год составят 108 тыс. руб. Общая сумма затрат на реализацию предлагаемых мер составит 1 326 тыс. руб. Исходя из вышеперечисленных данных, рассчитаем интегральный экономический эффект от реализации проекта совершенствования обучения на предприятии:

$$\text{Эу1} = 1606,95 - 1326 = 280,95 \text{ тыс. руб.}$$

Необходимо упомянуть о существовании оснований для роста суммарной экономической эффективности запланированных мероприятий. Расходы на указанную деятельность на второй год снизятся, так как большинство материалов будут уже разработаны и внедрены. Далее необходим только периодический контроль за выполнением установленных планов и их своевременной коррекции. Позитивные показатели прогнозируемого экономического эффекта позволяют ожидать, что реализация предложенных мероприятий будет эффективной. Расчет экономической эффективности приведен в таблицу 27 [37].

Таблица 27 – Расчет экономической эффективности по созданию системы внутрифирменного обучения и повышения квалификации персонала ЗАО «АМТ-Групп» тыс. руб.

Показатели	Сумма, тыс. руб.
Разработка документации и организационные мероприятия	108,00
Стоимость обучения	1326,00
Экономия средств, всего, в том числе за счет	
- снижение текучести кадров	476,19
- повышение качества работ	1130,76
Экономическая эффективность	280,95

Предполагается, что предварительное бюджетирование процессов обучения позволит снизить расходы на этот участок на 5-7% за счет максимального выявления потребностей в обучении и эффективного планирования.

Сведем в таблицу 28 [37] полученные результаты от внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом и рассчитаем их эффективность.

Следовательно, в результате внедрения мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом ЗАО «АМТ-Групп»

рост объемов реализованной продукции составит 231 512 тыс. руб., рост производительности труда составит 323,6 руб., рост фонда оплаты труда составит 3000 тыс. руб. Ожидаемый экономический эффект от предложенных мероприятий составит 3604,55 тыс. руб.

Таблица 28 –Расчет эффективности внедрения мероприятий по совершенствованию методы управления персоналом ЗАО «АМТ-Групп», тыс. руб.

Методы	Мероприятия	Показатель	До внедрения мероприятий	После внедрения мероприятий	Отклонения
Экономические методы	Разработка и внедрение системы оплаты труда, с учетом вклада работника	Фонд оплаты труда	35 257,00	38 257,00	3 000,00
Административные методы	Разработка и внедрения положения о кадровом резерве	Производительность труда продукции, руб.	5 936,20	6 259,80	323,60
Социальные методы	Разработка плана обучения и повышения квалификации персонала			280,95	280,95
Итого					3 604,55

Дополнительно следует учесть, что опосредованно эффект от успешной реализации проекта по модернизации методов управления кадрами в фирме ЗАО «АМТ-Групп» проявится не только в экономической, но и в социальной сфере:

–снижение текучести кадров (стабилизация трудового коллектива, снижение затрат на удержание ключевых специалистов и издержек на подбор и адаптацию новых сотрудников);

– усиление мотивации персонала (в результате – улучшение качества выполняемых работ, более эффективное взаимодействие подразделений компании и т.д.);

– повышение мотивации работников к обучению и повышению собственной квалификации за счет организации благоприятной обстановки (в результате – более профессиональный и конкурентоспособный персонал);

– улучшение имиджа организации в качестве партнера и работодателя, что предоставляет больше возможностей для рекрутинга на предприятие лучших специалистов отрасли.

Провести точную количественную оценку совокупного эффекта достаточно сложно из-за вероятностного характера многих показателей. Но можно констатировать, что в целом проект имеет позитивный социально-экономический эффект и может быть реализован на практике.

Все это говорит об эффективности мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом ЗАО «АМТ-Групп». Работая в данных условиях, человек удовлетворяет свою потребность в самоуважении, ощущает свою личную значимость и видит, насколько востребованы его усилия.

## **Выводы по главе 2**

Предложены мероприятия по совершенствованию методов управления персоналом ЗАО «АМТ-Групп», разработана система оплаты труда с учетом показателей деятельности персонала, разработана программа развития карьеры руководителей младшего и среднего звена («кадровый резерв»), разработана система внутрифирменного обучения персонала, проведен расчет экономического обоснования от внедрения предложенных мероприятий.

В качестве совершенствования методов управления персоналом на предприятии ЗАО «АМТ-Групп» предложены следующие мероприятия:



– разработать положение о кадровом резерве, разработать программу подготовки кадрового резерва, план подготовки кандидатов на замещение должностей;

– разработать план обучения и повышения квалификации персонала включить обучение и оценку его результатов в систему мотивации

– разработать и внедрить систему оплаты труда, с учетом вклада работника.

Основными следствиями мероприятий, будем считать следующие:

- снижение текучести кадров;
- рост объемов производства;
- повышение производительности труда;
- снижение себестоимости продукции.

Таким образом, ожидаемые экономические результаты после совершенствования методов управления персоналом ЗАО «АМТ-Групп» составят в виде снижения себестоимости 3 604,55тыс. руб.:

- 1) повышение фонда оплаты труда на 3 000 тыс. руб.
- 2) повышение производительности труда на 323,6 тыс. руб.
- 3) снижение текучести кадров 280,95тыс. руб.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Выпускная квалификационная работа «Совершенствование методов управления персоналом в организации» посвящена анализу системы методов управления персоналом ЗАО «АМТ-Групп» и разработке рекомендаций по совершенствованию системы методов.

Таким образом, эффективная система управления персоналом должна базироваться на методах управления, под которыми понимаются способы воздействия на коллективы или отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе работы для достижения целей организации. Они позволяют грамотно руководить всеми работниками и извлекать из их деятельности максимальную производственную прибыль.

К основным методам управления персоналом относят:

- экономические методы – приёмы и способы воздействия на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов (материальное стимулирование и санкции, финансирование и кредитование, зарплата, себестоимость, прибыль, цена);
- организационно-распорядительные методы;
- методы прямого воздействия, носящие директивный и обязательный характер, они основаны на дисциплине, ответственности, власти, принуждении, нормативно-документальном закреплении функций;
- социально-психологические методы (мотивация, моральное поощрение, социальное планирование).

На основании анализа методов управления персоналом можно сделать вывод, что за исследуемый период обеспечено динамичное развитие предприятия. Проанализировав эффективность и экономичность системы управления персоналом ЗАО «АМТ-Групп» видно:

- численность персонала увеличилась в 2016г. по сравнению с 2014г. на 13%, что связано с увеличением объемов производства;

- за исследуемый период произошли положительные изменения в образовательной структуре персонала;
- средняя зарплата в 2016г. по сравнению с 2014г. возросла на 48,5%;
- структура по категориям АУП практически не изменилась, что свидетельствует о том, что на руководящих должностях находятся зарекомендовавшие себя работники, а не приглашаются кандидатуры со стороны;
- происходит омоложение коллектива.

Проанализировав методы управления персоналом ЗАО «АМТ-Групп» можно сделать следующие выводы:

- наименее освоены административные методы в управлении персоналом, так как отсутствует разработанное положение о кадровом резерве;
- слабо проработанными в практике управления являются методы социального воздействия на персонал, так как незначительное внимание уделяется вопросам подготовки и повышения квалификации персонала, отсутствует система формирования резерва кадров из числа молодых сотрудников и работы с ним;
- слабо развиты и ограничены экономические методы управления персоналом, так как важнейшим индикатором результативности экономических методов воздействия на персонал является производительность труда работников, при этом для организации характерна тенденция опережения темпов роста средней заработной платы над темпами роста производительности труда.

В качестве совершенствования методов управления персоналом предложены следующие мероприятия:

- разработать положение о кадровом резерве, разработать программу подготовки кадрового резерва, план подготовки кандидатов на замещение должностей;

– разработать план обучения и повышения квалификации персонала компании, включить обучение и оценку его результатов в систему мотивации;

– разработать и внедрить систему оплаты труда, с учетом вклада работника.

Основными следствиями мероприятий, будем считать следующие:

- снижение текучести кадров;
- рост объемов производства;
- повышение производительности труда;
- снижение себестоимости продукции.

Таким образом, ожидаемые экономические результаты после совершенствования методов управления персоналом составят в виде снижения себестоимости 3 604,55тыс. руб.:

- 1) повышение фонда оплаты труда на 3 000 тыс. руб.
- 2) повышение производительности труда на 323,6 тыс. руб.
- 3) снижение текучести кадров 280,95тыс. руб.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абрютина, М.С. Экономический анализ деятельности [Текст]: Учебное пособие. – М.: Дело и сервис, 2016. – 512 с.
2. Абрютина, М.С. Грачев, А.В. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия [Текст]: учебно-практическое пособие / М.С. Абрютина, А.В. Грачев. – М.: Дело и сервис, 2015. – 565 с.
3. Акопов, Д.А. Сфера действия трудового законодательства по Трудовому кодексу РФ [Текст] // Хозяйство и право. - 2016. - № 7. - С.126-131.
4. Александров, Н.Г. Трудовое правоотношение [Текст] / Н.Г. Александров. М.: Юридическая литература, 2017. – 142 с.
5. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности [Текст] / Под ред. В.И. Стражева. – Мн.: Выш. шк., 2014. – 750 с.
6. Анисимов, Л.Н. Трудовые отношения и внутренний трудовой распорядок [Текст] / Л.Н. Анисимов. - М., 2015. С. 273.
7. Арбитражный процессуальный кодекс РФ от 24 июля 2002 г. № 95-ФЗ // Собрание законодательства РФ. 2002. № 30. Ст. 3012. (в ред. Федерального закона от 28.06.2009 г. № 124-ФЗ).
8. Артемова, О.В. Совершенствование системы мотивации труда персонала организаций [Текст] // Проблемы обеспечения устойчивого развития Российской экономики: Материалы Междунар. науч.-практ. конф. – Саратов: СГТУ, 2017. - С.80-87.
9. Баканов, М.И. Шеремет, А.Д. Теория экономического анализа [Текст]: учебник / М.И. Баканов, А.Д. Шеремет. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 615 с.
10. Барков, С.А. Управление персоналом [Текст] / С.А. Барков. – М.: ЮристЪ, 2015. – 451 с.

11. Беляцкий, Н.П., Велесько, С.Е., Питер Ройш. Управление персоналом[Текст] / Н.П.Беляцкий, С.Е.Велесько, П.Ройш. – Мн.: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2014. – 352 с.
12. Борисова, Е.А. Оценка и аттестация персонала[Текст] /Е.А. Борисова. – СПб.: Питер, 2012. – 256 с.
13. Бородина, Н.А. Совершенствовать регулирование внутреннего трудового распорядка на предприятиях, в учреждениях и организациях [Текст]// Юстиция. - 2017. - № 20. - С. 38-46.
14. Бугров, Л.Ю. Понятие и классификация коллективных соглашений в российском трудовом праве [Текст]// Государство и право. - 2016. - №4. - С. 36.
15. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала[Текст]: Пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. – М.: ЮристЪ, 2014. – 496 с.
16. Волина М.И., Сегеда Д.Г. Организация охраны труда на предприятии[Текст]/ М.И. Волина, Д.Г.Сегеда. – М.: Знание, 2016. – 315 с.
17. Волкова, К.А., Казакова, Ф.К. Предприятие: положения об отделах и службах, должностные инструкции[Текст] / К.А. Волкова, Ф.К. Казакова. – М.: Экономика, 2014. – 365 с.
18. Гальперин, Л.Б. О специфике локального нормативного регулирования [Текст] // Правоведение. - 2017. - № 5. - С. 25-28.
19. Горелов, Н.А. Экономика трудовых ресурсов[Текст]: учеб. Пособие / Н.А. Горелов. –М.: Высшая школа, 2016. – 512 с.
20. Гражданское право[Текст]: учебник: в 3 т. Т.1. 6-е изд., пер. и доп. / Под ред. Н.Д. Егоров И.В. Елисеев, и др.; отв. ред. А.П. Сергеев, Ю.К. Толстой. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2015. – 784 с.
21. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть 1 от 30 ноября 1994 года № 52-ФЗ // Собрание законодательства РФ. 1994. № 32. Ст. 3302. (в ред. Федерального закона от 18.07.2009 г. № 181-ФЗ).

22. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть 2 от 22 декабря 1995 года № 52-ФЗ // Собрание законодательства РФ. 1996. № 5. Ст. 410. (с изм., внесенными Федеральными законами от 27.06.2012 N 15-П).
23. Гражданский процессуальный кодекс Российской Федерации от 14 ноября 2002 г. № 138-ФЗ // Собрание законодательства РФ. 2002. №46. Ст.4532. (в ред. Федерального закона от 28.06.2009 г. № 128-ФЗ).
24. Герчикова, И.Н. Менеджмент [Текст] Учебное пособие/ И.Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ., 2014. - 513 с.
25. Денисов, В.А, Филиппов, А.А. Управление персоналом в быстрорастущих компаниях [Текст] // Кадры. – 2016. – № 11. – С. 16-17.
26. Журавлев, П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера[Текст]/ П.В. Журавлев, С.А. Карташов, Н.К. Маусов, Ю.Г.Одегов. – М.: Экзамен, 2015. – 465 с.
27. Иванцевич, И.А., Лобанов, А.А. Человеческие ресурсы управления[Текст]/ А.А. Иванцевич, А.А. Лобанов. – М.: ИНФРА, 2017. – 315 с.
28. Иванов, П.И. Программы повышения квалификации – главный регулятор развития персонала фирм [Текст]// Труд. - 2008. - № 4. – С. 51 – 53.
29. Ивановская, Л.В., Свистунов, В.М. Обеспечение системы управления персоналом на предприятии[Текст] / Л.В. Ивановская, В.М. Свистунов. – М.: ГАУ, 2016. – 512 с.
30. Кибалов, А.Я., Захаров, Д.К. Формирование системы управления персонала на предприятии [Текст] / А.Я.Кибалов, Д.К.Захаров. – М.: Дело, 2014. – 516 с.
31. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30 декабря 2001 г. № 195-ФЗ // Собрание законодательства РФ. 2002. № 1 (часть I). Ст. 1. (в ред. Федерального закона 19.07.2016 г. № 198-ФЗ).

32. Колганова, М.А. Мотивы и стимулы соблюдения трудовой дисциплины [Текст]// Трудовое право. - 2015. - № 3. - С. 18-21.
33. Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. // Российская газета от 25 декабря 1993. (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ).
34. Кричевский, Р.А. Если Вы – руководитель[Текст] / Р.А. Кричевский. – М.: Проспект, 2015. – 215 с.
35. Куликов Ю.А. Оценка качества решений в управлении. – М.: Стройиздат, 2014. – 135 с.
36. Маврин, С.П., Хохлов, Е.Б. Трудовое право России[Текст]: учебник / С.П. Маврин. - М.: Инфра-М, 2014. – 560 с.
37. Магура, М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии[Текст] / М.И. Магура. – М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-синтез», 2013. – 376с.
38. Маусов, Н.А. Менеджмент персонала – ключевое звено внутрифирменного управления[Текст]// Проблемы теории и практики управления. - 2017. – №6. – С. 8–12.
39. Миронов, В.И. Постатейный комментарий Трудового кодекса Российской Федерации [Текст]// Трудовое право. - 2016. - № 11. - С. 4-63.
40. Миронов, В.И. Трудовое право России[Текст]: учебник / В.И. Миронов. –М.: ЦБНТИ. - 2016. – 562 с.
41. Платонов, О.А. Оценка качества трудовой жизни [Текст]// Труд. – 2016. - №2. – С. 41 – 43.
42. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия[Текст] / Г.В. Савицкая. –Мн.: ИП Экоперспектива, 2015. – 595 с.
43. Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента[Текст]/ В.В. Травин. – М.: Высшая школа, 2014. – 362 с.



44. Травин, В.В., Дятлов, В.А. Менеджмент персонала предприятия[Текст]/ В.В. Травин, В.А. Дятлов. 2-е изд. – М.: Финпресс, 2013. – 203 с.

45. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ // Российская газета от 31 декабря 2001 г. (в ред. Федерального закона от ред. от 01.05.2017 № 167-ФЗ).

46. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики[Текст]/ Под ред. Р. Марра, Г.Шмидта, М.: Дело, 2012. – 512 с.

47. Федеральный закон от 12 января 1996 г. № 10-ФЗ «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности» // Российская газета от 20 января 1996 г. (в ред. Федерального закона от 30.12.2008 г. № 309-ФЗ).

48. Федеральный закон от 27 ноября 2002 г. № 156-ФЗ «Об объединениях работодателей» // Собрание законодательства РФ. 2002. № 48. Ст. 4741. (в ред. Федерального закона от 01.12.2007 г. № 307-ФЗ).

49. Федеральный закон от 1 мая 1999 г. № 92-ФЗ «О Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений» // Собрание законодательства РФ. 1999. № 18. Ст. 2218.

50. Чернышев, В.Н., Двинин, А.П. Человек и персонал в управлении[Текст]/ Чернышев, В.Н., Двинин, А.П. – СПб: Изд-во АЛЬФА, 2015. – 250 с.

51. Шкатулла, В.И. [Текст]: Комментарий к Трудовому кодексу РФ. 5-е изд. - М.: ИНФРА-М, 2017. – 582 с.

## ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение понятия	Источник
1. Аттестация кадров	Процедура определения квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых качеств работника и установление их соответствия занимаемой должности. Цель аттестации — рациональная расстановка кадров и их эффективное использование. По результатам аттестации принимается решение, изменяющее или сохраняющее сотруднику занимаемую должность в соответствии с его готовностью и возможностью исполнять обязанности согласно должностной инструкции.	Оценка и аттестация персонала : учебник / Под ред. Е.А. Борисова. – СПб.: Питер, 2012. С.71
2. Административные методы	Способы и формы управления, в основе которых лежит голое администрирование, распорядительство, опирающееся на приказы, распоряжения, спускаемые сверху установки.	Современные персонал-технологии: учебник / Под ред. М.И. Магура. – М.: ЗАО Бизнес-школа Интел-синтез, 2013. С.71.
3. Воздействие на процесс управления	Методы распорядительного влияния руководителя на коллектив в целом и личности в частности.	Кибалов, А.Я., Захаров, Д.К. Формирование системы управления персонала на предприятии. - М.: Дело, 2014. С.44
4. Кадровая политика	Совокупность принципов, основных моделей, целей и представлений, которые определяют направления и содержание работы с кадрами и являются решающими в сфере управления соответствующими объектами	Предприятие: положения об отделах и службах, должностные инструкции / Под ред. К.А. Волкова, Ф.К. Казакова. – М.: Экономика, 2014. С.65
5. Концепция управления персоналом	Система - теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом.	Основы кадрового менеджмента: учебник / Под ред. В.В. Травина. – М.: Высшая школа, 2014. С.83
6. Менеджмент	Управление производством: совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством, разработанных и применяемых с целью повышения эффективности производства и увеличения прибыли.	Колганова, М.А. Мотивы и стимулы соблюдения трудовой дисциплины // Трудовое право. - 2015. - № 3. - С. 18

7. Метод управления	Методы воздействия субъекта управления на объект по практическому осуществлению стратегических и тактических целей системы управления.	Управление персоналом : учебник / Под ред. С.А. Баркова. – М.: ЮристЪ, 2015. С.102.
8. Методы управления персоналом (МУП)	Способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации.	Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики: учебное пособие / Под ред. Р. Марра, Г.Шмидта, М.: Дело, 2012. С.32
9. Мотивация	Система взаимосвязанных и взаимообусловленных факторов, являющихся побудительной причиной, поводом к деятельности, направленной на достижение индивидуальных и общих целей организации.	Колганова, М.А. Мотивы и стимулы соблюдения трудовой дисциплины // Трудовое право. - 2015. - № 3. - С. 18
10. Персонал	Совокупность всех работников предприятия, занятых трудовой деятельностью, а также состоящих на балансе (входящих в штатный состав), но временно не работающих в связи с различными причинами (отпуск, болезнь, присмотр за ребёнком и т. д.); совокупность трудовых ресурсов, которые находятся в распоряжении предприятия и необходимы для исполнения определённых функций, достижения целей деятельности и перспективного развития.	Оценка и аттестация персонала : учебник / под ред. Е.А. Борисовой. – СПб.: Питер, 2012. С.74
11. Принципы управления персоналом	Правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом.	Управление персоналом : учебник / Под ред. С.А. Баркова. – М.: ЮристЪ, 2015. С.102.
12. Организационная структура управления	Состав (специализация), взаимосвязь и соподчиненность самостоятельных управленческих подразделений и отдельных должностей, выполняющих функции управления.	Обеспечение системы управления персоналом на предприятии : учебник / Под ред. Л.В. Ивановская, В.М. Свистунов. – М.: ГАУ, 2016. С.41
13. Резерв на выдвижение	Группа работников, работающих в данном трудовом коллективе, каждый из которых по результатам деятельности зарекомендовал себя как способный и заслуживающий дальнейшего продвижения по служебной лестнице руководитель. Эта группа — основной источник пополнения руководящих кадров предприятия.	Оценка и аттестация персонала : учебник / Под ред. Е.А. Борисова. – СПб.: Питер, 2012. С.71

14. Руководство персоналом	Влияние, оказываемое конкретным руководителем на отдельных работников и на группу работников, побуждающее выполнять их полученные задания и работать для достижения поставленных целей.	Трудовое правоотношение : учебник / Под ред. Н.Г. Александров. М.: Юридическая литература, 2017. С.102
15. Служба управления персоналом	Совокупность подразделений организации, выполняющих функций системы управления персоналом.	Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе / Под ред. В.Р. Веснин. – М.: ЮристЪ, 2014. С. 29
16. Технология управления персоналом	Совокупность приемов, способов и методов воздействия на персонал в процессе его найма, использования, развития и высвобождения с целью получения наилучших конечных результатов трудовой деятельности. Технология управления персоналом регламентируется специально разработанными нормативно-методическими документами.	Трудовое правоотношение : учебник / Под ред. Н.Г. Александров. М.: Юридическая литература, 2017. С.102
17. Управление	Непрерывный процесс воздействия на коллектив людей, организация координации их деятельности в процессе производства для достижения наилучших результатов при минимальных затратах.	Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики: учебное пособие / Под ред. Р. Марра, Г.Шмидта, М.: Дело, 2012. С.32
18. Управление персоналом	Область знаний и практической деятельности, направленная на обеспечение организации качественным персоналом, способным выполнять возложенные на него трудовые функции и оптимальное его использование. Управление персоналом является неотъемлемой частью качественных систем управления организации.	Человек и персонал в управлении : учебное пособие / Под ред. Чернышев, В.Н., Двинин, А.П. – СПб: Изд-во АЛЬФА, 2015. С.81.
19. Экономические методы управления	Способы и приемы воздействия на население, в основе которых лежат экономические отношения людей и использование их экономических интересов.	Современные персонал-технологии: учебник / Под ред. М.И. Магура. – М.: ЗАО Бизнес-школа Интел-синтез, 2013. С.71.
20. Эффективность труда персонала управления	Мера соответствия затрат и результатов труда работников служб и подразделений, на которые возложено выполнение функций управления при условии решения поставленных перед ними задач и достижения целей деятельности предприятия (организации).	Оценка качества решений в управлении : учебник. – М.: Стройиздат, 2014. С.96