Образовательное учреждение профсоюзов
высшего образования
«Академия труда и социальных отношений»
Курганский филиал

**Роговой А.И.**

# Ретроспективный анализ возможных перспектив развития человеческих ресурсов для промышленности Курганской области

**Монография**

КУРГАН
2017

УДК 331.108

ББК 65.291

Р – 59

Печатается по решению Ученого совета
Курганского филиала Образовательного учреждения профсоюзов
высшего образования
«Академия труда и социальных отношений»

**Роговой А.И.** Ретроспективный анализ возможных перспектив развития человеческих ресурсов для промышленности Курганской области. / Роговой А.И. – Курган: Курганский филиал ОУП ВПО АТиСО, 2017. – 150 с.

Совокупность перечисленных и ряда других показателей может дать представление о количественном, качественном и структурном состоянии персонала предприятия, тенденциях его изменения для целей управления персоналом, в том числе планирования, анализа и разработки мероприятий по повышению эффективности использования трудовых ресурсов предприятия. То или иное использование кадров прямым образом связано с изменением показателя производительности труда. Рост этого показателя является важнейшим условием развития производительных сил региона и главным источником роста национального дохода.

Рецензенты:

доктор экономических наук, проф. Н.Ю.Псарева;

кандидат социологических наук, доц. Н.И.Горин.

@ Роговой А.И., 2017

@ Курганский филиал
ОУП ВО АТиСО,
2017

**Содержание**

Введение 9
1 Теоретические основы управления человеческими ресурсами 16
1.1Сущность, роль и место человеческих ресурсов 16
1.2 Цели, задачи и принципы управления человеческими ресурсами 29
1.3 Специфика управления человеческими ресурсами на этапах реорганизации 49
2 Анализ системы управления человеческими ресурсами на примере промышленных предприятий Курганской области 59
2.1 Организационно-экономическая характеристика основных промышленных предприятий в регионе 59
2.1.1 Характеристика Открытого акционерного общества «Курганмашзавод» 59
2.1.2 Характеристика Общества ограниченной ответственности «Курганский автобусный завод» 60
2.1.3 Характеристика Общества ограниченной ответственности «Курганхиммаш». 62
2.1.4 Характеристика Общества ограниченной ответственности «АК «Корвет» 65
2.1.5 Открытое акционерное общество «Синтез» 68
2.1.6 Закрытое акционерное общество «Курганстальмост» 70
2.2 Анализ показателей человеческих ресурсов основных промышленных предприятий области 77
2.3 Анализ и оценка системы управления человеческими

ресурсами промышленных предприятий Курганской области 90
3 Совершенствование управления человеческими ресурсами на примере промышленных регионов (Курганской области) 108
3.1 Совершенствование управления человеческими ресурсами 108
3.2 Правовое обеспечение процесса управления персоналом 123
3.3 Оценка эффективности рекомендуемых мероприятий 130
Заключение 141
Список использованных источников 152

## Введение

Современная российская экономика находится на этапе выхода из кризиса. Предприятия повышают деловую активность, ищут возможности расширения, как за счет собственных ресурсов, так и путем слияния и поглощения других организаций, «ослабленных» кризисом. Некоторые крупные предприятия нуждаются в установлении более четкой организационной и управленческой структуры, исключающей деятельность дублирующих подразделений, непрофильных структур, раздробленных многочисленных филиалов. Естественным решением такой задачи становится реструктуризация бизнеса.

При создании программы реструктуризации отечественных предприятий, как правило, большое внимание уделяется ее финансово-хозяйственной стороне, техническим аспектам, в то время как кадровая политика отодвигается на задний план и часто разрабатывается формально. Очевидно, что именно поэтому, согласно практике отечественных и зарубежных компаний, чаще всего у предприятий, проводящих реструктуризацию, проблемы возникают не на стадии планирования или создания и разработки проекта, а на стадии ее реализации.

Отсутствие должным образом поставленной кадровой работы, разработка руководством мероприятий без привлечения коллектива, игнорирование мнения рядовых работников, их слабая информированность могут привести к обострению противоречий и вылиться в конфликт между коллективом организации и ее высшим

руководством, потерей наиболее профессиональной и опытной части работников.

Нередко происходящие организационно-экономические изменения сопровождаются ухудшением социально-психологического климата, угрозой сокращения кадров, неопределенностью перспектив организации. Поэтому уже на стадии выработки действий в сложившихся условиях, важным является понимание и объективная оценка менеджментом организации роли и возможностей использования человеческих ресурсов в преодолении трудностей, связанных с изменением структуры организации, снижение негативного отношения и сопротивления персонала изменениям.

Вопросам управления человеческими ресурсами посвящены фундаментальные и прикладные научные труды отечественных и зарубежных ученых:

- связанные с теоретическими исследованиями категориального аппарата в области управления человеческими ресурсами: К. Маркса, А. Смита, А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Макгрегора, Т. Шульца, Г. Беккера, Т. Стюарта, К. Тейлора, Б. Генкина, В. Спивака, В. Веснина, Э. Уткина, О. Мельниковой, Р. Аколупина, Ю. Чуприна, П. Шлендера, Ю. Кокина, Т. Астаховой, Е. Толкачевой, И. Ягодкиной и др.;

- посвященные вопросам управления человеческими ресурсами отечественных предприятий и обобщению мировой практики в данной области: В. Спивака, А. Кибанова, В. Цветаева, Т. Базарова, Б. Генкина, Т. Богатовой, О. Виханского, Э. Уткина, Ф. Шамхалова и

др.;

- касающиеся различных аспектов реструктуризации и места в ней человеческих ресурсов: И. Мазура, В. Шапиро, А. Чернявского, М. Аистовой, Х. Виссем, И. Гуркова, А. Грязновой, С. Глазьева, Ю. Львова, Ю. Винслава, С. Батчикова, С. Голубевой, К. Рожкова, Е. Дронова, Ю. Богатина, Ю. Крыжановского, В. Тренева, В. Иркова, Э. Фрозе, М. Хаммера, Д. Чампи, Д. Старка, Э. Денисона, Л. Гибб и др.;

- связанные с проблемами повышения эффективности деятельности отечественных предприятий: В. Карпова, А. Миллера, А. Татаркина, В. Юрьева и др.

Результатом исследований перечисленных ученых является обширный теоретический материал, связанный с управлением человеческими ресурсами. В то же время до настоящего времени недостаточно изучен механизм управления человеческими ресурсами промышленных предприятий, оценки эффективности управления человеческими ресурсами, эффективной реализации процесса антикризисного реструктурирования, что и послужило основой для проведения данного исследования.

Перспективный путь развития России на ближайшее десятилетие, согласно стратегии и концепции социально-экономического развития России до 2020 г., констатирует неэффективность инерционной роли России в мировой экономике в качестве энергосырьевой базы. В связи с этим, властью определены актуальные направления государственной политики: инвестиции в человеческий капитал, подъем образования, науки, здравоохранения, построение национальной инновационной системы, развитие наших

естественных преимуществ и модернизация экономики, развитие ее новых конкурентоспособных секторов в высокотехнологических сферах экономики знаний, реконструкция и расширение производственной, социальной и финансовой инфраструктуры.

Результатами реализации стратегии должны стать повышение уровня финансирования образования, здравоохранения, науки, следовательно, расходы государства на эти отрасли должны значительно возрасти. Актуальность поставленного вопроса связана с растущей ролью человеческого фактора в экономике и пониманием того, что человек, как главная производительная сила, должен обладать средствами производства и знаниями. Все большую ценность приобретает интеллектуальный труд, поэтому в современной экономике человеческие ресурсы играют определяющую роль в достижении конкурентных преимуществ и обеспечении качественных параметров экономического роста.

На предприятии инвестиции в работников приводят к росту прибыли предприятия за счет роста качества человеческого капитала. Последовательное формирование человеческого капитала и повышение эффективности его использования позволяют усилить конкурентоспособность предприятия и являются способом предотвращения кризисов.

Одним из способов накопления человеческого капитала является инвестирование в человека, в его здоровье и образование. Сегодня изучение проблем повышения эффективности использования производительных сил людей, реализующихся в условиях кризиса в форме человеческого капитала, является не просто актуальным, а

выдвигается в разряд первоочередных задач в структуре социально-экономических исследований. Это предполагает проведение глубоких научных исследований данной проблемы.

Впервые предпринял попытку произвести денежную оценку производительных свойств человека еще в XVII в. один из родоначальников английской классической экономической теории У. Петти [55]. Он считал, что весь род людской имеет такую же стоимость, как и земля.

У. Петти, А. Смит, Дж. С. Милль и К. Маркс считали полезные способности человека основным капиталом. Такие известные экономисты, как Л. Вальрас, Дж. Мак-Куллох, Г. Маклеод, В. Рошер, Ж.-Б. Сэй, Н. Сениор, Й. фон Тюнен, И. Фишер считали необходимым рассматривать человека как своеобразный основной капитал. Для оценки величины человеческого капитала использовались методы «стоимости производства» и «капитализации заработков» [52, 53, 55].

Как отдельный раздел экономической науки теория человеческого капитала оформилась в 60-х гг. XX в. благодаря трудам американских экономистов – лауреатов нобелевской премии – Г. Беккера и Т. Шульца [50] .

Сходная проблематика разрабатывалась и в рамках советской политэкономии в 1970-80-е гг. Р. И. Капелюшниковым и В. С. Гойло, но с использованием несколько иных терминов и методологии с позиций «воспроизводства рабочей силы» [60]. Среди отечественных исследователей человеческого капитала с 1990-х гг. можно назвать А. И. Добрынина, С. А. Дятлова, А. В. Корицкого, Б. В. Корнейчука, М.

М. Критского [45].

К концу XIX в. в экономической теории сформировалось направление, которое трактовало человека и его способности как капитал. Такие экономисты как Й. фон Тюнен, И. Фишер, Дж. М. Кларк объявили капиталом самого человека [50]. В данном исследовании будем придерживаться той же точки зрения.

Объектом исследования является управление человеческими ресурсами в регионе. Предметом исследования являются основные промышленные предприятия Курганской области. Период исследования 2012 – 2014 гг.

Целью исследования является совершенствование управления человеческими ресурсами на промышленных предприятиях региона (на примере Курганской области).

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические основы управления человеческими ресурсами;
- дать организационно-экономическую характеристику основных промышленных предприятий региона;
- проанализировать показатели человеческих ресурсов на основных промышленных предприятиях Курганской области;
- проанализировать и оценить систему управления человеческими ресурсами на основных промышленных предприятиях Курганской области;
- разработать план мероприятий по совершенствованию управления человеческими ресурсами в регионе;
- совершенствовать управление человеческими ресурсами на

промышленных предприятиях региона в целях наиболее эффективного их использования.

# 1 Теоретические основы управления человеческими ресурсами

## 1.1 Сущность, роль и место человеческих ресурсов

Для определения возможностей участия человека в экономических процессах обычно используются понятия «персонал», «рабочая сила», «человеческий капитал», «интеллектуальный капитал», «человеческие ресурсы», «человеческий потенциал», «человеческий актив» [45].

Как правило, в экономической литературе под персоналом понимается совокупность работников, объединенных целями хозяйственной деятельности, технологией, средствами производства. Отечественные ученые определяют персонал как полный личный состав наемных работников организации, выполняющих различные производственно-хозяйственные функции, а персонал организации – как совокупность ее сотрудников, работающих по найму при наличии трудовых взаимоотношений с работодателем, обычно оформляемых трудовым договором [45]. Та часть персонала, которая официально числится в ее штатах, называется кадрами [46].

Категория «рабочая сила», согласно определению К. Маркса, есть способность человека к труду, то есть совокупность его физических и интеллектуальных данных, которые могут быть применены в производстве и на практике, характеризуемая показателями здоровья, образования и профессионализма [52]. Человеческий капитал рассматривается как совокупность качеств, которые определяют производительность и могут стать источниками

дохода для человека, семьи, предприятия и общества [45]. Такими качествами, по мнению Г. Беккера, опять же являются здоровье, природные способности, образование, профессионализм, мобильность [47]. А. Смит считал, что человеческий капитал является частью капитала, затраченного «на содержание производительного труда», которая, выполнив функцию капитала для капиталиста, образует доход для рабочих [55].

Таблица 1 – Теории управления о роли человека в организации

| № п/п | Название группы | Постулаты теории | Задачи руководителей предприятия | Ожидаемый результат |
|---|---|---|---|---|
| | А | Б | В | Г |
| 1 | Классические теории | Труд для большинства не приносит удовлетворения. То, что они делают менее важно, чем то, что они зарабатывают | Главной задачей является строгий контроль и наблюдение за подчиненными. Руководитель должен разложить задачи на простые и повторяющиеся операции, и ввести их в практику | При соответствующей заработной плате, соответствующем контроле, упрощенных задачах индивиды в состоянии перенести свой труд и выполнить фиксированные нормы производства |
| 2 | Теории челове | Индивиды стремятся быть | Главная задача – сделать так, чтобы | Обмен информацией |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | ческих отношений | полезными и значимыми, испытывают желание быть интегрированными в общее дело и признанными как личности. Эти потребности более важны в побуждении и мотивации к труду, чем уровень заработной платы | каждый чувствовал себя полезным и нужным. Руководитель должен информировать подчиненных, учитывать их рациональные предложения, представлять определенную самостоятельность, что предполагает личный самоконтроль индивидов при исполнении рутинных операций | руководителя с подчиненными, их участие в рутинных решениях позволяет удовлетворить им основные потребности во взаимодействии и чувстве собственной значимости. удовлетворения этих потребностей поднимает дух, уменьшает сопротивление руководству |
| 3 | Теории человеческих ресурсов | Труд для большинства доставляет удовлетворение. Индивиды стремятся внести свой вклад в реализацию | Главная задача – более рациональное использование человеческих ресурсов, создание обстановки для максимального раскрытия | Расширение влияния на ход производства, самостоятельность, самоконтроль подчиненных влекут повышение |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | целей, в разработке которых они участвуют. Индивиды ответственны, способны к самостоятельности, творчеству, личному самоконтролю, даже большему, чем этого требует должность | способностей. Руководитель способствует участию каждого в решении общих проблем, расширяя самоконтроль и самостоятельность индивидов | эффективности производства |

Говоря о категориях «человеческий капитал», «кадровый потенциал» и «кадровые ресурсы», следует отметить, что это близкие по смыслу понятия. В большом энциклопедическом словаре под потенциалом подразумевают источники, возможности, средства, запасы, которые могут быть использованы для решения какой-либо задачи, достижения определенной цели, возможности отдельного лица, общества, государства в определенной области

. «Человеческий потенциал – это всего лишь возможности, не реализованные и, соответственно, не имеющие экономической оценки до определенного времени, но при желании и определенной мотивации можно реализовать в процессе труда» [49]. В свою очередь, Российская энциклопедия характеризует ресурсы как денежные средства, ценности, запасы, возможности, источники

средств, доходов.

Суть их различий состоит в том, что человеческий потенциал отражает допроцессное состояние хозяйствующего субъекта, то есть совокупность сил, с которыми он вступает в социально-экономический процесс, начинает его. Человеческие же ресурсы как бы изначально связаны с определенным социально-экономическим процессом, выступая самостоятельным средством, которое добавляется к ранее вложенным с целью получения определенного (маржинального) результата.

С понятиями «человеческий потенциал» и «человеческие ресурсы» тесно связана категория «человеческий капитал». В современной экономической литературе под последним понимается находящийся в распоряжении субъекта и имеющий самостоятельную оценку набор качеств, свойств и характеристик (квалификация, умения, навыки, специальная подготовка) [49].

Сходство данных понятий заключается в том, что и «потенциал», и «капитал» принадлежат человеку, и при наличии потребности существует возможность превращения «потенциала» человека в его «капитал». Но понятие «человеческий капитал» в этом случае несколько теряет свою суть, так как главным отличием капитала от потенциала или ресурса, который тоже имеет стоимостную оценку, является способность капитала приносить доход его владельцу.

Данная точка зрения на понятие «человеческий капитал» встречается и в работах отечественных исследователей: «Капитал человеческий – это капитал в форме интеллектуальных способностей,

приобретенных благодаря формальному обучению, образованию или на основе практического опыта» [56].

Некоторые ученые определяют «человеческий капитал» как врожденные и приобретенные качества индивида, которые можно развить с помощью вложений и которые служат источником дохода его, предприятия и общества. Так, Ю. Чуприна отмечает: «Реальный человеческий капитал включает в себя как воспроизводимую, так и природную составляющую. Он порождает все основные виды доходов, включает неденежные доходы, и также как физический капитал, реализуется в форме финансовых активов»[60] .

Согласно Т. Стюарту, интеллектуальный капитал – это сумма знаний всех работников компании, обеспечивающая ее конкурентоспособность. По мнению многих ученых, человеческий капитал является одним из компонентов интеллектуального капитала: «Интеллектуальный капитал состоит из структурного капитала и человеческого капитала, учитывает возможность будущих доходов с точки зрения вклада, его способности постоянно создавать и подражать еще большую стоимость.

Человеческий капитал – совокупная величина инвестиций в обучение, способности и будущее сотрудника. Может также рассматриваться как компетентность сотрудника, его способность к общению и созданию ценности для клиента.

Структурный капитал – то, что остается, когда сотрудники – человеческий капитал – уходят домой. К структурному капиталу, к примеру, относятся базы данных, списки потребителей, торговые марки и организационные структуры» [57].

Иногда интеллектуальный и человеческий капитал сливаются в одно целое: «Интеллектуальный или человеческий капитал определяется как совокупность индивидуальных способностей человека и является категорией микроэкономики, характеризующей качество рабочей силы. Интеллектуальный капитал существует исключительно в персонифицированных формах и является достоянием индивидуума. Однако, это достояние становится действительно капиталом только тогда, когда включается в капитал предприятия» [60].

Как считает К. Тейлор, «… интеллектуальный капитал относится к нематериальным активам компании, которые не поддаются количественной оценке… Интеллектуальный капитал компании составляют знания ее сотрудников, накопленные ими при разработке продуктов, оказании услуг, а также ее организационная структура и интеллектуальная собственность» [52].

В данном определении спорен тот аспект, что интеллектуальный капитал компании не поддается количественной оценке, хотя как отечественными, так и зарубежными учеными предложено немало методик оценки человеческого и интеллектуального капитала [59].

Определенный теоретический интерес представляет выявление у человеческого капитала как разновидности капитала вообще таких особенностей, как способность к саморазвитию, инвестиционная природа, включенность в отношения рыночного обмена. Действительно, понять социально-экономическую природу капитала, вообще, и человеческого капитала, в частности, в отрыве от

конкретно-исторических условий невозможно. Человеческий капитал существует только в условиях господства товарно-денежных отношений, имеет рыночную природу [59].

Анализ дефиниций рассмотренных категорий дает возможность сделать вывод о том, что человеческий потенциал, человеческие ресурсы и человеческий капитал вместе образуют всеобщее, особенное и единичное в развитии природы человека как хозяйствующего субъекта. Методология понимания последней заключается в том, что она представляют собой три ступени в восхождении от абстрактного к конкретному:

- на первой ступени в качестве всеобщей категории человеческий потенциал выступает как материальная основа жизни хозяйствующего субъекта, выделяются общие моменты, присущие ему на всех ступенях производства;

- на второй ступени в качестве особенной категории рассматриваются человеческие ресурсы как основа воспроизводства экономической формации и отмечаются новые моменты, которые фиксируют определенный исторический уровень в развитии субъекта как элемента производительных сил общества;

- на третьей ступени в качестве единичной категории исследуется человеческий капитал как конкретно-историческая форма субъекта хозяйствования [59].

Персонал предприятия можно рассмотреть сквозь призму уровневой модели ресурсов (и, соответственно, уровневой модели потенциала организации). Человеческие ресурсы, согласно этой модели, распределены по трем уровням. Соответственно, каждому

уровню соответствуют свои особенности управления трудовым потенциалом, свои технология, инструментарий, методы хозяйствования [60].

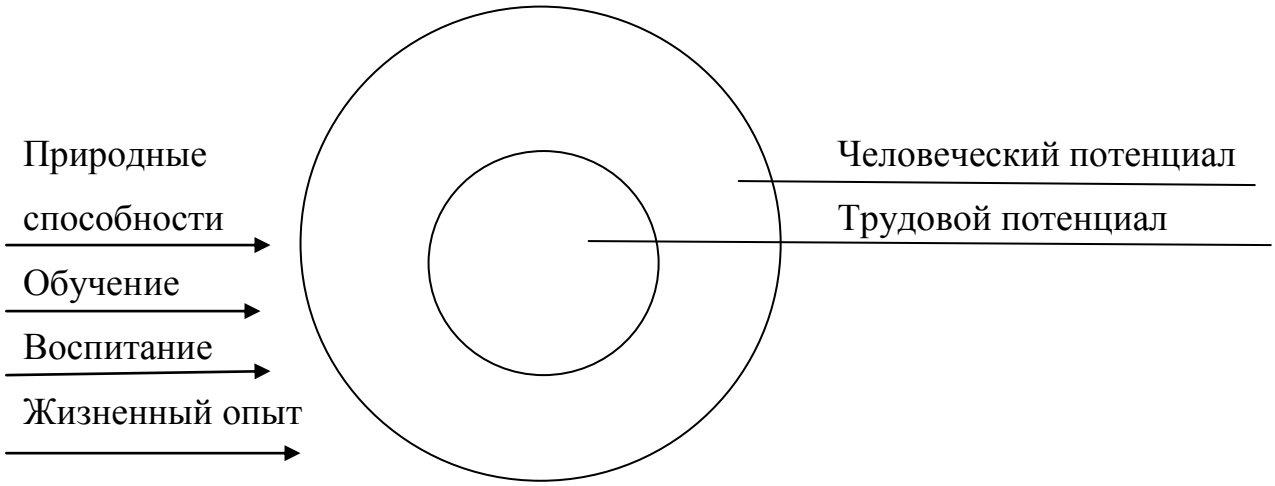



Рисунок 1 – Соотношение понятий «человеческий потенциал» и «трудовой потенциал»

На микроуровне находятся трудовые ресурсы отдельного индивида. Сюда относятся индивидуальный профессионализм руководителя, опыт и знания специалистов и других категорий персонала, их информационная методическая обеспеченность. Для развития трудовых ресурсов на этом уровне важную роль играет поиск новых форм повышения квалификации внутри организации и внешних организаций, где можно это осуществить [60].

Ресурсы второго уровня включают в себя два подуровня – ресурсы малых групп, включая их потенциал, и ресурсы трудового коллектива предприятия в целом. Данная группа трудовых ресурсов, в силу определенных традиций, привлекается значительно меньше.

Потенциал малых групп используется незначительно и стихийно. Вместе с тем, практика образовательных организаций говорит о том, что если повышение эффективности деятельности организации за счет развития индивидуального профессионализма исчерпано, то следующим уровнем, на котором находятся почти нетронутые ресурсы развития организации, является уровень малых групп. На этом уровне управления руководству, как правило, требуются достаточные знания, навыки и техника. Между тем, конкретные цели и задачи реализуются именно на этом уровне, то есть на уровне малых групп и команд.

В силу определенных традиций на уровне управления человеческими ресурсами организации в целом руководители показывают достаточные профессиональные знания и умения, переоценивая, при этом, их значение. Основная задача работы менеджеров на этом уровне – добиться полного согласования деятельности всех членов коллектива. Однако, возможности такого согласования ограничены [60].

Согласно выделенным уровням управления, можно распределить рассмотренные ранее характеристики компонентов трудового потенциала [61].

Таблица 2 – Характеристики трудового потенциала

| № п/п | Компоненты трудового потенциала | Человек | Предприятие | Общество |
|---|---|---|---|---|
| | А | Б | В | Г |
| 1 | Здоровье | Трудоспособность. Время отсутствия на работе из-за болезни | Потери рабочего времени из-за болезни и травм. Затраты на обеспечение здоровья персонала | Средняя продолжительность жизни. Затраты на здравоохр. Смертность по возрастам |
| 2 | Нравственность | Отношение к окружающим | Взаимоотношения между сотрудниками. Потери от конфликтов | Отношения к инвалидам, престарелым. Преступность, социальная напряженность |
| 3 | Творческий потенциал | Творческие способности. Предприимчивость | Количество изобретений, патентов, новых изделий на одного работающего | Доходы от авторских прав. Количество патентов и международных премий на одного жителя страны |
| 4 | Образование | Знания. Количество лет учебы в | Доля специалистов с высшим и средним | Среднее количество лет обучения в школе |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | школе и вузе, другом учебном заведении | образованием в общей численности работающих. Затраты на повышение квалификации | и вузе. Доля затрат на образование в госбюджете |
| 5 | Профессионализм | Умения. Уровень квалифик. | Качество продукции. Потери от брака | Доходы от экспорта. Потери от аварий |
| 6 | Ресурсы рабочего времени | Время занятости в течение года | Количество сотрудников. Фонды рабочего времени | Трудоспособное население. Количество занятых. Уровень безработицы. Среднее кол-во часов занятости за год |
| 7 | Организованность | Аккур-сть, рац-ность, дисцип-ность, обязат-ность, поряд-сть, доброжелательность | Потери от нарушений дисциплины. Чистота. Исполнительность | Качество законодательства. Качество дорог и транспорта. Соблюдение договоров и законов |

Можно сделать следующие выводы:

- человеческий потенциал является базисной, родовой

категорией, объединяющей, категории «человеческие ресурсы», «человеческий капитал»;

- человеческие ресурсы являются всеобщей формой проявления человеческого потенциала, в которую последний может перейти под воздействием каких-либо внешних или внутренних факторов;

- человеческие ресурсы становятся человеческим капиталом в условиях тотальности рыночного хозяйства, где они, будучи включенными в систему господствующих экономических отношений, используются и приносят доход их собственнику [59].

В экономической литературе управление человеческими ресурсами рассматривается как:

- комплексная наука об организационно-экономических, административно-управленческих, технологических, правовых и личностных факторах, способах и методах воздействия на персонал предприятия для повышения эффективности и достижения целей организации [62];

- целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом [63];

- совокупность целенаправленных действий руководящего состава, а также руководителей и специалистов подразделений, включающих определение потребности в персонале, в соответствии с целью и возможностями организации, планирование работы с персоналом, расстановку и распределение персонала [64].

Некоторые исследователи (Одегов Ю.Г., Карташова Л.В.) управление человеческими ресурсами исследуют:

- в функциональном отношении – задачи и решения, связанные с работой в области кадров (подбор кадров, адаптация, использование кадров, оплата труда и др.);

- в организационном отношении – лица и институты, несущие ответственность за работу с кадрами (руководители, менеджеры, отдел кадров и др.) [64].

Этим подчеркивается, что управление человеческими ресурсами, с одной стороны, является составляющей всей системы менеджмента предприятия и осуществляется менеджерами любого уровня, с другой стороны, это обособленная структура с набором своих специфических задач, функций и осуществляющих их органов [64].

Итак, под управлением человеческими ресурсами понимается системная деятельность, основанная на научных принципах и направленная на разработку и осуществление концепции и кадровой политики, задач, принципов и методов управления персоналом [64].

## 1.2 Цели, задачи и принципы управления человеческими ресурсами

Глобальную цель управления человеческими ресурсами можно сформулировать, как формирование, развитие и реализацию с наибольшей эффективностью трудового потенциала предприятия. В то же время некоторые авторы, говоря о построении дерева целей системы управления персоналом, включают в него такие

составляющие, как анализ динамики развития персонала, анализ трудовых процессов, анализ качества жизни  др. С этим нельзя согласиться, так как сам анализ является не целью, а средством контроля, выполнения, уточнения и корректировки достигнутых результатов [65].

При анализе взаимосвязи целей управления человеческими ресурсами необходимо учитывать следующие моменты:

- цели управления человеческими ресурсами предприятия производны от целей предприятия в целом;

- между целями управления человеческими ресурсами и целями предприятия существуют обратные связи, которые отражаются в участии персонала в формировании целей, их корректировке, обусловленной параметрами процессов управления персоналом и ограничениями при поиске подходящих работников;

- цели управления человеческими ресурсами могут решаться как на основе деятельности специализированных служб по управлению персоналом, так и на основе структурных направлений работы предприятия (стратегия, принципы построения, направления развития) [65].

Соответственно, цели управления человеческими ресурсами будут корректироваться с учетом изменений основных целей, стоящих перед предприятием [65].

Так как главной целью предприятия в условиях организационных изменений является сохранение всех подсистем (технической и социальной) в работоспособном состоянии, то и цель управления человеческими ресурсами в условиях реструктуризации

принимает несколько другую направленность. Это связано с тем, что в условиях нестабильного состояния все системы испытывают более сильную нагрузку [65].

Целью управления человеческими ресурсами в условиях организационных изменений является сохранение кадрового потенциала для обеспечения функционирования предприятия или вывода предприятия из кризиса.

Примерно так же формулируется цель управления человеческими ресурсами предприятия и другие исследования: обеспечение оптимального баланса сохранения и обновления кадров в соответствии с потребностями предприятия и состоянием рынка труда [65].

Таким образом, основную цель управления человеческими ресурсами предприятия в процессе реструктуризации можно обозначить как обеспечение соответствия количественных и качественных характеристик персонала целям предприятия в условиях организационных изменений [65].

Вместе с тем, следует отметить, что система целей в области управления человеческими ресурсами может рассматриваться двояко. С одной стороны, реализация этих целей должна оправдать ожидания работников предприятия. С другой стороны, эта же система целей и задач должна учитывать желания менеджмента предприятия.

Очевидно, что эффективность управления человеческими ресурсами предприятия зависит от того, в какой степени противоречие между обеими названными сторонами будет преодолено [65].

Итак, с точки зрения работника предприятия блок социально-экономических целей можно представить следующим образом (Рисунок 2) [65].




Рисунок 2 – Система целей персонала предприятий

Цели управления человеческими ресурсами предприятия конкретизируются в ряде направлений работы, основными из которых выступают:

- планирование (оценка наличных ресурсов, изучение дополнительной потребности в персонале, определение расходов на персонал);

- найм (изучение рынка труда, вербовка, отбор);
- подготовка и продвижение;
- использование (построение работ);
- высвобождение;
- мотивация и вознаграждение [65].

Цели и задачи управления трудовым потенциалом реализуются через кадровую политику предприятия. Она заключается в выборе инструментов достижения целей управления человеческими ресурсами предприятия и должна включать:

- принципы деятельности предприятия, его поведения, взаимодействия с внешней и внутренней средой;
- целевые установки предприятия, его умение ориентироваться в окружающей среде;
- механизм взаимодействия предприятия с экономическими агентами из внешней и внутренней среды;
- политические инструменты, с помощью которых происходит воздействие для достижения желаемых целей;
- индикаторы, отражающие эффективность применения определенных политических инструментов [65].

Кроме этого, в качестве инструментов управления человеческими ресурсами предприятия в современной практике часто используют корпоративную культуру, распорядительные документы; различные формы контроля деятельности персонала, его оценку и т.д.

Классическая система инструментов управления человеческими ресурсами предприятия представлена в таблице 3 [65].

Таблица 3 – Индикаторы эффективности управления человеческими ресурсами

| № п/п | Инструменты управления человеческими ресурсами | Блоки показателей, с которыми связаны инструменты управления | Индикаторы эффективности управления |
|---|---|---|---|
| | А | Б | В |
| 1 | Инвестиции в социальную инфраструктуру (расходы на социальные нужды, обеспечение здоровья сотрудников, образование, повышение квалификации). Нематериальное стимулирование (построение карьерограммы) | Социальные, в т.ч.: | Повышение постоянства состава, снижение текучести кадров, снижение уровня конфликтности, повышение производительности труда, повышение рабочей силы, степень удовлетворенности работников своей профессиональной деятельностью |
| 1.1 | | - здоровье | Снижение потерь рабочего времени из-за болезней сотрудников |
| 1.2 | | -профес-сионализм | Повышение среднего разряда рабочих, снижение количества брака по вине работников |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 1.3 | | - образование | Повышение доли специалистов с высшим и средним образованием в общей численности, повышение качества профессиональной подготовки |
| 2 | Совершенствование форм и систем оплаты труда, использование вторичной занятости (совмещение профессий, использование труда временщиков) | Экономические | Опережающие темпы роста производительности труда над темпами роста средней заработной платы, повышение рентабельности персонала |
| 3 | Амортизационный фонд, фонд развития предприятия, инвестиции в материально-техническую базу, обеспеченность предметами труда, инвестиции в новые технологии производства и управления персоналом, повышение технологической дисциплины | Техничес-кие | Снижение трудоемкости, повышение темпов роста объема выпуска продукции, повышение качества продукции, повышение фондовооруженности, повышение коэффициента использования машин, повышение количества рациональных предложений работников |
| 4 | Совершенствование организации труда и условий труда. | Организа-ционные | Повышение производительности труда, повышение |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Использование гибких режимов труда и отдыха, развитие организационной культуры, совершенствование применения различных форм контроля, аттестация персонала | | удовлетворенности работников своей профессиональной деятельностью, повышение коэффициента сменности, повышение комфортности условий труда, рабочего места и пр., повышение доли средств в человеческий фактор в общем объеме инвестиций |

Используя указанные группы индикаторов, можно дать комплексную оценку эффективности управления человеческими ресурсами предприятия и произвести расчет интегрального показателя. При этом, в основу может быть положена методика исчисления интегрального показателя экономической эффективности хозяйственной деятельности:

$$Iэхд = \sqrt[3]{Эитп \times Эфд \times Этд}, \qquad (1)$$

где: Iэхд – интегральный показатель экономической эффективности хозяйственной деятельности;

Эшт – показатель эффективности использования торгового потенциала предприятия;

Эфд – показатель эффективности финансовой деятельности.

Интегральный показатель эффективности управления

человеческими ресурсами предприятия может быть рассчитан как среднегармоническая величина следующих составляющих:

$$Iэу = \sqrt[4]{Экс \times Экт \times Эко}, \quad (2)$$

где: Iэу – интегральный показатель эффективности управления человеческими ресурсами предприятия;

Экс – комплексный показатель эффективности применения инструментов управления, связанных с социальной сферой;

Экэ – комплексный показатель эффективности применения экономических инструментов управления;

Экт – комплексный показатель эффективности применения инструментов управления, связанных с технической сферой:

Эко – комплексный показатель эффективности применения организационных инструментов управления [64].

Для расчета ряда комплексных показателей предлагается использовать мультипликативный критерий оценки, который представляет собой произведение отдельных индикаторов. Причем, те из них, увеличение которых оказывает положительное влияние, в формуле находятся в числителе, а другие, чей рост оказывает отрицательное влияние, - в знаменателе [64].

Для упрощения анализа результатов и обеспечения соизмеримости индикаторов все изменения последних берутся как относительные величины в виде темпов роста. Величина каждого из индикаторов эффективности применения определенных инструментов управления и интегрального показателя для

положительного результата должна быть больше 1. Если величина меньше 1, то эффективность применения данных инструментов управления в отчетном году ниже, чем в базисном [64].

Расчет показателя эффективности применения инструментов управления, связанных с социальной сферой, произведем по формуле:

$$Экс = \frac{Трпт \times Ткп}{Тррс \times Трпк}\ , \qquad (3)$$

где: Трпт – темп роста производительности труда;

Тртк - темп роста расходов на социальную сферу;

Трпк – темп роста относительных потерь от конфликтов (если возможен расчет);

Ткп – темп роста качества продукции.

Из формулы (3) следует, что для положительного эффекта применения инструментов управления, связанных с социальной сферой, темпы роста качества продукции и производительности труда должны опережать темпы роста расходов на социальную сферу и темпы роста относительных потерь от конфликтов [64].

Формула расчета эффективности применения экономических инструментов управления имеет вид:

$$Экэ = \frac{Трпт \times Тррп}{Трз/п}, \qquad (4)$$

где: Трпт – темп роста производительности труда;

Тртк – темп роста средней заработной платы;

Тррп – темп роста рентабельности персонала.

Формула расчета эффективности применения инструментов управления, связанных с технической сферой:

$$Экт = \frac{Трпт \times Ткп}{Трф/в}, \quad (5)$$

где: Трф/в – темп роста фондовооруженности.

Исходя из формулы (5), темпы роста производительности труда и качества продукции должны опережать темпы роста фондовооруженности [64].

Формула расчета эффективности применения инструментов управления, связанных с совершенствованием организации труда:

$$Экс = \frac{Трпт \times Трур}{Троз}, \quad (6)$$

где: Трур – темп роста удовлетворенности работников своей профессиональной деятельностью;

Троз – темп роста организационных затрат.

Особенности кадровой политики в зависимости от выбранной стратегии развития предприятия приведены в таблице 4 [64].

Функция управления человеческими ресурсами играет ключевую роль в обеспечении конкурентоспособности предприятий.

Таблица 4 – Взаимосвязь стратегий бизнеса с кадровой политикой

| № п/п | Вид стратегии | Особенности кадровой политики |
|---|---|---|
| | А | Б |
| 1 | Стратегия нового | Прием на работу осуществляется преимущественно из молодых людей, новаторов, способных на риск, |

| | | |
|---|---|---|
| | бизнеса, предпринима-тельство | обладающих высоким потенциалом, компетенцией; оценка осуществляется преимущественно по результатам и мало формализована; вознаграждение достаточно часто выражается в виде привлечения работников к участию в реализации стратегии фирмы; возможности роста очень возможны, повышение квалификации приветствуется всеми способами |
| 2 | Стратегии динамическог о роста | Набор осуществляется из числа наиболее подготовленных, способных, высококомпетентных специалистов; процедуры оценки более формализованы; возможности роста возрастают в связи с расширением сферы деятельности; повышение квалификации осуществляется по четкой программе, соответствующей целям развития фирмы |
| 3 | Стратегия прибыли | Набор узконаправленный, отбираются только необходимые специалисты, уже готовые к выполнению своих обязанностей; главная задача – анализ деятельности, выявление источников потерь, рационализация труда, мотивация персонала, оценка, планирование карьеры |
| 4 | Стратегия ликвидации | Главная задача – поиск наиболее безболезненных способов сокращения занятых, сохранение ядра кадрового потенциала |

Среди причин повышенного внимания к управлению человеческими ресурсами в последнее время особенно выделяются такие, как объективная связь этих процессов со стратегией предприятия, трудности в подборе квалифицированных менеджеров, необходимость более гибкой, легко адаптируемой к новым задачам

квалификации, тесной связи работников с целями бизнеса, больший акцент на оценку результатов и их влияния на вознаграждение, необходимость в более совершенной методологии и практике планирования персонала (Таблица 5) [64].

Таблица 5 – Отличия управления человеческими ресурсами от традиционного управления кадрами

| № п/п | Управление кадрами | Управление человеческими ресурсами |
|---|---|---|
| | А | Б |
| 1 | Вертикальное управление подчиненными, «кадры» - отдельная функция | Горизонтальное управление и забота о всех ресурсах, акцент на формирование команды |
| 2 | Централизованная кадровая функция в отделе кадров, специалисты планируют, мотивируют, персоналом управляют линейные руководители | Децентрализованная кадровая функция в линейном управлении. Последнее отвечает за управление всеми ресурсами подразделения и достижение целей. Специалисты по персоналу оказывают поддержку линейному менеджеру |
| 3 | Кадровое планирование – следствие производственного плана и реакция на него; связь односторонняя | Планирование человеческих ресурсов полностью интегрировано в корпоративное планирование; связь двусторонняя |
| 4 | Цель – обеспечить наличие нужных людей в нужных местах в нужное время и освобождение ненужных людей. Сотрудники – это | Цель – совмещение имеющихся человеческих ресурсов, квалификации и потенциалов со стратегией и целями компании. Сотрудники – это объект корпоративной стратегии, фактор |

| | | |
|---|---|---|
| | факторы производства, и их «расставляют», как в шахматах | преимущества в конкурентной борьбе, объект инвестиции фирмы |
| 5 | Кадровая политика нацелена на достижение компромисса между экономическими и социальными партнерами | Управление человеческими ресурсами нацелено на развитие целостной сильной корпоративной культуры и балансирование текущих потребностей интегрированной организации с окружающей деловой средой |

Управление человеческими ресурсами охватывает все управленческие решения, воздействующие на взаимоотношения между руководством предприятия и его работниками. Из всех характеристик управления человеческими ресурсами, которые отличаю его от традиционного кадрового управления, наиболее важной является его интеграция со стратегией бизнеса.

Ориентируясь на алгоритм развития предприятия, можно рассмотреть взаимосвязи между стадией, на которой оно находится, ее основными производственно-структурными характеристиками и особенностями управления человеческими ресурсами на каждой стадии (Таблица 6) [63].

Таблица 6 – Взаимосвязи между стадиями развития организации и изменениями функции управления человеческими ресурсами

| № п/п | Стадии развития организации | Основные характеристики организации | Основные характеристики управления человеческими ресурсами |
|---|---|---|---|
| | А | Б | В |
| 1 | Стадия 1: Зарождение организации | Организация только создана, отличается предпринимательством, управляется собственником | Ведение личных дел, оплата труда, наем и увольнение; УЧР часто неформальное; все дела ведутся вручную |
| 2 | Стадия 2: Функциональный рост | Техническая специализация; растут подразделения, производственные линии и рынок; оргструктура формализована | Поиск нужных работников для поддержки роста; тренинг для специфической должности; появляется начальник отдела кадров; обработка данных по зарплате и некоторых других автоматизируется. Корпоративная культура еще не становится частью управления человеческими ресурсами |
| 3 | Стадия 3: Контролируемый рост | Рациональная администрация; профессионализация управления дефицитными ресурсами; | Управляющий человеческими ресурсами с более высоким статусом; больше кадровой информации, включая квалификационные профили, автоматизировано; рост |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | покупаются другие организации, диверсифицируется производство; усиливаются конкуренция за ресурсы и контроль за инвестициями | профессионализма; кадровая функция постепенно интегрируется в окружающую деловую среду, лучше осведомлена о ней; УЧР становится более ориентированным на конечные результаты бизнеса |
| 4 | Стадия 4: Функциональная интеграция | Диверсификация, децентрализация, структура организации – вокруг продуктов и центров прибыли, проектное и матричное управление; больше внимания интеграции; оргструктура более плоская и горизонтальная | УЧР ориентировано на интеграцию различных функций; расширение кооперации с другими менеджерами; акцент на производительность; широко применяется информационная технология в планировании, анализе и оценке. Практика УЧР отработана |
| 4 | Стадия 5: Стратегическая интеграция | Сотрудничество, групповая культура; межфункциональная горизонтальная интеграция; стратегическое планирование | УЧР построено вокруг стратегии компании и является ее составной частью; систематический анализ внешней среды и оценка ее возможного воздействия |

Анализ практики экономически эффективных организаций позволяет выявить ряд принципов управления человеческими ресурсами, в числе которых:

- эффективная система подбора, найма и расстановки сотрудников;

- система мотивации и оплаты труда справедливая по отношению к сотрудникам, конкурентоспособная по отношению к другим организациям и является хорошо управляемой;

- вознаграждение базируется на результатах индивидуального труда и эффективности организации;

- развитие, обучение, перемещение и повышение работников осуществляются в соответствии с результатами их труда, квалификацией, способностями, интересами и потребностями организации;

- занятость связана с потребностями бизнеса, индивидуальным уровнем производительности, способностями и квалификацией;

- индивидуальные проблемы решаются быстро, справедливо и эффективно [63].

Управление человеческими ресурсами в различных странах имеет большие отличия. Например, американская философия управления человеческими ресурсами построена на традициях конкуренции и поощрения индивидуализма работников, четко ориентированных на прибыль предприятия и зависимость личного дохода от нее. В США в отличие от Японии профессиональная мобильность рассматривается как положительное явление, например, инженер, который в течение двадцати лет проработал в пяти

компаниях, ценится значительно выше, чем тот, который работал все эти годы в одной. Одним из широко используемых способов мотивации сотрудников является вовлечение их в процесс управления предприятием [63].

В США с 1974 г. было принято 17 законов о развитии программ создания акционерной собственности работников, а еще раньше они были приняты во Франции, ФРГ, Англии, Швеции. В основу таких программ были положены концепции демократизации капитала – в США, повышение жизнеспособности фирм – в Англии, институционализация частных сверхприбылей – в Швеции. На долю персонала при применении таких программ приходится от 10 до 40% капитала предприятий. Причем, в США при предоставлении акции рабочим компании стремятся не только сблизить интересы персонала, но и мобилизовать личные сбережения работников для инвестирования в производство. Компании, работающие в сфере высоких технологий, где особенно актуальны проблемы высококвалифицированной рабочей силы и использования ее интеллектуального потенциала, зачастую выпускают «внутренние» акции. И все же, несмотря на укрепление чувства общности интересов работников и компании и улучшение трудовых отношений, повышение трудовой активности и рационализации производства, наемному персоналу принадлежит меньшая доля компании [63].

Японская система управления человеческими ресурсами построена на традициях коллективизма, преданности идеалам фирм, пожизненного найма сотрудников в крупных компаниях, постоянной ротации персонала. Именно в Японии на рубеже 60 – 70-х гг.

прошлого века возник термин «какумейсекуба» (революция на рабочем месте), который можно определить как полное, активное и подлинное самоуправление, вовлечение исполнителей на всех уровнях в процесс управления. Способом выработки новых идей, активизации работников, осознания ими себя активными участниками производственного процесса, развития творческих способностей, повышения производительности труда служит выслушивание мнения конкретного работника об организации своего труда и работе предприятия в Японии (кружки качества), Франции (самовыражение трудящихся). Такая процедура выслушивания сотрудников, а также обсуждения вырабатывается работодателем и представителем работников совместно, определяется в коллективном договоре или приложении к нему и все большее распространение получает в развивающихся организациях Восточной Европы [63].

Привлечение трудящихся к работе в высших органах управления корпорациями – советах директоров или наблюдательных советах – получило распространение в странах Западной Европы. Система управления в Европе занимает срединное положение между принципиально различающимися системами управления в США и Японии. Что касается уровней оплаты труда, то в западных компаниях разница в оплате высших управляющих и рядовых работников может составлять 30 – 50 раз.

Управление человеческими ресурсами в нашей стране многообразно и зависит от форм собственности, региональных и отраслевых особенностей и величины организации. Крупные организации (акционерные на базе государственных) сохраняют

традиции четкой дисциплины, коллективизма, сохранения социальных благ и гарантий сотрудникам в новых условиях хозяйствования. Согласно статье 53 Трудового кодекса РФ об участии работников в управлении организацией, работодатель учитывает мнение представительного органа работников в случаях, предусмотренных законом или соглашением сторон партнерства; проводятся консультации между работодателем и представительными органами работников в принятии локальных нормативных актов, содержащих нормы трудового права; работники вправе получать от работодателя информацию по вопросам, затрагивающим их интересы; работниками и работодателями обсуждаются работа организации, предложения по ее совершенствованию; проводятся коллективные переговоры по разработке и принятию коллективного договора []. Организации малого бизнеса РФ работают в условиях отсутствия четко сформулированной философии; для них характерны жесткое отношение к персоналу со стороны собственника и минимальная демократизация управления. В настоящий момент в российском законодательстве есть право работников на участие в управлении организацией, но отсутствуют нормы, определяющие это участие в органах управления организацией. Такое участие в управлении регулируется нормами гражданского законодательства [63].

В истории кадрового менеджмента можно выделить два подхода. Во-первых, рационалистический, когда высокая степень адаптируемости организации в конкурентной среде обеспечивается инвестициями в кадры, интенсификацией труда

высококвалифицированных работников и участием работников в распределении прибылей. Во-вторых, гуманистический, когда ответственность за создание конкурентных преимуществ организации берут на себя сами работники [63].

## 1.3 Специфика управления человеческими ресурсами на этапах реорганизации

В экономической литературе под реструктуризацией, или структурной реорганизацией, понимается процесс, включающий в себя повышение хозяйственной самостоятельности подразделений, достижение той или иной степени их экономического обособления, а также связанные с этим сдвиги в ассортименте и изменения кадровой, финансовой и маркетинговой политики предприятия. Реструктуризация предприятий в рыночных условиях преследует цель быстрой адаптации к изменяющимся условиям внешней среды, мобильности управления, роста показателей, эффективности и конкурентоспособности [60].

Большинство специалистов в области управления сходятся во мнении, что реструктуризация – объективный процесс в развитии организации, и ее менеджер должен быть готовым к проведению соответствующих работ и мероприятий и, соответственно, обладать всеми необходимыми знаниями и навыками в этой области [60].

При реструктуризации предприятия возникают специфические вопросы управления человеческими ресурсами в условиях реформирования организационной структуры, определенного сокращения персонала. Особенностями такого периода являются

высокий уровень конфликтности, нестабильность деятельности, необходимость переподготовки персонала и др. [60]. В управлении человеческими ресурсами реструктуризуемого предприятия на первый план выходят вопросы оптимизации кадрового состава, которые особенно важны для предприятий, проходящих фазы кризиса или находящихся в ситуации спада.

Для оптимального использования кадрового потенциала реструктуризуемого предприятия важно провести организационно-кадровый аудит, разработать программу реструктуризации, выбрать наиболее эффективные методы управления персоналом [60].

В ситуации реорганизации обостряются вопросы, связанные с эффективностью деятельности управленческих команд, высокопрофессиональных работников, адекватности персонала типу организационной культуры.

Для сохранения устойчивости предприятия важно правильно провести процедуры сокращения персонала, избежать возможного в такой ситуации социально-психологического климата [60]. Современная ситуация реструктуризации предприятий осложняется рядом социально-кадровых аспектов:

- на многих предприятиях сами работники являются собственниками, и именно от них теперь зависит, будет ли работать предприятие;

- большая часть крупных предприятий являются градообразующими и не могут быть ликвидированы в силу социальных причин;

- для значительного числа регионов весьма низка вероятность

привлечения другого персонала (в силу непривлекательности предприятия, региона, финансовых условий);

- достаточно большая часть персонала по своим профессиональным характеристикам не имеет шанса найти другую работу, и поэтому работа на данном предприятии – их единственная возможность [65].

Именно поэтому вопрос о проведении реструктуризации на большей части российских предприятий стоит особенно остро. Выделяют несколько этапов реорганизации предприятия.

Таким образом, на каждом этапе реорганизации необходимо учитывать сразу ряд факторов (существующая ситуация на предприятии, цели предприятия, привлечение персонала в процессе реорганизации), подобрать метод управления персоналом в процессе реорганизации [65].

Таблица 7 – Этапы реорганизации предприятия

| № п/п | Название этапа | Цель этапа | Необходимые действия |
|---|---|---|---|
| | А | Б | В |
| 1 | Создание образа «желаемого будущего» | Формирование образа/формирование аналитической группы | Провести диагноз ситуации, сложившейся в организации и вокруг нее<br>Разработать схему преодоления вероятного сопротивления<br>Выбрать подходящий метод<br>Выявить и мобилизовать всех желающих и способных участвовать |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | в подготовке реорганизации<br>Создать атмосферу поддержки со стороны других сотрудников и особенно руководства, организовать помощь внешних консультантов |
| 2 | Планирование процесса реорганизации | Показать пути перехода к ситуации «желаемого будущего» | Перераспределение приоритетов в деятельности организации<br>Ориентация деятельности администрации на решение приоритетных проблем<br>Формирование программы проведения реорганизации. |
| 3 | Начало изменений | Создание экспериментального участка/создание конкурентной среды для персонала предприятия | Четко разделить ответственность за поддержание функционирования репродуктивной части работы организации<br>Разработать гибкую систему стимулирования и вознаграждения за успешную работу по стратегически важным направлениям |
| 4 | Поддержка реорганизации | Максимальное расширение реорганизации | Наладить обучение персонала<br>Привлечь экспертов к принятию решений<br>Постоянно информировать всех заинтересованных лиц<br>Контролировать совместимость задач с профессиональным уровнем |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | исполнителей<br>Обеспечить управленцам возможность влиять на процесс принятия решений по вопросам, относящимся к их непосредственной деятельности |

Современные авторы предлагают несколько методов управления человеческими ресурсами, которые могут меняться при проведении реорганизации [65].

Принудительный метод. Предусматривает использование силы для преодоления сопротивления со стороны персонала. Это дорогостоящий и нежелательный процесс в социальном плане, но дающий преимущества во времени стратегического реагирования. Используется в условиях острого дефицита времени и только в тех случаях, когда природа сопротивления ясна и откровенного проявления силы не требуется. Наибольшие трудности в использовании этого метода заключаются в:

- отсутствии до начала процесса перемен базы, которая обеспечила бы его осуществление;

- неумении предвидеть источники и силу сопротивления;

- неспособности устранить первопричину сопротивления;

- преждевременных структурных переменах;

- игнорировании указаний по внедрению изменений;

- непонимании необходимости повышать компетентность и созидать новый управленческий потенциал [63].

Для повышения эффективности принудительного изменения

следует проанализировать настроение персонала и выявить потенциальные источники сопротивления или, напротив, поддержки [63].

Метод адаптивных изменений. В рамках этого подхода стратегические изменения происходят путем постепенных незначительных перемен в течение длительного периода. Процессом руководит не высшее начальство, а специально созданная проектная группа. В любой конкретный момент сопротивление, хотя и слабое, все же будет. Конфликты разрешаются путем компромиссов, сделок и перемещений в руководстве. Этот метод дает возможность осуществлять изменения в условиях, когда у сторонников изменений нет административной власти, но есть сильная мотивация к внедрению нововведений, сформирован соответствующий образ мышления. Метод полезен при таком состоянии внешней среды, когда опасность или благоприятные возможности легко предвидеть, поэтому особой срочности в принятии мер нет. В случае чрезвычайных событий во внешней среде метод может быть неэффективен [63].

Управление кризисной ситуацией. Метод может быть использован в ситуации, когда администрация предприятия находится в кризисной ситуации, например, изменения во внешней среде угрожают ее существованию, и она оказалась в жестоком цейтноте. Когда наступает подобный явный кризис, сопротивление обычно уступает место поддержке. В этой ситуации первоначальная задача высшего руководства – не борьба с сопротивлением, а меры по предупреждению паники. О первых признаках выхода из кризисного

положения свидетельствует возобновление сопротивления [63].

Для предотвращения паники в ситуации, когда кризис неизбежен, руководители, осознающие это ранее других, могут принять следующие действия:

- постараться убедить персонал в неизбежности кризиса и принять предупредительные меры;

- не «зацикливаться» на неизбежности кризиса, готовить себя к роли «спасателя», когда кризис наступит;

- до настоящего кризиса создать искусственный, придумав «внешнего врага», угрожающего существованию администрации: поведение инициатора искусственного кризиса рискованно и может иметь серьезные этические последствия, ведь созданный искусственно кризис может и не превратиться в реальный. Этот метод существенно снижает сопротивление, формируется поддержка решениям, что увеличивает шансы на успешный выход из реальной кризисной ситуации [63].

Метод «аккордеона». Если принудительный и адаптивный методы являются крайними мерами проведения изменений, то этот метод – промежуточный и может быть реализован в сроки, диктуемые развитием событий во внешней среде. Продолжительность процесса изменений должна учитывать имеющееся время.

С нарастанием срочности этот метод приближается к принудительному, с уменьшением срочности – к адаптивному методу осуществления изменений. При его использовании сопротивление минимально контролируется с помощью разработанной «стартовой

площадки» - первого подразделения, включившегося в изменения. Далее в ходе планирования разрабатывается сам процесс внедрения с учетом возможных вариантов развития ситуации [63].

Неуместное и несвоевременное использование методов может стать причиной срыва стратегически важных организационных нововведений. Поэтому руководству организации необходимо иметь инструмент для адекватной оценки ситуации и выбора оптимальных вариантов реализации организационных нововведений в систему управления. Следует учитывать два основных параметра:

- временный горизонт (степень неотложности организационных нововведений, имеющийся временной ресурс для их успешной реализации);

- профессиональную, психологическую, техническую готовность персонала к стратегически важным изменениям в этой организации.

Выделяются два принципиальных подхода к повышению уровня конкурентоспособности реструктуризуемого предприятия:

- ликвидация имеющихся в структуре предприятия недостатков, препятствующих повышению конкурентоспособности персонала (устранение структурных подразделений и работников, которые «не вписываются» в стратегию);

- поиск уникальных черт предприятия, создающих притягательный для потребителей его образ. Этот подход более продуктивен [65].

Выделяют ряд принципов управления человеческими ресурсами предприятия в условиях реструктуризации (Таблица 8).

Таблица 8 – Принципы управления человеческими ресурсами предприятия в условиях реструктуризации

| № п/п | Задачи реструктуризуемого предприятия | Принципы управления человеческими ресурсами | Правила реализации |
|---|---|---|---|
| | А | Б | В |
| 1 | Снижение затрат | Оптимизация кадрового состава | Увольнение не отдельных людей, а целиком подразделений, сохранение кадрового ядра |
| | | Корректировка условий оплаты труда | Применение форм оплаты труда, связанных с результатом работы, стимулирование активного участия работников в процессе реструктуризации.пропорциональное уменьшение должностных окладов |
| 2 | Обеспечение стратегических преимуществ на рынке | Формирование уникального кадрового потенциала | Подбор наиболее способных и активных специалистов, как среди своих работников, так и со стороны организации |
| | | Ориентация на профессиональное ядро | Сохранение основы кадрового потенциала |
| 3 | Обеспечение эффективной, | Создание нормальной социально- | Недопущение паники, разъяснение тактики и стратегии действий руководства, участие |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | непрерывной работы предприятия | психологической среды | коллектива в принятии решений, быстрое разрешение конфликтов |
| | | Соответствие управленческих ролей руководителя ситуации | Диагностика сложившейся кадровой ситуации и в соответствии с этим выбор наиболее эффективного типа поведения в каждом случае |

Следующим этапом снижения затрат является уменьшение должностных окладов, премий и продолжительности рабочего дня и рабочей недели. При сокращении рабочего времени рекомендуется начинать с продолжительности рабочего дня, чтобы не останавливать производство, и, при необходимости, добавив еще один день отдыха, сделать рабочую неделю короче [65]. Достаточно трудной задачей для реструктуризуемого объекта является обеспечение стратегических преимуществ на рынке, поскольку обычной практикой в условиях реформирования является сокращение расходов бизнеса во всех областях деятельности и, соответственно, нехватка средств на какие-либо новые проекты. Принцип формирования уникального кадрового потенциала основан на том, что повышение уровня конкурентоспособности предприятия в условиях реорганизации в решающей степени зависит от его интеллектуального и информационного потенциалов, ценность которых экспоненциально растет в зависимости от масштабов инвестиций в него и приобретенного персоналом опыта [65].

# 2 Анализ системы управления человеческими ресурсами на примере промышленных предприятий Курганской области

## 2.1 Организационно-экономическая характеристика основных промышленных предприятий в регионе

### 2.1.1 Организационно-экономическая характеристика ОАО «Курганмашзавод»

Открытое акционерное общество «Курганский машиностроительный завод» (сокращенное наименование – ОАО «Курганмашзавод») учреждено в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 1 июня 1992 г. № 721 «Об организационных мерах по преобразованию государственных предприятий в Акционерные общества». Общество действует в соответствии с положениями Гражданского кодекса РФ, Федерального Закона «Об акционерных обществах», иных правовых актов Российской Федерации и Устава ОАО «Курганмашзавод».

Таблица 9 – Основные технико-экономические показатели

| № п/п | Показатели | Годы | | Изменение за год(+-) | Темп роста, % |
|---|---|---|---|---|---|
| | | 2012 | 2013 | | |
| | А | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Выручка от продаж , тыс.р. | 1823607 | 2945404 | 1121797 | 160 |
| 2 | Среднесписочная численность ППП, чел. | 7451 | 3388 | -2568 | 67,8 |
| 3 | Средняя стоимость | 1913864 | 1897077 | -16787 | 99,1 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | основных производственных фондов, тыс.р. | | | | |
| 4 | Материальные затраты, тыс.р. | 1525806 | 1635929 | 110123 | 107 |
| 5 | Затраты на оплату, тыс.р. | 608344 | 705303 | 96959 | 116 |
| 6 | Прибыль отчетного года, тыс.р. | -282127 | 131542 | 413669 | 247 |
| 7 | Производительность труда,тыс.р./чел. | 141,64 | 225,20 | 83,56 | 159 |
| 8 | Фондоотдача,р./р. | 0,95 | 1,55 | 0,60 | 163 |
| 9 | Фондовооруженость труда, р./чел. | 148,65 | 145,05 | -3,60 | 98 |

Анализ финансово-экономических показателей предприятия показывает, что в настоящее время предприятие обладает достаточной финансовой устойчивостью и его производственный потенциал на протяжении 2012-2013 гг. значительно увеличился. ОАО «Курганмашзавод» хорошо обеспечено трудовыми ресурсами, имеет значительный производственный потенциал, вкладывает средства в расширение производства, имеет надежные отношения с партнерами по бизнесу и повышает социальную защищенность своих работников.

### 2.1.2 Организационно-экономическая характеристика ООО «Курганский автобусный завод»

Общество с ограниченной ответственностью «Курганский

автобусный завод» было создано 19 июня 2003 г. Основным учредителем в настоящее время является компания ОАО «ГАЗ».

Основная цель деятельности организации, поставленная руководством завода, – наиболее эффективное использование ресурсов и производственного потенциала для производства качественной, надежной техники и постоянное стремление к совершенству для максимального удовлетворения потребителей. Основные показатели, характеризующие финансовую деятельность анализируемой организации ООО «КАВЗ», показаны в таблице 10.

Таблица 10 – Основные показатели деятельности ООО «КАВЗ»

| № п/п | Наименование показателей | Годы | | | Темп роста, % 2013 к 2011гг. |
|---|---|---|---|---|---|
| | | 2011 | 2012 | 2013 | |
| | А | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Объем выпуска автобусов, шт. | 310 | 480 | 720 | 232,26 |
| 2 | Выручка (нетто) от продаж товаров, продукции, работ, услуг, тыс.р. | 1213783 | 1779492 | 1529354 | 126,0 |
| 3 | Нераспределенная прибыль (убыток) отчетного периода, тыс.р. | -143447 | -21 | 118254 | 282,4 |
| 4 | Валюта баланса организации, тыс.р. | 503037 | 620429 | 652815 | 129,8 |
| 5 | Дебиторская задолженность тыс.р. | 27909 | 308186 | 340780 | 1221,0 |
| 6 | Внеоборотные активы, тыс.р. | 175595 | 167512 | 168108 | 95,7 |
| 7 | Денежные средства, тыс.р. | 86 | 86 | 378 | 439,5 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 8 | Кредиторская задолженность, тыс.р. | 354592 | 317402 | 232487 | 65,6 |
| 9 | Долгосрочная задолженность, тыс.р. | 4897 | 8607 | 3552 | 72,5 |

Так, в 2013 г. предприятием выпущено 720 автобусов, что больше объема выпуска 2012г. В результате роста объема выпуска автобусов вырос и объем продаж.

Увеличилась прибыль от продаж, что позволило предприятию получить в 2013 г. чистую прибыль в размере 118276 тыс.р.

2.1.3 Общество с ограниченной ответственностью «Курганхиммаш».

Выпускаемое предприятием оборудование используется во многих отраслях промышленности. Сравнительный анализ продаж оборудования представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Сравнительный анализ продаж оборудования

| № п/п | Наименование оборудования | Годы | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2011 | | 2012 | | 2013 | |
| | | тыс. р. | в % | тыс. р. | в % | тыс. р. | в % |
| | А | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1 | Нефтегазовое оборудование | 146876,8 | 7,24 | 479535,8 | 15,75 | 730824,1 | 18,82 |
| 2 | Блочно-комплексное оборудование | 343228,2 | 16,91 | 356176,11 | 11,70 | 1494087,8 | 38,47 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | Емкостное оборудование | 327724,5 | 16,14 | 409890,2 | 13,47 | 636830,7 | 16,4 |
| 4 | Теплообменное оборудование | 52214 | 2,57 | 321231,9 | 10,55 | 211143 | 5,44 |
| 5 | Осушки, воздухосборники | 46275,686 | 2,28 | 134824,2 | 4,43 | 254734,4 | 6,56 |
| 6 | Озонаторное оборудование | 1893,9 | 0,09 | 2590,7 | 0,09 | 10380,4 | 0,27 |
| 7 | Оборудование для обустройства, ремонта и обслуживания магистральных трубопроводов | 1069428,3 | 52,68 | 1272910,4 | 41,82 | 519513,4 | 13,38 |
| 8 | Центрифуги | 3684,2 | 0,18 | 7949 | 0,269 | 1094,4 | 0,03 |
| 9 | Автоклавы | 25439,5 | 1,25 | 15400,1 | 0,51 | 10144,6 | 0,26 |
| 10 | Прочее (баллоны, услуги) | 13241,6 | 0,65 | 43242,3 | 1,42 | 14855,7 | 0,38 |
| 11 | Всего | 2 030 006,69 | 100,00 | 3 043 751,1 | 100,00 | 3 883 608,8 | 100,00 |

Из таблицы видно, что основная доля реализованного оборудования ООО «Курганхиммаш» за 2013 г. приходится на блочно-комплектное оборудование – 38,47% (1494087,8 тыс.р.), нефтегазовое оборудование – 18,82% (730 824,1 тыс. р.), емкостное оборудование – 16,4% (636 830,7 тыс. р.), оборудование для обслуживания магистральных трубопроводов и нефтеналивных парков – 13,38% (519 513,4 тыс.р.), оборудование осушки и очистки

сжатого воздуха – 6,56% (254 734,4 тыс. р.), теплообменное оборудование – 5,44% (211 143,05 тыс. р.) от общего объема продаж. В 2013 г. наметилось снижение продаж оборудования для магистральных нефтепроводов на 28,44%, и теплообменного оборудования на 5,11% по сравнению с 2012 г. Наметился значительный рост продаж блочно-комплектного оборудования на 26,77%. Незначительный рост продаж обозначился на емкостное оборудование с 13,47% (в 2012г.) до 16,4%, нефтегазовое с 15,75% (в 2012 г.) до 18,82% и оборудование осушки и очистки сжатого воздуха с 4,43% (в 2012 г.) до 6,56% в 2013 г.

Анализ финансового состояния предприятия включает характеристику показателей, которые представлены в таблице 12.

Выручка от продаж продукции выросла в 2013 г. на 12 %, но в следствие увеличения затрат на изготовление продукции на 15,5%, рентабельность снизилась почти на 3,5 %.

Предприятие уменьшило объемы прибыли в 2013 г. от продаж на 51,9 млн. р. (58,9 %) и рост объема продаж достигнут ростом производительности труда. Такая динамика роста производительности труда работающих нашла отражение и в материальной оценке труда. Средний уровень зарплаты работников вырос на 22,9 %.

Таблица 12 – Динамика основных технико-экономических показателей

| № п/п | Показатели | Годы | | | Темп прирос |
|---|---|---|---|---|---|
| | | 2011 | 2012 | 2013 | |

| | | | | | та, 2013г. к 2012г., % |
|---|---|---|---|---|---|
| | А | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Выручка от продаж товаров (работ, услуг), тыс. р. | 1 577 892 | 1 904 707 | 2 133 817 | 12,0 |
| 2 | Фонд оплаты труда, всего, тыс. р. | 428 395 | 542 645 | 633 529 | 16,7 |
| 3 | Средняя заработная плата 1 работающего, тыс.р. | 17 410 | 21 226 | 26094 | 22,9 |
| 4 | Производительность труда, р. | 741 | 914 | 1012 | 10,7 |
| 5 | Себестоимость проданных товаров (работ, услуг), тыс. р. | 1 514 265 | 1 816 571 | 2 097 616 | 15,5 |
| 6 | Рентабельность проданной продукции (работ, услуг), % | 4,0 | 4,6 | 1,7 | - |
| 7 | Прибыль от продаж, тыс. р. | 63 627 | 88 136 | 36 201 | -58,9 |

2.1.4 Общество с ограниченной ответственностью «АК «Корвет»

В настоящее время ООО «АК «Корвет» обладает несомненным потенциалом, который формируется на основе накопленного ее специалистами опыта, а также высокотехнологичного оборудования,

приобретенного и освоенного ООО «АК «Корвет» в последние годы.

Динамика основных экономических показателей показана в таблице 13.

Таблица 13 – Показатели объема продукции, тыс.р.

| № п/п | Показатели | Годы | | | Темп роста, % |
|---|---|---|---|---|---|
| | | 2011 | 2012 | 2013 | |
| | А | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Объем товарной продукции, в том числе: | 2511476,1 | 2809269,1 | 3520148,8 | 125,3 |
| 1.1 | нефтегазовая арматура | 2370211,7 | 2597910,1 | 3273513,0 | 126,0 |
| 1.2 | прочая | 209431,5 | 211359,0 | 246635,8 | 7,8 |

Если основная доля поставок в последние 1,5 г. велась нефтяникам, то до выхода на объемы 2011г. по ОАО «Газпром» еще далеко. Так, объемы поставок в 2012г. для газовиков составили около 50 % от объема 2011 г., в 2013г. - около 70%. Таким образом, выполнение плана по объемам в 2012г., в том числе и в 4 квартале, заложенного бизнес-планом на 2013г. обусловлено, в первую очередь, за счет увеличения поставок нефтяникам. В связи с тем, что на предприятии произошло увеличение выпуска товарной продукции, а, следовательно, и увеличился объем продаж продукции. Особенно успешным был 2013 г., когда произошел резкий рост продаж товарной продукции на 702 млн.р.

Основные финансовые результаты деятельности ОАО «АК Корвет» приведены в таблице 14.

Таблица 14 – Показатели финансовой деятельности, тыс.р.

| № п/п | Показатели | Годы | | | Изменение показателя | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2011 | 2012 | 2013 | Тыс.р. | Темп прироста 2013г.к 2012г.,% |
| | А | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Выручка от продаж | 2 666 220 | 2 977 592 | 3 710 597 | +733 005 | 24,6 |
| 2 | Расходы | 2 493 185 | 2 708 454 | 3 355 946 | + 647 492 | 23,9 |
| 3 | Прибыль от продаж | 173 035 | 269 138 | 354 651 | +85 513 | 31,8 |
| 4 | Прочие доходы и расходы | -30 279 | - 18 986 | -49 058 | -30 072 | |
| 5 | Прибыль до уплаты процентов и налогов | 142 756 | 250 152 | 305 593 | + 55 441 | 22,2 |
| 6 | Проценты к уплате | 52 446 | 47 226 | 49 341 | +2 115 | 4,5 |
| 7 | Чистая прибыль | 69 404 | 160 017 | 198 647 | +38 630 | 24,1 |

Как видно из таблицы, за 2013г. предприятие получило прибыль от продаж в размере 354 651 тыс.р., что составило 9% от выручки. По сравнению с 2011 г. прибыль от продаж выросла на 85 513 тыс.р. или

на 31,8%.

По сравнению с 2012г. в 2013г. увеличилась как выручка от продаж, так и расходы по обычным видам деятельности (на 311 372тыс.р. и 215 269 тыс.р., соответственно). Причем, в процентном отношении изменение выручки (24,6%) опережает изменение расходов (11,7%). Это свидетельствует о том, что организация наращивает объемы продаж товарной продукции, экономя при этом условно-постоянную часть расходов.

### 2.1.5 Открытое акционерное общество «Синтез»

Основными направлениями деятельности акционерного общества «Синтез» в 2013 г., как и все годы его деятельности, является производство и реализация лекарственных средств и медицинских изделий, которое осуществлялось в соответствии с лицензиями:

Структура товарной продукции ОАО «Синтез» в 2013 г. представлена на рисунке 3.

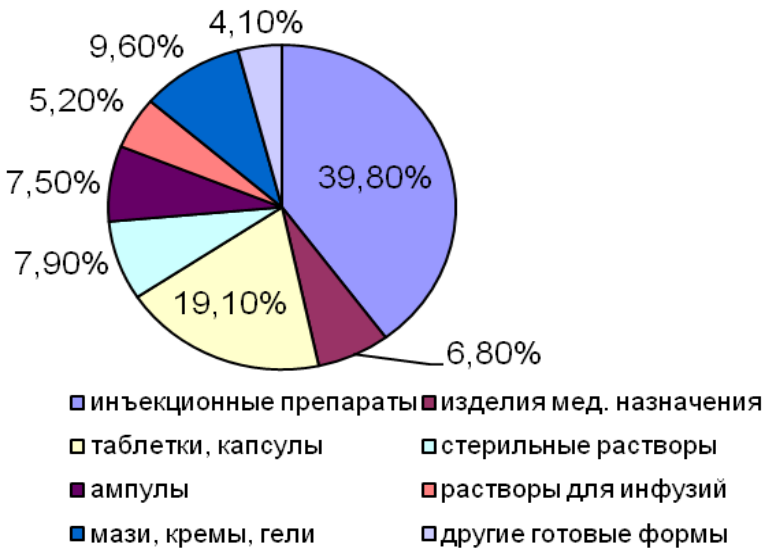



Рисунок 3 – Товарная продукция ОАО «Синтез» в 2013 г., %

Лидирующее положение инъекционных препаратов обусловлено стабильным спросом на данную форму лекарственного средства.

Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Основные показатели деятельности предприятия

| № п/п | Показатели | Годы | |
|---|---|---|---|
| | | 2012 | 2013 |
| | А | 1 | 2 |
| 1 | Продукция, тыс. р. | 4112453 | 3420930 |
| 2 | Ресурсы, в том числе: | - | - |
| 2.1 | производственный персонал, чел. | 3402 | 3093 |
| 2.2 | оплата труда с начислениями, тыс. р. | 538883 | 542569 |
| 3 | Качественные показатели использования ресурсов | - | - |
| 3.1 | Производительность труда, тыс.р./чел. | 1208,8 | 1106,0 |
| 3.2 | Продукция на 1 р. оплаты труда, к./р.ОТ | 7,6 | 6,3 |

Таким образом, в 2013 г. предприятием произведено товарной продукции в фактических ценах отгрузки 3 420,9 млн. р. Снижение объема продаж в сравнении с 2012 г. произошло за счет снижения цен на основные позиции, которые составляют большую часть от общего

объема продаж, а также за счет снижения объема закупа продукции крупными дистрибьюторами. Сумма выручки от продаж и показатель производительности труда за 2013 г. ниже показателя 2012 г., что связано, в том числе, с уменьшением численности производственно-промышленного персонала.

### 2.1.6 Закрытое акционерное общество «Курганстальмост»

ЗАО «Курганстальмост» является коммерческой организацией и основной целью ее является извлечение прибыли. Основным видом деятельности предприятия является производство и реализация металлических конструкций мостовых сооружений и мостостроительного оборудования, а также иной производственно-технической продукции.

Общество является юридическим лицом, имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, от своего имени приобретает и осуществляет имущественные и личные неимущественные права, несет обязанности, может быть истцом и ответчиком в суде, арбитражном и третейском суде, участником других обществ, товариществ, объединений и организаций. Обществу принадлежит также имущество, переданное ему акционерами в счет оплаты акций. Акции распределены среди работников предприятия.

Уставный капитал общества составляет 193 тыс. р. Он состоит из 386512 размещенных обыкновенных акций номинальной стоимостью 0,5 р. каждая. Общество вправе размещать дополнительно к размещенным акциям 400 млн. обыкновенных

именных акций номинальной стоимостью 0,5 р. на общую сумму 200 млн. р.

Общее число работников предприятия на сегодняшний день составляет 2004 чел., в том числе работники ИТР и обслуживающий персонал.

ЗАО «Курганстальмост» предлагает своим потребителям следующие виды продукции:

- металлоконструкции всех типов пролетных строений мостов (железнодорожные, автодорожные, пешеходные, совмещенные);

- метизная продукция (болты, гайки, шайбы, винты), в том числе высокопрочная;

- фибра стальная фрезерованная, применяемая в качестве наполнителя для сталефибробетона;

- металлоконструкции жилых и промышленных зданий и сооружений, металлические ангары утепленные и не утепленные;

- краны подвесные грузоподъемностью до 5 т.;

- панели шпунтовые сварные ПШС, предназначенные для строительства гидросооружений;

- разнообразные металлоконструкции бытового назначения;

- металлоконструкции и изделия по индивидуальным проектам.

В настоящее время освоено серийное производство пролетных строений мостов балочного типа различной длины, ширины и габарита.

В настоящее время ЗАО «Курганстальмост» выполняет заказы на поставку мостовых металлоконструкций для 21 организации. Структура управления – это система взаимосвязей и подчиненности

должностных работников. Управление в ЗАО «Курганстальмост» строится на основе демократии в сочетании со строгой ответственностью должностных лиц за результаты работы и состояние возглавляемого участка.

Производственная структура состоит из 8 цехов, которые включают в себя 14 производственных участков, 20 отделов, 2 бюро, центральной заводской лаборатории. В составе завода 7 основных производственных участков и 7 вспомогательных.

Данная структура управления является функциональной. Она построена таким образом, что создание благоприятных условий для разработки и осуществления единой технической, производственной и сбытовой политики обеспечивается за счет централизации на высшем уровне принятия важнейших решений по реализации соответствующих функций.

Оценка стоимости имущества предприятия включает изучение структуры имущества, её изменение и предполагает выявление источников формирования имущества предприятия.

В 2013 г. ЗАО «Курганстальмост» имущество увеличилось на 163637 тыс.р., в основном за счет увеличения оборотных активов на 129750 тыс.р. и увеличения основных средств на 31622 тыс.р. (приобретение нового оборудования). Положительным моментом для платежеспособности является увеличение наиболее ликвидных активов – денежных средств на 48590 тыс.р., почти в 10 раз. Увеличились запасы на 12,1%, отрицательным моментов является увеличение дебиторской задолженности на 43,7%.

К концу 2013г. доля оборотных активов составляла 72%, что на

24,3% больше, чем на начало 2012г.

Наибольшую долю в оборотных активах занимают запасы – 0,32 и дебиторская задолженность – 0,26, а во внеоборотных активах – основные средства – 0,252 из общей доли 0,28, что характерно для крупных промышленных предприятий.

Наряду с анализом структуры активов, для оценки финансового состояния необходим анализ структуры пассивов, то есть источников собственных и заемных средств, вложенных в имущество. Соотношение этих источников определяет перспективы предприятия.

В 2013г. увеличение источников имущества на 163637 тыс.р. связано с привлечением заемных средств - увеличением краткосрочных обязательств на 138292 тыс.р. и небольшой доли собственного капитала - увеличением нераспределенной прибыли на 10548 тыс.р.

Собственный оборотный капитал играет главную роль в организации кругооборота фондов, так как предприятие должно обладать определенной имущественной и оперативной самостоятельностью с тем, чтобы вести дело рентабельно и нести ответственность за принимаемые решения.

В результате изучения рисунка 4 очевидно, что уставный капитал предприятия не изменился. Следовательно, предприятие не привлекает дополнительные финансовые ресурсы через эмиссию собственных акций и привлечение новых совладельцев. Положительную тенденцию имеет динамика нераспределенной прибыли предприятия.

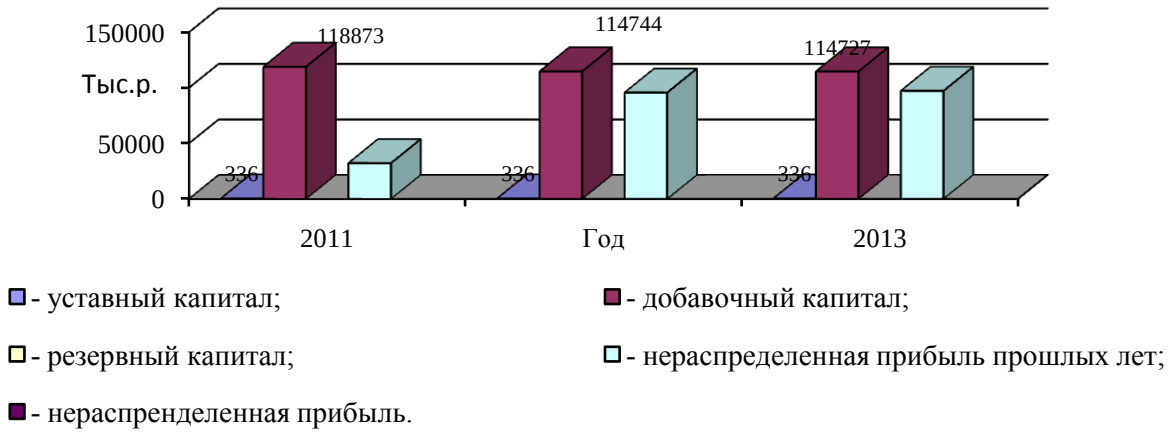



Рисунок 4 – Структура собственного капитала ЗАО «Курганстальмост», тыс.р.

Основным обобщающим показателем финансовых результатов деятельности коммерческой организации является прибыль.

Таблица 16 – Анализ состава, динамики и структуры прибыли ЗАО «Курганстальмост»

| № п/п | Показатели | Годы | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | сумма, р. | | | Темп роста, % | Удельный вес к сумме выручки от продаж, % | | |
| | | 2012 | 2013 | измен. (+,-) | | 2012 | 2013 | измен. (+,-) |
| | А | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | Выручка (нетто) от продаж товаров, продукции, работ, услуг | 1250230 | 1235173 | -15057 | 98,8 | 100 | 100 | х |
| 2 | Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг | -1023945 | -1079804 | +55859 | 105,5 | 81,9 | 87,4 | +5,5 |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | Валовая прибыль | 226285 | 155369 | -70916 | 68,7 | 18,1 | 12,6 | -5,5 |
| 4 | Коммерческие расходы | -26749 | -39470 | +12721 | 147,6 | 2,9 | 3,2 | +0,3 |
| 5 | Управленческие расходы | - | - | - | - | - | - | - |
| 6 | Прибыль (убыток) от продаж | 199536 | 115899 | -83637 | 58,1 | 16,0 | 9,0 | -7 |
| 7 | Проценты к получению | 108 | 5103 | +4995 | 4725 | 0,008 | 0,4 | +3,992 |
| 8 | Проценты к уплате | -45793 | -35696 | -10097 | 77,9 | 3,7 | 2,9 | -0,8 |
| 9 | Прочие операционные доходы | 428945 | 326956 | -101989 | 76,2 | 34,3 | 26,4 | -7,9 |
| 10 | Прочие операционные расходы | -435061 | -337124 | -97937 | 77,5 | 34,8 | 27,3 | -7,5 |
| 11 | Внереализационные доходы | 7763 | 8916 | +1153 | 114,9 | 0,6 | 0,7 | +0,1 |
| 12 | Внереализационные расходы | -70583 | -53494 | -17089 | 75,8 | 5,6 | 4,3 | -1,3 |
| 13 | Прибыль (убыток) до налогообложения | 84423 | 30642 | -53781 | 36,3 | 6,8 | 2,5 | -4,3 |
| 14 | Отложенные налоговые активы | 3466 | -3466 | 0 | 0 | 0,3 | 0,3 | - |
| 15 | Отложенные налоговые обязательства | -55 | -4043 | -4098 | 735 | 0,01 | 0,1 | +0,09 |
| 16 | Текущий налог на прибыль и иные платежи | -37427 | -12604 | -24823 | 33,7 | 2,9 | 1,1 | -1,8 |
| 17 | Чистая прибыль (убыток) отчетного периода | 50407 | 10529 | -39878 | 20,9 | 4,0 | 0,9 | -3,1 |

Данные таблицы 16 свидетельствуют, что в 2013г. выручка от продаж уменьшилась на 15057тыс. р., а себестоимость проданной продукции увеличилась на 55859 тыс. р. вследствие чего валовая прибыль уменьшилась на 70916 тыс. р. Увеличились и коммерческие расходы на 12721 тыс. р., поэтому прибыль от продаж уменьшилась на 83637 тыс. р., составила в 2013г. 115899 тыс. р.

Финансовые результаты деятельности предприятия

характеризуются не только суммой полученной прибыли, но и уровнем рентабельности. Показатели рентабельности являются относительными характеристиками финансовых результатов и эффективности деятельности предприятия (Таблица 17).

Проанализировав показатели рентабельности можно сделать выводы, что в 2013г. в ЗАО «Курганстальмост» производственная деятельность имеет отрицательную тенденцию, а именно уменьшилась рентабельность активов, собственного капитала, рентабельность продукции.

Таблица 17 – Расчет и динамика показателей рентабельности предприятия, тыс.р.

| № п/п | Показатели | Годы | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2011 | 2012 | измен. (+,-) | 2013 | измен. (+,-) |
| | А | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Выручка от продаж продукции, услуг | 889767 | 1250230 | +360463 | 1235173 | -15057 |
| 2 | Себестоимость продажи продукции | 698744 | 1023945 | +325201 | 1079804 | +55859 |
| 3 | Коммерческие и управленческие расходы | 15983 | 26749 | +10766 | 39470 | +12721 |
| 4 | Прибыль от продаж | 175040 | 199536 | +24496 | 115899 | -83637 |
| 5 | Чистая прибыль | 40557 | 50407 | +9850 | 10529 | -39878 |
| 6 | Средняя стоимость активов | 775343 | 801953 | +26610 | 752145 | -49808 |
| 7 | Средняя стоимость оборотных активов | 435084 | 523362 | +88278 | 535561 | +12199 |
| 8 | Собственный капитал | 195947 | 176580 | -19367 | 207049 | +30469 |
| 9 | Долгосрочные обязательства | 20944 | 21170 | +226 | 27140 | +5970 |
| 10 | Показатели рентабельности: | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 10.1 | Рентабельность активов, % | 5,3 | 6,3 | +1,0 | 1,4 | -4,9 |
| 10.2 | Рентабельность оборотных активов, % | 9,3 | 9,6 | +0,3 | 1,9 | -7,7 |
| 10.3 | Рентабельность собственного капитала, % | 20,7 | 28,5 | +7,8 | 5,1 | -23,4 |
| 10.4 | Рентабельность продаж, % | 4,6 | 4,03 | -0,57 | 0,85 | -3,18 |
| 10.5 | Рентабельность проданной продукции, % (прибыльность продукции) | 5,8 | 4,9 | -0,9 | 1,0 | -3,9 |

Таким образом, можно сказать, что финансовая политика направлена на снижение краткосрочных и увеличение долгосрочных обязательств. Очевидно, что ЗАО «Курганстальмост» не имеет возможности осуществлять свою производственную деятельность только своими силами, и вынужден постоянно использовать те или иные заемные средства.

## 2.2 Анализ показателей человеческих ресурсов основных промышленных предприятий области

Показатели человеческих ресурсов основных промышленных предприятий Курганской области представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Численность и структура персонала промышленных предприятий

| № п/п | Название | Годы | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2011 | | | | 2012 | | | | 2013 | | | |
| | | ППП | | УП | | ППП | | УП | | ППП | | УП | |
| | | ВСП | ОСН | СП | РУК | ВСП | ОСН | СП | РУК | ВСП | ОСН | СП | РУК |
| | А | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| 1 | Курганхим | 653 | 755 | 392 | 311 | 636 | 755 | 392 | 301 | 586 | 690 | 376 | 302 |
| 2 | КАВЗ | 168 | 312 | 92 | 15 | 228 | 333 | 85 | 12 | 121 | 310 | 85 | 37 |
| 3 | Синтез | 1198 | 1797 | 784 | | 1063 | 1596 | 743 | | 709 | 1657 | 729 | |
| 4 | Курганмашз | 1753 | 3506 | 41 | 3621 | 1490 | 2980 | 39 | 3506 | 1401 | 2802 | 40 | 2981 |
| 5 | Кургансталь | 2095 | 13 | 256 | 256 | 1852 | 12 | 238 | 263 | 1906 | 18 | 260 | 257 |
| 6 | Корвет | 458 | 1238 | 392 | 325 | 298 | 1386 | 385 | 312 | 445 | 1144 | 347 | 296 |

Таблица 19 – Распределение персонала по стажу работы

| № п/п | Показатели | Годы | Наименования предприятий | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Курганхиммаш | Синтез | КАВЗ | КМЗ | Корвет | Курганстальмост |
| | А | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | Распределение персонала по стажу работы, кол-во чел. В том числе: | | | | | | | |
| 1.1 | до 1 г. | 2011 | 206 | 345 | 65 | 175 | 145 | 631 |
| | | 2012 | 187 | 354 | 74 | 149 | 154 | 611 |
| | | 2013 | 54 | 327 | 57 | 140 | 127 | 637 |
| 1.2 | 1-2 г. | 2011 | 55 | 847 | 147 | 1578 | 547 | 742 |
| | | 2012 | 67 | 686 | 186 | 1341 | 486 | 790 |
| | | 2013 | 88 | 505 | 165 | 1261 | 365 | 763 |
| 1.3 | 2-5 лет | 2011 | 63 | 1088 | 188 | 2630 | 688 | 540 |
| | | 2012 | 40 | 1041 | 198 | 2086 | 741 | 410 |
| | | 2013 | 9 | 971 | 90 | 1752 | 702 | 590 |
| 1.4 | 5 лет и более | 2011 | 116 | 1574 | 187 | 4383 | 1033 | 707 |
| | | 2012 | 115 | 1392 | 200 | 3875 | 1000 | 554 |
| | | 2013 | 72 | 1360 | 241 | 3853 | 1041 | 810 |

Как видно из таблицы, процент уволенных с работы на предприятии ООО «Курганхиммаш» в 2011 г. и 2013 г. больше в группе работников, у кого стаж до одного года и возраст до 30 лет. Ситуация немного изменилась в 2013 г., где возраст составил так же до 30 лет, а стаж уже период от 1 до 2 лет.

Можно сделать вывод, что персонал, работающий на предприятии, представляет собой главную ценность производства. Численность не является стабильной величиной. В 2013 г. численность работников уменьшилось на 6%. Основной причиной увольнения является увольнение по собственному желанию. Увольняется категория персонала, имеющего стаж до одного года и возрастом до 30 лет. Анализ состава персонала по возрасту и полу показал, что типичный работник ООО «Курганхиммаш» старше 36 лет и это мужчина. На предприятии каждый сотрудник может повышать свою квалификацию, расти по карьерной лестнице. Поэтому всесторонний анализ труда является залогом выявления скрытых производственных ресурсов.

Средний стаж работы на ОАО «Синтез» составляет от 2-5 лет, одновременно число работников со стажем работы до 1 г. значительно уменьшилось, что является положительным фактором. На предприятии повысилось количество опытных специалистов, что несомненно влияет на качество и производительность труда.

На предприятии ООО «КАВЗ» работают работники с большим опытом работы. В связи с непрерывной текучестью кадров (работники то увольняются, то принимаются) наблюдаются скачки роста и падения численности кадров.

На предприятии ОАО «Курганмашзавод» в последнее время наметилась тенденция «омоложения» кадрового состава в связи с внедрением практики наставничества.

По таблице  видно, что на ОАО «АК «Корвет» работают работники с большим опытом работы.  Работников со стажем работы от 5 и более лет в 2011г. насчитывалось 1033 чел., в 2012г. уменьшилось на 33 чел., а в 2013г. снова увеличилось на 41 чел.

На предприятии ЗАО «Курганстальмост» структура персонала по продолжительности работы на предприятии существенно не изменилась. Это объясняется  большим уровнем текучести кадров на предприятии по собственному желанию и нарушению работниками трудовой дисциплины, правил внутреннего трудового распорядка. Наибольший удельный вес  продолжительности работы приходится на период от 1г. до 2 лет.

Образовательный уровень персонала представлен в таблице 20.

Таблица 20 – Образовательный уровень персонала

| № п/п | Показатели | Годы | Наименования предприятий | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Курганхиммаш | Синтез | КАВЗ | КМЗ | Корвет | Курганстальмост |
| | А | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | Образовательный уровень персонала. В том числе: | | | | | | | |
| 1.1 | высшее образование | 2011 | 1089 | 1006 | 265 | 3506 | 865 | 320 |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2012 | 1269 | 928 | 237 | 2906 | 836 | 283 |
| | | 2013 | 1438 | 896 | 249 | 2662 | 800 | 303 |
| 1.2 | среднее профессиональное | 2011 | 930 | 1923 | 202 | 2630 | 823 | 1115 |
| | | 2012 | 536 | 1612 | 217 | 2310 | 812 | 1172 |
| | | 2013 | 548 | 1296 | 278 | 2242 | 764 | 1234 |
| 1.3 | общее среднее | 2011 | 86 | 779 | 66 | 1753 | 579 | 1110 |
| | | 2012 | 264 | 748 | 151 | 1490 | 548 | 750 |
| | | 2013 | 66 | 791 | 26 | 1401 | 491 | 723 |
| 1.4 | неполное среднее | 2011 | 20 | 146 | 54 | 877 | 146 | 75 |
| | | 2012 | 45 | 185 | 45 | 745 | 185 | 160 |
| | | 2013 | 62 | 180 | - | 701 | 180 | 181 |

По данным, приведенным в таблице, уровень образования персонала завода ОАО «Синтез» в течение трех анализируемых лет изменился.

Анализ образовательной структуры персонала предприятия показал, что основной состав персонала ОАО «Синтез» представлен работниками со средним профессиональным образованием, при этом в исследуемом периоде произошло резкое снижение численности таких работников: с 1923 чел. в 2011 г. до 1296 чел. в 2013 г.

110 работников, имеющих высшее образование, за анализируемый период покинули завод. На фоне снижения численности таких работников на предприятии происходит увеличение неквалифицированной рабочей силы. Численность работников с общим средним образованием выросла с 779 чел. в 2011 г. до 791 в 2013 г.

Особенно настораживает факт увеличения численности

работников, имеющих незаконченное среднее образование. Если в 2011 г. численность таких работников составляла 146 чел., то к концу 2013 г. предприятие насчитывает уже 180 работников, не имеющих среднего образования.

Увеличение численности персонала предприятия произошл, в основном, за счет увеличения промышленно-производственного персонала (на 10,74% и 9,09%), это также является положительной тенденцией.

Количество работников со средним профессиональным образованием увеличилось на 35 чел., а количество работников с высшим образованием увеличилось на 12 чел.

Образовательный уровень работников ОАО «Курганмашзавод» находится на должном уровне, некоторое количество сотрудников обучается по заочной форме обучения в высших и средних профессиональных учебных заведениях, в том числе и по направлению от предприятия (Курганский государственный университет, Курганский техникум машиностроения и металлообработки). Руководство ОАО уделяет большое внимание образовательному уровню работников - в особенности при рассмотрении кандидатур на соответствующие вакантные должности.

Таблица показывает, что на предприятии ОАО «АК «Корвет» работают высококвалифицированные работники. Это объяснятся тем, что наибольшее количество работников на предприятии с высшим и средним профессиональным образованием. Но, что отмечается в таблице, в связи с непрерывной текучестью кадров уменьшается число образованных людей, специалистов в своем деле.

За исследуемый период количество работников с высшим образованием, по сравнению с 2011г., сократилось на 65 чел., а работников со средним профессиональным образованием на 59 чел. Однако, количество работников с неполным средним образованием возросло на 34 чел. В таблице представлен квалификационный состав рабочих.

Результаты представленного анализа уровня образования персонала свидетельствуют о том, что на предприятии ЗАО «Курганстальмост» наблюдается снижение доли персонала с высшим профессиональным образованием на 5,3% и увеличение доли сотрудников со средним профессиональным образованием на 10,7 %, снижение доли работников с начальным профессиональным образованием. Это объясняется, с одной стороны, общим снижением численности персонала, с другой, текучестью кадров на предприятии, когда уходят квалифицированные специалисты.

Анализ состава персонала по возрасту и по полу показывает, что типичный рабочий ООО «Курганхиммаш» старше 36 лет и более 62% сотрудников – мужчины (Таблица 21).

В исследуемом периоде на предприятии ОАО «Синтез» происходило плавное снижение персонала обоих полов. При этом на предприятии сохраняется примерное соотношение работников мужского и женского полов: в связи с тяжелой работой в цехах численность рабочих - мужчин выше, чем женщин.

Таблица 21 – Анализ структуры кадров промышленных предприятий по полу

| № п/п | Показатели | Годы | Наименования предприятий | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Курганхиммаш | Синтез | КАВЗ | КМЗ | Корвет | Курганстальмост |
| | А | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | Группы работников по половому признаку. В том числе: | | | | | | | |
| 1.1 | мужчины | 2011 | 1316 | 2233 | 463 | 5159 | 1621 | 1990 |
| | | 2012 | 1358 | 1926 | 538 | 4996 | 1547 | 1715 |
| | | 2013 | 1325 | 1775 | 485 | 4607 | 1388 | 141 |
| 1.2 | женщины | 2011 | 798 | 1621 | 124 | 3607 | 792 | 630 |
| | | 2012 | 726 | 1547 | 112 | 2455 | 834 | 650 |
| | | 2013 | 632 | 1388 | 68 | 2399 | 847 | 700 |

С 2011 г. по 2013 г. незначительно произошло увеличение доли женского персонала с 37% до 40%. Но в целом за три года видно, что работники-мужчины больше принимаются на работу, так как с ними связана значительная часть всего технологического процесса.

На предприятии ОАО «Курганмашзавод» нет дискриминации и различий в положении мужчин и женщин. В то же время есть производства, труд женщин на которых запрещен законом (литье металла, горячая штамповка т.д.). Так же есть подразделения, в

которых 100% работающих – женщины (бухгалтерия).

По таблице видно, что на предприятии ОАО «АК «Корвет», в основном, преобладает мужская рабочая сила. По сравнению с 2011 г. количество мужчин на заводе сократилось на 233 чел. В 2013 г. их насчитывается 1388 чел. А количество работающих женщин постепенно возрастает, по сравнению с 2011г. на 55 чел. Превышающий мужской состав работников над женским персоналом обусловлен спецификой работы.

Из данной таблицы видно, что на предприятии ЗАО «Курганстальмост» количество мужчин больше, чем женщин, более, чем в 3 раза. Это связано с тем, что на предприятии преобладает большее число мужских профессий, тяжелый физический труд, вредные условия труда на производстве. На вакантные места берутся, в основном, мужчины с опытом работы на производстве, имеющие высокую квалификацию и аттестацию на данный вид работ. Женщины в основной своей массе замещают инженерно - технические вакансии, а так же в производственных цехах работают диспетчерами и машинистами кранов.

Показатели движения персонала представлены в таблице 22.

Из таблицы видно, что основной причиной увольнения на предприятии ОАО «Курганхиммаш» в 2013 г. является увольнение по собственному желанию, но есть и другие причины:

1) уход на пенсию: 36 чел.;

2) по инвалидности: 5 чел.;

Таблица 22 – Показатели движения персонала

| № п/п | Показатели | Годы | Наименования предприятий | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Курганхиммаш | Синтез | КАВЗ | КМЗ | Корвет | Курганстальмост |
| | А | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | Среднесписочная численность, чел. | 2011 | 2114 | 3854 | 587 | 7541 | 2413 | 2620 |
| | | 2012 | 2084 | 3473 | 658 | 7006 | 2381 | 2365 |
| | | 2013 | 1957 | 3163 | 553 | 6975 | 2235 | 2441 |
| 2 | Численность принятых работников, чел. | 2011 | 592 | 782 | 105 | 51 | 605 | 886 |
| | | 2012 | 614 | 523 | 44 | 51 | 399 | 336 |
| | | 2013 | 107 | 501 | 52 | 51 | 559 | 711 |
| 3 | Численность уволенных работников, чел., в том числе: | 2011 | 440 | 900 | 34 | 1314 | 744 | 631 |
| | | 2012 | 408 | 868 | 149 | 394 | 467 | 611 |
| | | 2013 | 223 | 815 | 98 | 245 | 640 | 637 |
| 3.1 | по собственному желанию | 2011 | 330 | 496 | 25 | 500 | 575 | 618 |
| | | 2012 | 295 | 620 | 92 | 161 | 393 | 538 |
| | | 2013 | 155 | 571 | 78 | 98 | 438 | 578 |
| 3.2 | за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины | 2011 | 5 | 37 | 12 | 41 | 169 | 14 |
| | | 2012 | 10 | 27 | 53 | 33 | 75 | 73 |
| | | 2013 | 10 | 38 | 20 | 26 | 202 | 59 |
| 4 | Коэффициент оборота по приему, % | 2011 | 0,28 | 20,30 | 0,25 | 0,01 | 0,25 | 0,34 |
| | | 2012 | 0,29 | 15,10 | 0,17 | 0,01 | 0,17 | 0,14 |
| | | 2013 | 0,05 | 15,80 | 0,25 | 0,01 | 0,25 | 0,26 |
| 5 | Коэффициент оборота по выбытию, % | 2011 | 0,20 | 23,40 | 0,31 | 0,18 | 0,31 | 0,24 |
| | | 2012 | 0,19 | 25,00 | 0,20 | 0,06 | 0,20 | 0,26 |
| | | 2013 | 0,11 | 25,80 | 0,25 | 0,03 | 0,25 | 0,29 |

3) призыв работника на военную службу: 1 чел.;

4) истечение срока трудового договора: 6 чел. и другие.

Основная причина текучести на предприятии ООО «КАВЗ» -

недовольство работников своим положением. В частности, речь идет о неудовлетворенности заработной платой, условиями и организацией труда; нерешенности социальных проблем; отдаленности работы от дома; отсутствии условий для отдыха, детских учреждений; неуважительном отношении со стороны руководства, не оправдавшихся притязаниях, неустойчивости служебного положения и невозможности сделать карьеру.

Таким образом, текучесть кадров связана не только с социальной и бытовой неустроенностью, но и со сложностями самореализации или самоутверждения. В Японии, например, в 85% случаях мотивом увольнения является несовместимость работника и организации в целом [57].

Факторы, вызывающие движение персонала, разнообразны, имеют разные источники, сила их влияния различна, изменчива и зачастую трудно поддается количественной оценке.

Исходя из данных таблицы, видно, что ОАО «Синтез» теряет значительное число сотрудников ежегодно (900 чел. в 2011 г., 868 – в 2012 г. и 815 – в 2013 г.), при этом количества принятых сотрудников не хватает для того, чтобы занять все вакантные места.

Существенно меняется коэффициент оборота по приему рабочей силы: наблюдается снижение от 20,3 % в 2011 г. до 15,1 % 2012 г., затем незначительный рост до 15,8 % в 2013 г. Аналогичную закономерность проявляет и коэффициент общего оборота кадров, иллюстрируя значительную интенсивность движения рабочей силы.

Коэффициент оборота по выбытию рабочей силы в анализируемом периоде увеличивается с каждым годом: от 23,4 % в

2011 г. до 25,8 % в 2013 г.

Коэффициент текучести персонала ОАО «Синтез» очень высок, превышает нормальный уровень и продолжает расти на протяжении всего исследуемого периода: в 2012 г. по сравнению с 2011 г. он вырос на 4,8 %, и на конец 2013 г. коэффициент текучести составляет уже 19,3 %.

Экономические потери от текучести рабочей силы сложно недооценить. Они слагаются из пониженной производительности и низкого качества труда как в период перед увольнением сотрудника, так и в период отсутствия уволенного сотрудника, а также в период адаптации вновь принятого сотрудника.

Коэффициент выбытия кадров рассчитывается как отношение численности уволенных работников к их среднесписочной численности. Данная таблица показывает, что на предприятии «АК «Корвет» наиболее высокий коэффициент наблюдается в 2012г. - 0,31, а также в 2013г. - 0,29.

В результате исследования движения персонала в ЗАО «Курганстальмост» прослеживается снижение численности персонала на 6,84%. В первую очередь, это связано со снижением объемов выполнения работ. В результате этого наблюдается активное движение персонала. В динамике наблюдается снижение количества принятого персонала и на стабильном уровне показатели уволенных сотрудников.

Снижение численности работников, отработавших на предприятии весь отчетный период, на 0,9% свидетельствует о снижении уровня стабильности персонала.

В результате изучения основных причин текучести кадров на ЗАО «Курганстальмост» очевидно, что они представлены только собственным желанием работников и нарушением трудовой дисциплины. Причем, темп роста числа увольнений по собственному желанию имеет тенденцию к увеличению, это объясняется тем, что в последнее время на данном предприятия низкий уровень заработной платы.

## 2.3 Анализ и оценка системы управления человеческими ресурсами промышленных предприятий Курганской области

Процесс управления человеческими ресурсами (УЧР) на предприятии будет эффективен лишь в том случае, когда имеется стратегия, а также взаимосвязь между стратегией, политикой и системой управления. При этом, важно, чтобы цели были поставлены правильно и система управления человеческими ресурсами выстроена таким образом, чтобы работать на достижение этой цели.

ОАО «Курганмашзавод» имеет свою кадровую политику – целостную и долгосрочную стратегию управления персоналом предприятия, отражающую взгляды и цели, а так же описание ключевых средств и методов определения и обеспечения потребности предприятия в персонале.

Основная цель кадровой политики ОАО: полное и своевременное удовлетворение потребности в трудовых ресурсах необходимого количества и качества.

Принципы кадровой политики ОАО «Курганмашзавод»:

- осуществление единой политики в отношении персонала ОАО

«Курганмашзавод»;

- высококвалифицированный персонал - основа для достижения конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях;

- создание в сфере труда и производства условий для эффективного использования каждого сотрудника, повышения его работоспособности и всестороннего развития личности;

- побуждение работников к инициативе, сотрудничеству, принятию на себя большей ответственности за результаты деятельности ОАО «Курганмашзавод»;

- сохранение и умножение корпоративных ценностей, развитие внутрифирменного патриотизма;

- сохранение и развитие социальной сферы предприятия, проявление заботы о персонале, об условиях труда и быта.

Задачи кадровой политики ОАО «Курганмашзавод»:

1 Оптимизация и стабилизация кадрового состава ключевых структурных подразделений:

- сокращение числа управленческих уровней;

- четкое зонирование полномочий.

2 Создание эффективной системы мотивации сотрудников:

- формирование и укрепление деловой корпоративной культуры;

- развитие корпоративного патриотизма.

3 Повышение производительности труда:

- внедрение принципов многостаночности;

- тотальное обучение вторым и смежным профессиям на «узких местах»;

- универсализация работников, устранение несоответствий

уровня образования требованиям к квалификации по должностным инструкциям.

4 Создание и поддержание организационного порядка на предприятии, укрепление исполнительности и ответственности сотрудников за выполняемые обязанности, укрепление трудовой и производственной дисциплины:

- проведение рейдов по проверке соблюдения правил внутреннего трудового распорядка;

- установление определенных видов ответственности за нарушения трудовой и производственной дисциплины.

5 Создание и развитие системы обучения и повышения квалификации руководителей и специалистов:

- реализация программ обучения;

- формирование и продвижение кадрового резерва для замещения вакантных должностей руководителей и специалистов.

6 Постоянное совершенствование кадровых программ по отбору персонала, адаптации, обучению и развитию, мотивации, изучению морально-психологического климата в рабочих коллективах и т.д.:

- разработка и внедрение кадровых программ;

- формирование и продвижение кадрового резерва.

В связи с этим, можно сделать вывод, что кадровая политика предприятия – активная, рациональная.

Плюсом кадровой политики является тесная связь со стратегией развития предприятия: в этом отношении она представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии. Так же кадровая политика ОАО «Курганмашзавод» экономически обоснованна, то

есть исходит из реальных финансовых возможностей предприятия.

Существенным минусом действующей кадровой политики предприятия является то, что она в большей степени ориентирована на достижение экономического эффекта. В то время как кадровая политика в новых условиях должна быть направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта.

Так же действующая кадровая политика ОАО «Курганмашзавод» недостаточно охватывает реально существующие проблемы в кадровой сфере предприятия.

Анализируя качественный и количественный состав работающих на ОАО «Курганмашзавод», можно сделать вывод, что в организации нет единой системы учета и аудита кадров. Отдел труда и заработной платы, плановый отдел и отдел кадров не уделяют внимания аналитической работе с персоналом.

Сформулируем основные цели и задачи кадровой службы ООО «КАВЗ». Основной целью создания отдела кадров является реализация кадровой политики в обществе. В соответствии с целью кадровая служба ставит перед собой следующие задачи:

– подбор, расстановка и воспитание кадров;

– оформление и учет кадров;

– обеспечение прав, льгот и гарантий работников общества;

– контроль за состоянием трудовой дисциплины в обществе.

Цель кадровой службы ООО «КАВЗ» соответствует задачам, которые ставит перед собой общество. Для решения поставленных

задач отдел кадров осуществляет следующие функции:

- разрабатывает кадровую политику, а также комплекс мероприятий по ее реализации;

- составляет расчеты потребности в кадрах и определяет источники ее удовлетворения на основе изучения рынка труда;

- обеспечивает общество кадрами рабочих и служащих требуемых профессий, специальностей и квалификации в соответствии с целями, стратегией и предметом деятельности общества;

- формирует и ведет банк данных о количественном и качественном составе кадров;

- совместно с руководителями структурных подразделений осуществляет подбор и отбор работников и вносит предложения о назначении их на должности;

- информирует работников общества об имеющихся вакансиях;

- устанавливает связи с учебными заведениями, службами занятости, кадровыми агентствами для подбора персонала, а также средствами массовой информации для помещения объявлений о найме работников;

- оформляет прием, перевод и увольнение работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями и приказами генерального директора общества;

- ведет учет личного состава, установленную документацию по кадрам;

- выдает справки о трудовой деятельности работников, занимаемой должности и размере заработной платы;

- осуществляет прием, заполнение, хранение и выдачу трудовых книжек;

- готовит материалы для представления работников к поощрениям, для привлечения работников к материальной и дисциплинарной ответственности;

- совместно с руководителями структурных подразделений осуществляет расстановку кадров на основе оценки их квалификации, личных и деловых качеств;

- организует проведение аттестации работников общества, ее методическое и информационное обеспечение;

- анализирует результаты аттестации;

- организует в соответствии с нормативными правовыми и методическими документами проверки в подразделениях общества:

– соблюдения правильности использования труда в структурных подразделениях;

– состояния трудовой дисциплины;

– исполнения решений аттестационной комиссии;

- осуществляет учет и анализ результатов проверок и при необходимости вмешательства генерального директора информирует его об имеющихся нарушениях и способах их устранения;

- готовит документы для оформления пенсий и представляет их в органы социального обеспечения;

- обеспечивает социальные гарантии работников в области занятости, соблюдения порядка трудоустройства и переобучения высвобождающихся работников, предоставления им установленных льгот и компенсаций;

- составляет график отпусков, ведет учет использования работниками отпусков, оформляет отпуска в соответствии с утвержденным графиком;

- оформляет командировки и ведет учет командировок. Обеспечивает ведение табельного учета;

- разрабатывает мероприятия по укреплению трудовой дисциплины, снижению текучести кадров, потерь рабочего времени, осуществляет контроль за их выполнением;

- рассматривает жалобы и заявления работников по вопросам приема, перемещения и увольнения, нарушения трудового законодательства;

- принимает меры к выявлению и устранению причин, порождающих жалобы работников.

Таким образом, управление персоналом предприятия осуществляется с помощью сочетания административных, экономических и социально-психологических методов управления. Основа системы стимулирования персонала закладывается использованием организационно-технических методов, которые оптимизируют построение системы управления эффективностью труда. Используемые ООО «КАВЗ» социально-психологические методы эффективно осуществляют духовное стимулирование, создавая благоприятный психологический климат в коллективе и чувство принадлежности к организации. Установленный на предприятии стабильный размер вознаграждения персонала предотвращает увеличение текучести кадров и снижает затраты на поиск новых трудовых ресурсов. В части использования

экономических методов стимулирования у предприятия имеются резервы совершенствования процесса управления за счет совершенствования системы материального стимулирования персонала за счет использования новых форм оплаты труда.

Когда человек приходит на ООО «Курганхиммаш» с просьбой о приеме на работу, им занимается отдел кадров. Первая фаза приема на работу - фаза встречи. На этой фазе человеку уделяется достаточно много внимания, чтобы у него осталось хорошее впечатление от организации. Заявителя снабжают бланком заявления и рассказывают об условиях приема на работу в настоящее время и о предприятии, как месте работы. Затем он идет к начальнику определенного подразделения с заявлением и приемной запиской. Специалист беседует с кандидатом.

Решение о зачислении работника на конкретные должности в конкретные подразделения принимается руководителем подразделения. После принятия решения о зачислении эти руководители сообщают об этом в отдел кадров, который и осуществляет процедуру зачисления. Будущий работник идет в здравпункт, берет направление на медкомиссию, затем идет в отдел охраны труда и проходит инструктаж по технике безопасности и противопожарной безопасности. До заключения трудового договора работник знакомится с действующими в организации правилами внутреннего трудового распорядка, коллективным договором, должностной инструкцией и иными локальными нормативными актами, имеющими отношение к трудовой функции работника.

Трудовой договор заключается в письменной форме,

составляется в трех экземплярах, каждый из которых подписывается сторонами. Один экземпляр трудового договора передается работнику, второй - в центральную бухгалтерию, третий хранится в архиве предприятия.

При приеме на работу работнику устанавливается испытание для проверки его соответствия поручаемой работе. Условие об испытании указано в трудовом договоре, срок его не превышает трех месяцев. Для руководителей, главных бухгалтеров и их заместителей срок испытания установлен до шести месяцев. Испытательный срок - это основной период адаптации нового сотрудника.

С целью обеспечения нормального режима работы в организации установлена продолжительность рабочего времени 40 ч. в неделю (ст. 91 ТК РФ). Для рабочих и служащих организации установлена пятидневная рабочая неделя (с понедельника по пятницу) с двумя выходными днями (суббота и воскресенье). Нормальная продолжительность рабочей смены 8ч.

Предприятие достаточно большое внимание уделяет психо-физиологической адаптации, которая помогает привлекать и удерживать нужных организации работников, а также стимулировать их патриотическое отношение к предприятию и эффективной работе. В рамках социального пакета проводится страхование и медицинское обслуживание работников. Ежегодно проводится флюорография органов грудной клетки всех работающих и профосмотр женщин. Всем работникам предприятия предоставляются ежегодно оплачиваемые отпуска, в соответствии с графиком, утвержденным работодателем и согласованным с

профсоюзным комитетом. Минимальная продолжительность ежегодного очередного отпуска 28 календарных дней. Рабочим с вредными условиями труда предоставляется дополнительный оплачиваемый отпуск в количестве 7 или 14 календарных дней.

Женщинам-матерям учащихся 1-х классов предоставляется однодневный оплачиваемый отпуск в первый день учебного года. Вручаются памятные подарки школьникам 1-го класса и выпускных классов полного среднего образования, а также новогодние подарки детям до 14 лет. Администрация завода и профсоюзный комитет оказывают помощь работникам предприятия в приобретении путевок в детские дошкольные учреждения и детские оздоровительные лагеря, санатории.

Подводя итог, можно сделать вывод, что руководство ООО «Курганхиммаш» осознает всю важность и уделяет значительное внимание персоналу. В организации действуют соответствующие основные документы: Коллективный договор, Правила внутреннего трудового распорядка, рабочая процедура «Подготовка кадров», «Положение об обучении и оплате учеников по профессиям и производственной практике учащихся учебных заведений», «Положение о материальном стимулировании работников ООО «Курганхиммаш», принимающих участие в конкурсах профессионального мастерства разного уровня», рабочая процедура «Мотивация и ответственность персонала» и «Положение об оплате труда и материальном стимулировании работников ООО «Курганхиммаш». Каждому работнику предоставлена возможность постоянно повышать свою квалификацию, расти по карьере,

участвовать в заводских, культурно-массовых мероприятиях. Проводятся конкурсы профмастерства, способствующие повышению привлекательности рабочих профессий и сплоченности коллектива. Таким образом, можно сказать, что в организации уделяется внимание всем видам адаптации персонала и администрация завода делает все возможное, чтобы сделать труд работников более привлекательным.

Важным шагом в решении проблемы комплектования кадров стала разработка последовательности и технологии практических действий по отбору и найму персонала.

Основной задачей при найме на работу персонала является удовлетворение спроса на работников в качественном и в количественном отношении.

Внедрение новой системы привлечения и адаптации персонала позволит снизить вероятность ошибок в подборе кадров, сократиться их текучесть. Иначе говоря, поможет создать устойчивый высококвалифицированный коллектив.

Основное внимание на предприятии уделено вертикальной ротации кадров для линейных руководителей и горизонтальной ротации кадров для руководителей, специалистов функциональных служб.

Проблемы с резервом, в основном, возникают в технологических отделах и отделах маркетинга. Основная часть резерва кадров сформирована за счет собственных работников. Остальная часть пополняется за счет выпускников КГУ, КМТ, КГК.

Работа с резервом кадров строится на определенных принципах и

предусматривает несколько этапов. Общие принципы работы с резервом кадров:

- подбор кандидатов в состав резерва по их нравственно-психологическим и деловым качествам для решения задачи постоянного улучшения качественного состава руководителей;

- соблюдение возрастного и образовательного цензов кандидатов на выдвижение. С учетом того, что подготовка профессионального руководителя на базе высшей школы занимает 4-5 лет, а расцвет творческой деятельности человека наступает в 35-40 лет, возраст кандидатов в резерв для выдвижения в руководители среднего уровня управления не должен превышать 25-30 лет;

- рациональное определение структуры и состава резерва с учетом того, что на каждую руководящую должность необходимо иметь не менее двух-трех кандидатов;

- регулярный и систематический поиск кандидатов в резерв руководителей на основе широкой гласности в организации работы с резервом для выдвижения.

В процессе осуществления подбора кандидатов представители отдела кадров ведут длительные беседы с работниками разного уровня по заранее разработанному сценарию. Основная задача таких бесед состоит в получении большего количества информации об изучаемом работнике с различных точек зрения и по разным направлениям его деятельности.

В последнее время широко применяются методы обобщения независимых экспертных мнений («экспертиза»). В качестве экспертов привлекаются работники ОАО «Корвет», хорошо знающие

изучаемого работника по совместной работе и обладающие независимым суждением. Осуществляется их опрос по специально разработанной анкете, и полученная информация после соответствующей обработки используется как дополнительный источник для принятия решения по индивидуальной работе, профессиональному продвижению работника.

Для получения объективной информации о возможностях и способностях работника часто используются методы психологического тестирования, в процессе которых изучаются его личностно-деловые характеристики. Применение таких методов требует особой предварительной подготовки работников, осуществляющих тестирование, и работников, проходящих его. Указанная работа проводится специалистами-психологами или социологами.

Работа по изучению личностно-деловых качеств работника требует определенной квалификационной подготовки специалистов кадровых служб и изменения содержания трудовых функций кадровика. Новые требования к квалификации кадровиков предполагают:

- наличие практически доступных методик осуществления тестирования работников или проведения опроса экспертов;

- умение работников отдела кадров обеспечить проведение инструктажа и подготовительной работы по осуществлению тестирования или опроса экспертов;

- создание системы накопления информационного фонда и его обработки для получения наглядных результатов деятельности

кадровиков к сбору информации о степени развития личностно-деловых качеств работника;

- совершенствование системы работы с кадрами с целью повышения их творческой отдачи и развития способностей.

Для формирования резерва, как правило, недостаточно отобрать способных к продвижению сотрудников, важно правильно подготовить их к должности и организовать продвижение.

Для профессиональной подготовки используются следующие методы:

-индивидуальная подготовка под руководством вышестоящего руководителя;

-стажировка в должности на своем и другом предприятии;

-учеба в институте и на курсах в зависимости от планируемой должности.

В процессе отбора происходит поиск людей на определенные должности с учетом установленных требований социального института, видов деятельности.

В организационной структуре ОАО «Синтез» развиты и четко просматриваются вертикальные линейные связи. Директоры по направлениям непосредственно подчинены исполнительному директору. Они управляют деятельностью определенного звена организации, отвечая за работу этого звена, и взаимодействуют друг с другом через руководителя. Линейный руководитель координирует деятельность подчиненных ему исполнителей, управляет их производственными действиями.

Далее проанализируем процесс управления предприятием. Для

этого рассмотрим содержание процесса управления ОАО «Синтез» в разрезе основных аспектов.

1 Методологическое содержание управления предполагает представление процесса управления в виде последовательности четырех его этапов: определения цели, оценки ситуации, определения проблемы и принятия управленческого решения.

В ОАО «Синтез» уровни принятия управленческих решений определены соответствующей компетенцией сотрудников, закрепленной в его должностной инструкции.

2 Экономическое содержание обусловлено тем, что в процессе управления находит свое выражение использование ресурсов производства – от оценки их наличия до превращения в продукт. Исходя из этого, экономическое содержание процесса управления можно представить как этапы использования ресурсов, движения фондов, которые осуществляются трудом в управляемой системе. Экономическое содержание процесса управления проявляется при выполнении следующих этапов:

– установление экономических потребностей;
– оценка наличия ресурсов;
– распределение ресурсов;
– использование ресурсов.

Источниками формирования имущества и финансирования ОАО «Синтез» являются средства, получаемые от уставной и другой, не запрещенной законодательством России, деятельности. Экономические взаимоотношения структурных и функциональных подразделений ОАО «Синтез» строятся на принципах

внутрихозяйственного расчета, порядок, правила, процедуры и нормативы которого определяются нормами действующего законодательства и приказами директора.

3 Социальное содержание процесса управления раскрывается ролью человека в его осуществлении. Каждый этап этого процесса предполагает непременное участие человека.

4 Организационное содержание процесса управления ОАО «Синтез» проявляется в последовательности использования организационных рычагов воздействия:

– регламентирования (посредством совокупности правил, положений и должностных инструкций, определяющих порядок выполнения работ);

– инструктирования (посредством выработки инструкций, систематического обучения и контроля за выполнением данных инструкций);

– определения мер ответственности за невыполнение или неправильное выполнение порученной работы, закрепленных в должностных инструкциях сотрудников.

5 Функциональное содержание процесса управления проявляется в масштабной последовательности и предпочтительности реализации основных функций управления. Здесь можно выделить следующие формы проявления целенаправленного воздействия на коллектив:

– планирование, прогнозирование – выработка и постановка целей и задач предприятия, а также определение путей и средств реализации планов для достижения поставленных целей;

– организация – создание и постоянное совершенствование бизнес-процессов предприятия (производственного процесса, плановой работы, инновационной деятельности и др.);

– координация, регулирование – обеспечение необходимой согласованности действий между подразделениями (посредством организационной структуры и правил взаимодействия, закрепленных в положениях по каждому подразделению), а также между отдельными сотрудниками (посредством должностных инструкций);

– стимулирование, активизация – побуждение людей к действию, предусматривающее обеспечение повышения эффективности деятельности системы управления (посредством системы мотивации, а также определения ответственности за неисполнение поручений, закрепленной в должностных инструкциях);

– контроль, анализ, учет – систематическое наблюдение за деятельностью людей для выявления отклонений от установленных норм, правил и требований в процессе реализации планов (функция руководителя предприятия и подразделений).

6 Информационное содержание процесса управления проявляется в последовательности выполнения работ в процессе управления на следующих этапах:

– поиск информации;

– комплектование информации;

– обработка информации;

– передача информации.

Каждый из этих этапов выполняется отдельными сотрудниками

в процессе выполнения работы с использованием внутренних Правил и Положений, а также норм, определенных действующим законодательством.

На ОАО «Курганстальмост» существует отдел кадров, который является обособленным структурным подразделением организации. Он создается и ликвидируется приказом генерального директора предприятия и непосредственно подчиняется генеральному директору.

Практически все вопросы, связанные с управлением персоналом осуществляются на основании распоряжения генерального директора. Он принимает решения относительно приема и увольнения работников, их перемещения по предприятию и другие кадровые вопросы. Начальник отдела кадров имеет в своем подчинении менеджера по персоналу, который руководит процессом отбора и набора персонала на основании тестирования или собеседования, и специалиста отдела, который ведет всю кадровую работу, документации по учету и контролю персонала.

В вопросах кадровой политики отдел кадров руководствуется законодательством о труде, актами Президента и Правительства, приказами и распоряжениями генерального директора предприятия, а также должностной инструкцией.

# 3 Совершенствование управления человеческими ресурсами на примере промышленных регионов (Курганской области)

## 3.1 Совершенствование управления человеческими ресурсами на примере промышленных предприятий региона

Совершенствование процесса обучения различных категорий персонала на примере ОАО «Курганстальмост» предполагает, прежде всего, использование системы наставничества.

Наставничество, в первую очередь, это процесс обучения, консультирования и оценки новичка более опытным сотрудником, постоянно протекающий внутри организации. Следует помнить, что наставник не только помогает новичку адаптироваться в организации, но и развивает собственные управленческие навыки. Это, несомненно, дополнительная ответственность, так как успешность адаптации новичка является показателем качества работы самого наставника.

Для того, чтобы процесс адаптации новых сотрудников был еще эффективнее, нужно уделить внимание обучению наставников. То есть необходимо обучать наставников. Обучение может происходить дистанционно, без отрыва от процесса работы. Одними из главных задач обучения является формирование у наставников педагогических навыков и формирование положительного настроя на процесс наставничества и преподавание в целом.

Наставник должен обладать достаточным объемом знаний, умений и навыков (профессиональных и методических):

1) профессиональная компетентность — наличие

специальных знаний и навыков (наличие определенной специализации или категории), способность поддерживать профессиональную квалификацию;

2) стаж работы в организации и в должности (не менее полугода, не менее года и т.д.);

3) исполнительская дисциплина — ответственное отношение к работе и отсутствие дисциплинарных нарушений в течение определенного периода;

4) личное желание. Сотрудник не только должен понимать суть роли наставника и преимущества этого положения, но и иметь желание заниматься этой деятельностью. В противном случае выбранный наставник может считать наставничество обузой и из-за этого негативно относиться к своей новой обязанности;

5) авторитет у коллег;

6) склонность к преподаванию. Для преподавательской деятельности требуются готовность делиться опытом, способность доходчиво излагать информацию и большое терпение по отношению к обучающимся. Это необходимо учитывать, чтобы наставничество не воспринималось как повинность, неуместно вклинившаяся в рабочий ритм;

7) хорошие коммуникативные способности проявляются в активном общении и владении инициативой, эмоциональном отклике на состояние партнеров в общении, доступном изложении своих мыслей;

8) организованность — способность выделять важные моменты без лишней детализации, расставлять приоритеты, разумно

распределять рабочее время и работать с большой нагрузкой;

9) эмоциональная уравновешенность — способность поддерживать оптимальное эмоциональное состояние, быстро адаптироваться к изменениям и принимать обдуманные решения в ситуации информационной перегрузки;

10) позитивный эмоциональный настрой: эмоционально «выгоревшие» профессионалы не могут быть наставниками, так как прежде им необходима помощь в преодолении их собственного состояния.

Дистанционное образование (ДО) представляет собой прогрессивный вид обучения, позволяющий соединить вместе в процессе обучения территориально удаленных преподавателя, учебный материал и обучаемого.

В Концепции создания и развития ДО приводится следующее определение ДО: «Дистанционное образование – комплекс образовательных услуг, предоставляемых широким слоям населения в стране и за рубежом с помощью специализированной информационной образовательной среды, базирующейся на средствах обмена учебной информацией на расстоянии (спутниковое телевидение, радио, компьютерная связь и т.п.). ДО является одной из форм непрерывного образования, которое призвано реализовать права человека на образование и получение информации».

Результативность обучения определяется тем, как используются знания и навыки, полученные в ходе обучения. После обучения проводится письменный опрос обучающихся. После получения опросников делается обобщение по оценке результативности

учебных занятий.

Показатель результативности обучения:

1) от 0% - 75%, результативность обучения недостаточная (обучение проведено неудовлетворительно, требуется повторная организация обучения или изменение программы обучения);

2) от 76% 100 %, результативность обучения достаточная (обучение проведено удовлетворительно).

На основании вышеизложенного можно сформулировать предложения по совершенствованию методов подбора и расстановки персонала.

Для решения проблемы подбора и расстановки работников в ЗАО «Курганстальмост» можно рекомендовать профильный метод, который успешно используется в странах с рыночной экономикой.

Применение профильного метода требует аналитического отбора предъявляемых требований и личных качеств работника, который позволяет непосредственно сравнивать их друг с другом.

Основу профильного метода составляет каталог характеристик - требований, предъявляемых к человеку в зависимости от выполняемой им работы, а также с учетом количественных характеристик рабочих мест. Характеристики (показатели) должны быть описаны и разделены на определенное количество категорий.

Каждый уровень требований относится к какому-либо показателю и должен быть также охарактеризован. Каждому уровню требований соответствует определенный уровень качеств работника.

В результате анализа данных отбираются основные показатели, влияющие на подбор и расстановку кадров. В таблице 23 приведены

показатели, влияющие на подбор и расстановку кадров на примере управленческого персонала.

Таблица 23 – Показатели, влияющие на подбор и расстановку кадров

| № п/п | Наименование категорий показателей | Наименование (шифр) показателей | Оценка степени соответствия работника требованиям рабочего места | |
|---|---|---|---|---|
| | | | показатели, по которым работник не соответствует занимаемой должности | показатели, по которым работник соответствует занимаемой должности |
| | А | 1 | 2 | 3 |
| 1 | Уровень квалификации | 1.1., 1.2., 1.3. | 1.1. | 2.3., 1.3. |
| 2 | Деловые качества | 2.1.,2.2.,2.3., 2.4. | 2.1, 2.2. | 2.3., 2.4. |
| 3 | Работоспособность | 3.1., 3.2., 3.3., 3.4., 3.5. | 3.1. | 3.2., 3.3., 3.4., 3.5. |
| 4 | Качество выполняемой работы | 4.1., 4.2., 4.3., 4.4. | 4.1. | 4.2., 4.3., 4.4. |
| 5 | Стиль и методы работы | 5.1., 5.2, 5.3., 5.4., 5.5. | 5.1. | 5.2, 5.3., 5.4., 5.5. |
| 6 | Аналитические способности | 6.1., 6.2., 6.3., 6.4. | 6.1., 6.2. | 6.3., 6.4. |
| 7 | Участие в инновационной | 7.1., 7.2., 7.3, 7.4. | 7.1. | 7.2., 7.3, 7.4. |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | деятельности | | | |
| 8 | Дисциплинированность | 8.1., 8.2., 8.3. | 8.1. | 8.2., 8.3. |
| 9 | Психологическая совместимость | 9.1., 9.2., 9.3. | 9.1. | 9.2., 9.3. |

При заполнении таблицы необходимо использовать следующий перечень показателей.

1 Показатели уровня квалификации:

1.1 - квалификация работника не соответствует требованиям должности, работник не выполняет должным образом своих должностных обязанностей;

1.2 - квалификация работника не соответствует требованиям занимаемой должности, но работник имеет достаточный опыт работы и постоянно работает над повышением уровня знаний;

1.3 - квалификация работника соответствует требованиям занимаемой должности.

2 Показатели деловых качеств:

2.1 - работник не выполняет многие должностные обязанности;

2.2 - работник не выполняет некоторые (отдельные) должностные обязанности;

2.3 - работник полностью выполняет предусмотренные должностной инструкцией обязанности;

2.4 - работник полностью выполняет предусмотренные должностной инструкцией обязанности и постоянно выполняет работы, входящие в круг должностных обязанностей других

работников в период их временного отсутствия на работе (отпуск, болезнь, по вакантной должности).

3 Показатели работоспособности:

3. 1 - работник недостаточно трудолюбив;

3.2 - работник трудолюбив, но работает безынициативно;

3.3 - работник трудолюбив, но недостаточно инициативен;

3.4 - работник достаточно трудолюбив и инициативен;

3.5 - работник в труде проявляет самоотверженность, высокую инициативу.

4 Показатели качества выполняемой работы:

4.1 - исполняемые работником документы нуждаются в серьезной доработке старшего по должности, он систематически допускает дефекты и ошибки, которые ведут к срыву сроков выполнения работ, браку в работе;

4.2 - исполняемые работником документы можно принять за основу, но они еще нуждаются в доработке старшего по должности; допускает незначительные дефекты и ошибки, обычно не влекущие срыва сроков выполнения работ, брака в работе;

4.3 - исполняемые работником документы в основном соответствуют требованиям, в дополнительной доработке старшего по должности, как правило, не нуждаются, он хорошо выполняет предусмотренные должностной инструкцией обязанности;

4.4 - исполняемые работником документы соответствуют требованиям, в дополнительной доработке старшего по должности не нуждаются, он четко выполняет предусмотренные должностной инструкцией обязанности.

5 Показатели стиля и методов работы:

5.1 - сотрудник не работает над совершенствованием стиля и методов в работе, неправильно воспринимает критику в свой адрес, не делает должных выводов из критических замечаний, не работает над устранением недостатков в работе или допускает зажим объективной критики;

5.2 - сотрудник недостаточно работает над совершенствованием стиля и методов в работе, иногда не делает должных выводов из критических замечаний в его адрес или не устраняет свои недостатки в работе;

5.3 - работник самокритичен, делает правильные выводы из критики и активно работает над устранением недостатков, удачно строит взаимоотношения на работе;

5.4 - работник самокритичен, делает правильно выводы из критики и активно работает над устранением недостатков в работе, правильно строит взаимоотношения на работе, непримирим к недостаткам, активно и принципиально выступает с их критикой, вносит конкретные предложения по их ликвидации;

5.5 - работник делает правильные выводы из критики и активно работает над устранением недостатков в работе, правильно строит взаимоотношения в работе, непримирим к недостаткам, активно и принципиально выступает с их критикой, вносит конкретные предложения по их ликвидации, с высокой ответственностью относится к порученной работе, систематически проявляет деловитость и желание выполнить работу наилучшим образом, умеет генерировать идеи и добиваться их претворения в

жизнь, создает наиболее благоприятные условия для творческой и высокопроизводительной работы.

6 Показатели, характеризующие аналитические способности:

6.1 - работник не проявляет способности к анализу деятельности подразделения (организации);

6.2 - работник анализирует деятельность подразделения (организации) в пределах функций, определенных должностными обязанностями, но этот анализ не носит системного характера, не позволяет на его основе разрабатывать мероприятия по развитию производства и управления;

6.3 - работник анализирует деятельность подразделения (организации) в пределах функций, определенных должностными обязанностями, разрабатывает и вносит конкретные предложения по улучшению деятельности организации;

6.4 - работник анализирует деятельность подразделения (организации) не только в пределах функций структурного подразделения, но и организации в целом.

7 Показатели участия в инновационной деятельности:

7.1 - работник не принимает участия в совершенствовании производства и управления подразделением (организации);

7.2 - работник принимает участие в совершенствовании производства и управления, имеет творческий план и активно работает над ним, вносит рационализаторские предложения или представляет законченные разработкой творческие темы, актуальные для организации;

7.3 - работник принимает участие в совершенствовании

производства и управления, имеет творческий план и активно работает над ним, вносит рационализаторские предложения или представляет законченные разработкой творческие темы, актуальные для организации, принимает активное участие во внедрении в производство рационализаторских предложений или творческих разработок;

7.4 - работник принимает участие в совершенствовании производства и управления, имеет творческий план и активно работает над ним, вносит рационализаторские предложения или представляет законченные разработкой творческие темы, актуальные для предприятия. Принимает активное участие во внедрении в производство внесенных рационализаторских предложений или творческих разработок, при этом внедрение рационализаторских предложений, творческих разработок или изобретений приносит прибыль организации.

8 Показатели дисциплинированности**:**

8.1 - работник систематически допускает нарушение трудовой, или технологической, или исполнительской дисциплины;

8.2 - работник иногда допускает нарушение трудовой, или технологической, или исполнительской дисциплины;

8.3 - работник дисциплинирован.

9 Показатели психологической совместимости с коллективом:

9.1 - работник психологически с коллективом несовместим, неправильно строит взаимоотношения с сотрудниками организации, в результате чего вносит нервозность в рабочие отношения, отвлекает свое и других работников рабочее время на решение вопросов,

которые в нормальной деловой обстановке возникать не должны;

9.2 - работник психологически с коллективом совместим, но допускает отдельные случаи неправильных взаимоотношений на работе, что обычно не ведет к отвлечению его и других работников рабочего времени для решения возникших в результате неправильных взаимоотношений вопросов;

9.3 - психологически с коллективом совместим, правильно строит взаимоотношения в работе.

Данные таблицы могут быть дополнены указанием на их значимость при выполнении конкретной работы. С этой целью при анализе целесообразно дополнительно ввести так называемые приоритетные цифры:

– приоритетная цифра 0 - показатель не соответствует требованиям данного рабочего места, занимаемой должности;

– приоритетная цифра 1 - выполнение требования в указанном объеме является минимально необходимым;

– приоритетная цифра 2 - выполнение требования в указанном объеме является желательным;

– приоритетная цифра 3 - выполнение требования в указанном объеме является обязательным;

– приоритетная цифра 4 - выполнение требования в указанном объеме является настоятельно необходимым.

Результаты деятельности организации зависят, в конечном счете, от того, насколько работники соответствуют занимаемым рабочим местам, а рабочие места - работникам. Таким образом, применение профильного метода в системе подбора и расстановки

кадров в ОАО «Курганстальмост» позволит непосредственно сравнивать предъявляемые требования и личные качества работников друг с другом.

Подбор и расстановка персонала в организации, являясь непосредственным выражением разделения и кооперации труда, создает производственный коллектив. При его формировании необходимо иметь в виду не только профессиональные, деловые и личные качества каждого члена, но и эффект их сочетания, так называемую психологическую совместимость, которая помогает людям быстро и успешно сработаться друг с другом, что порождает удовлетворенность своей работой и ведет к росту производительности труда.

Важным условием формирования трудового коллектива является соблюдение соотношения кадровых и молодых работников. Формирование коллектива из людей одного возраста способствует проявлению тенденции замыкания его в интересах своего возраста. Коллектив же, состоящий из разных возрастов, дает разные типы увлечений, становится более жизнеспособным. Младшие поддаются влиянию старших, подражают им; старшие помогают младшим в овладении профессиональным мастерством.

Правильный подбор и расстановка кадров предполагает, чтобы каждому работнику поручалась работа, соответствующая уровню его знаний и практическому опыту. Поэтому, распределяя людей по рабочим местам, необходимо стремиться к тому, чтобы сложность выполняемых работ имела минимальные отклонения и соответствовала квалификации исполнителя. Важным средством

решения этой задачи являются тарифно-квалификационные справочники. Их применение позволяет избежать неоправданного разнобоя при установлении профессионально-квалификационного разделения труда на одинаковых производствах и при выполнении аналогичных работ.

В качестве мер по внедрению системы развития персонала можно предложить следующие:

- создать на предприятии отдел по обучению и развитию персонала;

- разработать концепцию развития персонала;

- разработать комплексные программы развития персонала.

Правильно подобранный и обученный работник становится, безусловно, ценностью организации. Это отражается и на политике в области увольнений.

Особенностью модернизации является применение профессиограммы при найме на работу. Использование профессиограммы позволит объективно оценить кандидатов на должность по двум категориям, причем, оценку осуществляют как представители кадровой службы, так и менеджеры участков работы, куда принимается кандидат.

Результаты оценки по категориям сравниваются с установленными критериальными величинами. Такая схема дает возможность описать кандидатов уже на первой или второй стадии и, тем самым, удешевить и упростить процесс отбора, а также сэкономить время оценки кандидатов.

Приведем пример профессиограммы одного из кандидатов на

должность технолога (Таблица 24).

Таблица 24 - Пример профессиограммы оценки при приеме на работу

| № п/п | Категория квалификационной оценки | Вид квалификационной оценки | Оценка по показателям | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 0 | 1 | 2 | 3 |
| | А | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Оценка кадровой службы | Соответствие данных анкеты требованиям кадровой службы | | | + | |
| | | Медицинское освидетельствование | | | + | |
| | | Уровень образования | | + | | |
| | | Стаж работы по специальности | | | + | |
| | | Оценка по 1 категории | 0 | 4 | 8 | 12 |
| | | | | | 7 | |
| 2 | Собеседование | Позитивизм | Создание дружелюбной обстановки в коллективе | | | + |
| | | | Тактичность | | + | |
| | | | Оптимизм | | | |
| | | Коммуникативность | Умение работать в команде | | | |
| | | | Умение слушать и слышать то, что говорят | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Стремление к общению | | | |
| | | Инициативность | Открытость | | | |
| | | | Легкость контакта с людьми | | | |
| | | | Быстрота принятия решений | | | |
| | | Оценка по 2 категории | Умение самостоятельно решать проблемы | | + | |
| | | | Умение выделять в проблеме главное | | + | |
| | Итого | | 0 | 1<br>1 | 2<br>2 | 3 |
| | | | | | 2<br>2 | |
| | Итого | | 0 | 1<br>5 | 2<br>9 | 5 |
| | | | | | | |

Данный кандидат по первой категории набрал 7 баллов, что относится к третьему уровню - соответствует достаточным требованиям, по второму он набрал 22 балла. Это также достаточно высокий балл, соответствующий третьему уровню. Общий балл, полученный кандидатом, составляет 29, что является довольно высокой оценкой.

Таким образом, использование разработанной профессиограммы и алгоритма позволяет объективно оценить кандидатов, принимаемых на работу. Оценку по профессиограмме производят как представители отдела обучения и развития персонала, так и менеджеры участков работ. Концепция фокусируется на том, что

главное, что важно в обучении и развитии организации. Это позволяет достичь концентрированного результата, а не распыляться в обучении всех и вся.

## 3.2 Правовое обеспечение процесса управления персоналом

Нормативно-правовое обеспечение создает условия для эффективного процесса управления персоналом. Оно состоит в организации разработки и применения методических документов, а также ведения нормативного хозяйства в системе управления персоналом.

Правовое обеспечение состоит в использовании средств и форм юридического воздействия на персонал с целью достижения эффективной деятельности организации.

Основные задачи правового обеспечения:

1) правовое регулирование трудовых отношений, складывающихся между работодателем и наёмным работником;

2) защита прав и законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений;

3) соблюдение, исполнение и применение норм действующего законодательства в области труда, трудовых отношений;

4) разработка и утверждение локальных нормативных актов организационного, организационно - распорядительного и экономического характера;

5) подготовка предложений об изменении действующих или отмена устаревших и фактически утративших силу нормативных

актов, изданных в организации по трудовым, кадровым вопросам.

Осуществление правового обеспечения в организации возлагается на её руководителей и других должностных лиц (в пределах предоставляемых им прав и полномочий при осуществлении ими организационно-распорядительных, административно-хозяйственных, трудовых и других функций), а также на руководителей системы управления персоналом и её работников по вопросам, входящим в их компетенцию.

Для осуществления процессов управления персоналом необходимо разработать и утвердить следующие документы:

1) регламент адаптации новых работников;
2) план вхождения в должность нового работника;
3) индивидуальный план развития работника;
4) приказ о назначении наставников;
5) дополнение к штатному расписанию.

Например, в качестве правового обеспечения процессов управления персоналом предлагается разработать «Регламент адаптации новых работников», куда войдет план вхождения в должность нового работника, индивидуальный план развития работника и приказ о назначении наставников. К локальным нормативным актами, содержащими нормы трудового права в организации являются:

1 Приказ единоличного исполнительного органа управления (генерального директора) об утверждении локальных актов организации, закрепляющих изменения системы управления персоналом.

2 Правила внутреннего трудового распорядка.

3 Положение об оплате труда.

4 Положение об адаптации новых работников.

5 Положение о проведении аттестации.

6 Порядок подбора, отбора и приема на работу персонала.

7 Правила создания кадрового резерва.

8 Порядок ведения кадрового делопроизводства.

9 Инструкции по охране труда.

10 Приказы о приеме на работу, увольнении, переводе.

Формирование и совершенствование системы рационального использования человеческих ресурсов:

1 Прогнозирование и планирование потребности в человеческих ресурсах, оптимизация численности персонала в организации:

– определение и фиксация перспектив развития (в отношении изменения численности);

– планирование текущей и перспективной потребности организации в персонале с учетом существующего кадрового потенциала, динамики увеличения количества рабочих мест, стратегии развития организации;

– ведение системы контроля и экспертизы введения вакансий: экономический (исследование рынка труда, определение затрат на привлечение, адаптацию, переобучение и повышение квалификации персонала) и функциональный (разработка должностной инструкции) аспекты;

– организация мероприятий по оптимизации численного состава предприятия;

– анализ текучести персонала;

– ведение установленной кадровой отчетности;

– разработка рекомендаций по юридически грамотному высвобождению персонала;

– принятие мер по трудоустройству высвобождающегося персонала;

– анализ рынка труда.

2 Рекрутмент:

– определение и разработка единых критериев и технологии привлечения и отбора персонала;

– создание единой базы кандидатов;

– анализ квалификационных характеристик будущего специалиста и формирование профиля сотрудника на данной должности;

– разработка адекватной системы отборочных тестовых методик (профессиональных и психологических);

– поиск альтернативных вариантов привлечения кандидатов на вакантные места;

– организация работы по поиску, отбору и найму квалифицированных руководителей и специалистов с использованием различных источников привлечения (газеты, журналы, Интернет, кадровые агентства);

– анализ эффективности источников привлечения нужных специалистов и получения информации о них (газеты, журналы, Интернет, кадровые агентства);

– изучение и обобщение итогов работы по подбору

персонала и разработка предложений по его оптимизации.

3 Разработка и внедрение системы адаптации сотрудников в период испытательного срока:

– разработка или согласование программы адаптации сотрудника в период испытательного срока;

– создание условий для включения сотрудника в текущие группы адаптационного обучения для вновь принятых сотрудников;

– разработка и согласование плана работы вновь принятых сотрудников на период испытательного срока;

– определение совместно с руководителями структурных подразделений критериев успешного прохождения испытательного срока;

– участие в принятии решения по успешности прохождения специалистами испытательного срока.

4 Создание оптимальной системы деловой оценки персонала:

– определение целей, критериев (характеристика, экспертная оценка, анализ трудовой дисциплины, анализ показателей личной эффективности, знания об организации) и периодичности деловой оценки для различных категорий персонала;

– разработка плана-графика проведения оценки;

– участие в процедуре оценки сотрудников;

– контроль реализации решений оценочной комиссии.

5 Планирование и управление карьерой персонала – формирование кадрового резерва для выдвижения на руководящие должности, создание системы адаптации в должности, развитие молодых сотрудников с лидерским потенциалом:

– разработка политики перемещения персонала внутри завода в целях наиболее рационального использования трудового потенциала работника, создания условий для самореализации его как личности и профессионала;

– подготовка предложений по горизонтальным и вертикальным кадровым перемещениям в подразделениях организации;

– формирование политики проведения внутреннего конкурса на замещение вакантного места специалистов, руководителей;

– выявление ключевых должностей в организации;

– выявление сотрудников организации, имеющих достаточный потенциал для занятия руководящих должностей;

– планирование профессиональной карьеры сотрудников;

– подготовка перспективных сотрудников к работе в руководящей должности;

– обеспечение планового замещения руководящих должностей и адаптации в них сотрудников.

Направления деятельности отдела кадров обусловлены воздействием определенных факторов, к которым относятся реформирование машиностроительной отрасли, нарастание экономических и социальных проблем в области, нестабильность, динамика развития предприятия.

Локальными нормативными актами деятельности общества, помимо Устава, выступают Учредительный договор и Правила внутреннего трудового распорядка.

Здесь необходимо уделить внимание созданию мотивационного потенциала, обеспечивающего стремление персонала к постоянному повышению своей квалификации.

В этих целях необходимо создать систему непрерывного профессионального обучения, включающую долгосрочное перспективное планирование карьеры руководителей, специалистов и квалифицированных рабочих, комплекс мер научно-технического характера по созданию тренажерных и автоматизированных обучающих систем. При этом, по мнению руководства организации, систематически (раз в 5 лет) для специалистов и руководителей необходимо организовывать обучение по специальным программам с отрывом от производства.

Необходимо совершенствовать методы и принципы обучения, применяемые в ЗАО «Курганстальмост». Это позволит автоматизировать процесс обучения, приблизив его к решению профессиональных задач обучающегося за счет использования ситуационных деловых игр, внедрения системы дистанционного обучения, тренажеров. Важным аспектом качества обучения может стать организация обучения непосредственно на рабочих местах. Для этой цели могут быть использованы автоматизированные обучающие системы и методы дистанционного обучения.

Учитывая выявленные особенности динамики качественных параметров трудовых ресурсов, например, ЗАО «Курганстальмост», особое внимание необходимо уделить подготовке молодых специалистов.

## 3.3 Оценка эффективности рекомендуемых мероприятий

Для наиболее полной характеристики экономической эффективности важно знать, какими затратами получен этот эффект, то есть во что обошелся результат. Одинаковые затраты труда могут дать разный эффект, и наоборот, один и тот же эффект может быть достигнут разными затратами труда. Цель общественного производства - получение большего эффекта с наименьшими трудовыми, материальными и денежными затратами. Поэтому необходимо полученный результат сравнить с теми затратами, с помощью которых он получен, то есть соотнести эффект и затраты. Такое сопоставление дает относительную величину - эффективность.

Экономическая эффективность - это реализация задач (экономические результаты, стабильность, адаптивность к непрерывно меняющейся среде, высокая гибкость) с минимальными затратами.

Реализация предлагаемых мероприятий по совершенствованию кадровой деятельности службы управления персоналом отразится на:

- обеспечении персонала ОАО «Курганстальмост» благоприятными условиями труда, необходимой социальной защитой на уровне предприятия;
- благоприятный социально-психологический климат (возможности для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтности отношений с руководство и коллегами);
- снижение уровня текучести кадров на ОАО «Курганстальмост».

Однако, кроме социального эффекта проведения мероприятий существует экономический эффект.

Первоначально следует оценить повышение эффективности кадровой политики организации. Произведем расчет уровня оперативности прохождения информации ($П_о$) до проводимой преобразования системы управления и после по формуле:

$$П_о = \sum(Sn + Sp + So) / \sum Sod, \quad (7)$$

где: По – оперативность прохождения информации;

Sn – время, необходимое для прямой связи;

Sp – время принятия решений;

So – время необходимое для обратной связи;

Sоб – общие затраты времени.

Таким образом, после проведения реструктуризации время прохождения информации уменьшилось, следовательно, скорость принятия управленческих решений увеличивается.

Теперь рассчитаем уровень полноты информации ($П_п$) по формуле:

$$П_п = \sum Рнд / \sum Роб, \quad (8)$$

где: Пд- уровень полноты информации;

Рнд – решения, принятые при наличии полной информации;

Роб – общее количество принятых решений.

Произведенный расчет показывает увеличение уровня полноты информации.

В качестве оценки предлагаемого проекта рассчитаем уровень концентрации информации ($П_{кн}$) по формуле:

$$П_{кн} = О_в/О_н, \quad (9)$$

где: $П_{кн}$- уровень концентрации информации;

$О_в$- объем информации по конкретному вопросу на вышестоящем уровне;

$О_н$ – то же, на нижестоящем уровне.

После проведенных расчетов становится ясно, что уровень концентрации информации после проведения преобразования системы управления заметно повысился.

В результате проведения преобразования системы управления персоналом ОАО «Курганстальмост» произойдет заметное увеличение эффективности системы управления.

Функционально-стоимостной анализ (ФСА) - метод системного исследования функций, работоспособности различных объектов и затрат на их реализацию. Основная цель анализа при этом – определение соотношения эффективности и совокупности затрат, а также выявление резервов снижения затрат. В данном случае необходимо с помощью методов функционально-стоимостного анализа оценить степень эффективности системы мероприятий по повышению мотивации труда на ОАО «Курганстальмост».

В анализе участвуют 5 экспертов, являющихся работниками предприятий и знающими специфику системы мотивации труда на

предприятии. Это представители отдела кадров, планово-финансового управления, управления анализа труда и заработной платы и профсоюза завода.

В основе ФСА лежит функциональный подход. При функциональном подходе, прежде всего, рассматривается состав функций, задач, целей, необходимых при эксплуатации оборудования управлении системой. Именно эта особенность функционально-стоимостного анализа позволяет оценить эффективность мероприятий, направленных на повышение мотивации кадров на предприятии. Кроме того, эффективность системы мотивации труда сложно оценить количественно, поэтому применение экспертной системы оценки позволит более адекватно оценить эффективность мероприятий.

Важность или значимость мероприятия определяется степенью его положительного влияния, которое выражается в форме критерия. В данном случае для оценки важности (эффективности или полезности) мероприятия применялось четыре критерия:

1) повышение производительности труда;

2) снижение «текучести» кадров;

3) повышение качества продукции предприятия;

4) повышение экономической эффективности деятельности предприятия.

При наличии нескольких критериев улучшение одного из них не влечет за собой пропорционального повышения всей эффективности рассматриваемого мероприятия.

Возникает необходимость в оценке значимости критериев. Их

значимость оценивается экспертами по десятибалльной шкале от 0 до 10.

Затем определяется коэффициент относительной важности критерия $I_k$ по следующим формулам:

$$I_k = \frac{k_j}{\sum_{j=1}^{n} k_j}, \quad (10)$$

где: n – число критериев.

$$k_j = \frac{\sum_{i=1}^{m} k_{ij}}{m}, \quad (11)$$

где: m – число экспертов;

$k_{ij}$– оценка j-го критерия i-м экспертом.

Расчет относительной важности критериев оценки значимости мероприятий приведен ниже.

Таблица 25 – Оценка важности критериев

| № п/п | Критерии | Эксперты | | | | | $\sum k_{ij}$ | $k_j$ | $I_k$ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | А | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| 1 | Первый | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 2 | Второй | 8 | 9 | 10 | 8 | 8 | 43 | 8,6 | 0,2590 |
| 3 | Третий | 7 | 7 | 8 | 8 | 7 | 37 | 7,4 | 0,2229 |
| 4 | Четвертый | 8 | 8 | 6 | 7 | 10 | 39 | 7,8 | 0,2349 |
| 5 | Пятый | 10 | 10 | 8 | 10 | 9 | 47 | 9,4 | 0,2831 |

Таблица 26 – Оценка важности мероприятий по первому критерию

| № п/п | Мероприятия | Эксперты | | | | | $\sum M_{ij}$ | $M_j$ | $I_{Mk1}$ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| | А | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1 | М1 | 8 | 10 | 7 | 8 | 10 | 43 | 8,6 | 0,2376 |
| 2 | М2 | 7 | 8 | 9 | 8 | 7 | 39 | 7,8 | 0,2155 |
| 3 | М3 | 9 | 8 | 10 | 9 | 8 | 44 | 8,8 | 0,2431 |
| 4 | М4 | 5 | 3 | 6 | 4 | 4 | 22 | 4,4 | 0,1215 |
| 5 | М5 | 6 | 5 | 7 | 8 | 7 | 33 | 6,6 | 0,1823 |

Таблица 27 – Оценка важности мероприятий по второму критерию

| № п/п | Мероприятия | Эксперты | | | | | $\sum M_{ij}$ | $M_j$ | $I_{Mk2}$ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| | А | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1 | М1 | 10 | 10 | 9 | 9 | 10 | 48 | 9,6 | 0,2567 |
| 2 | М2 | 4 | 2 | 5 | 4 | 3 | 18 | 3,6 | 0,0963 |
| 3 | М3 | 8 | 9 | 9 | 8 | 9 | 43 | 8,6 | 0,2299 |
| 4 | М4 | 7 | 6 | 7 | 8 | 8 | 36 | 7,2 | 0,1925 |
| 5 | М5 | 8 | 7 | 9 | 9 | 9 | 42 | 8,4 | 0,2246 |

Таблица 28 – Оценка важности мероприятий по третьему критерию

| № п/п | Мероприятия | Эксперты | | | | | ∑Mij | Mj | IMk3 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| | А | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1 | М1 | 6 | 7 | 9 | 8 | 6 | 36 | 7,2 | 0,2209 |
| 2 | М2 | 9 | 10 | 8 | 9 | 8 | 44 | 8,8 | 0,2699 |
| 3 | М3 | 8 | 8 | 8 | 7 | 8 | 39 | 7,8 | 0,2393 |
| 4 | М4 | 2 | 5 | 3 | 3 | 3 | 16 | 3,2 | 0,0982 |
| 5 | М5 | 5 | 7 | 5 | 6 | 5 | 28 | 5,6 | 0,1718 |

Таблица 29 – Оценка важности мероприятий по четвертому критерию

| № п/п | Мероприятия | Эксперты | | | | | $\sum M_{ij}$ | $M_j$ | $I_{Mk4}$ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| | А | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1 | М1 | 4 | 5 | 7 | 8 | 6 | 30 | 6,0 | 0,1734 |
| 2 | М2 | 6 | 8 | 9 | 9 | 8 | 40 | 8,0 | 0,2312 |
| 3 | М3 | 6 | 8 | 8 | 8 | 7 | 37 | 7,4 | 0,2139 |
| 4 | М4 | 7 | 6 | 7 | 7 | 5 | 32 | 6,4 | 0,1850 |
| 5 | М5 | 8 | 7 | 6 | 7 | 6 | 34 | 6,8 | 0,1965 |

Важность (эффективность) мероприятия ($I_M$), его значимость может быть количественно определена по формуле, применяемой для оценки интегрального качества (коэффициент качества):

$$I_M = \sum_{k=1}^{l} I_k I_{Mk}, \qquad (12)$$

где: k – число критериев;

$I_{Mk}$ – относительная важность мероприятия по k-тому критерию.

Оценка относительной значимости и эффективности мероприятий представлена в таблице 30.

Таблица 30 - Оценка относительной важности мероприятий

| № п/п | Мероприятия | Критерии | | | | Относительная важность $I_M$ |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| | А | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Относительная важность | 0,2590 | 0,2229 | 0,2349 | 0,2831 | - |

| | критериев $I_k$ | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 2 | М1 | 0,2376 | 0,2567 | 0,2209 | 0,1734 | 0,2197 |
| 3 | М2 | 0,2155 | 0,0963 | 0,2699 | 0,2312 | 0,2062 |
| 4 | М3 | 0,2431 | 0,2299 | 0,2393 | 0,2139 | 0,2310 |
| 5 | М4 | 0,1215 | 0,1925 | 0,0982 | 0,1850 | 0,1498 |
| 6 | М5 | 0,1823 | 0,2246 | 0,1718 | 0,1965 | 0,1933 |

Затем оценивается затратность каждого мероприятия, при этом оцениваются как материальные затраты $I_{MZ}$(значимость критерия – 70%), так и затраты времени и труда на их осуществление $I_{TZ}$ (значимость критерия – 30%). Затраты оцениваются экспертами, исходя из их оценки значимости данных затрат для предприятия.

Относительная общая затратность предложенных мероприятий определяется по аналогии с относительной важностью по формуле (12). Расчет представлен в таблице 31.

Материальные затраты на мероприятия определяют уровень рентабельности деятельности организации. Также, исходя из результатов деятельности организации, можно определить уровень рентабельности персонала, что позволит оценить общую эффективность.

Таблица 31 – Оценка затратности мероприятий с точки зрения материальных затрат

| № п/п | Мероприятия | Материальные затраты, тыс.р./в год | Эксперты | | | | | $\sum MZ_{ij}$ | MZj | $I_{MZ}$ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |

| | A | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | M1 | - | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,0 | 0,0000 |
| 2 | M2 | 5 500,00 | 6 | 5 | 5 | 6 | 4 | 26 | 5,2 | 0,5098 |
| 3 | M3 | 153,11 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 4 | 0,8 | 0,0784 |
| 4 | M4 | 15,00 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,0000 |
| 5 | M5 | 4 008,60 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 21 | 4,2 | 0,4118 |

Таблица 32 – Оценка затратности мероприятий с точки зрения затрат времени и труда

| № п/п | Мероприятия | Эксперты | | | | | $\sum TZ_{ij}$ | TZj | $I_{TZ}$ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| | A | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1 | M1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 12 | 2,4 | 0,1395 |
| 2 | M2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 18 | 3,6 | 0,2093 |
| 3 | M3 | 6 | 5 | 4 | 4 | 5 | 24 | 4,8 | 0,2791 |
| 4 | M4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 4 | 0,8 | 0,0465 |
| 5 | M5 | 6 | 6 | 5 | 5 | 6 | 28 | 5,6 | 0,3256 |

Таблица 33 - Оценка относительной затратности мероприятий

| № п/п | Мероприятия | Критерии | | Относительная затратность $I_Z$ |
|---|---|---|---|---|
| | | материальные затраты MZ | затраты труда и времени TZ | |
| | A | 1 | 2 | 3 |
| | Относительная важность критериев (затрат) | 0,70 | 0,30 | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | М1 | 0,0000 | 0,1395 | 0,0419 |
| 2 | М2 | 0,5098 | 0,2093 | 0,4197 |
| 3 | М3 | 0,0784 | 0,2791 | 0,1386 |
| 4 | М4 | 0,0000 | 0,0465 | 0,0140 |
| 5 | М5 | 0,4118 | 0,3256 | 0,3859 |

Таким образом, можно сравнить важность мероприятий и их затратность, исходя из экспертной оценки (по среднему баллу), и определить эффективность мероприятий.

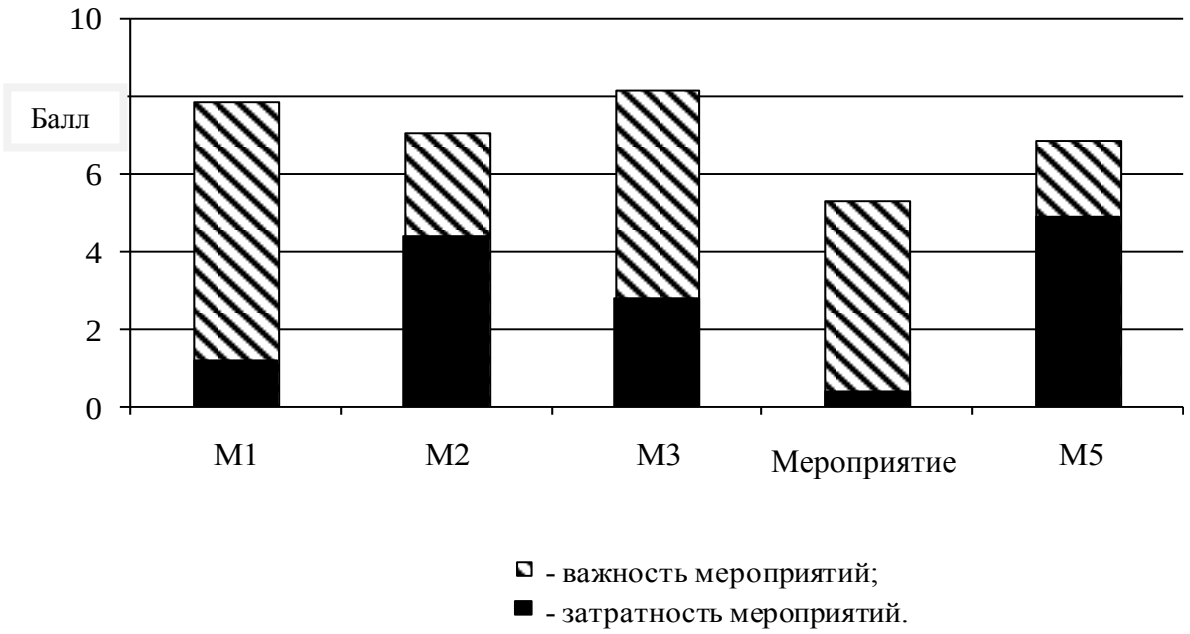



Рисунок 5 – Оценка важности и затратности мероприятий

Анализ показывает, что значимость предложенных мероприятий для совершенствования системы мотивации труда ОАО «Курганстальмост» гораздо выше затрат на их внедрение.

Расчет относительной важности и затратности и их сравнение

позволяет выявить резервы снижения затрат на внедрение мероприятий.

Из рисунка 5 видно, что необходимо стремиться к минимизации затрат при реализации мероприятий по повышению качества кадров (отбор кадров, повышение квалификации), а также при применении методов неденежного стимулирования (социально-натурального поощрения).

## Заключение

Несомненно, что для любой организации и компании эффективное управление человечески ресурсами является одной из наиважнейших задач. Это находит свое отражение и в антикризисном управлении.

На предприятии инвестиции в людей приводят к росту прибыли предприятия за счет роста качества человеческого капитала. Последовательное формирование человеческого капитала и повышение эффективности его использования позволяет усилить конкурентоспособность предприятия и является способом предотвращения кризисов.

Одним из способов накопления человеческого капитала является инвестирование в человека, в его здоровье и образование. Сегодня изучение проблем повышения эффективности использования производительных сил людей, реализующихся в условиях кризиса в форме человеческого капитала, является не просто актуальным, а выдвигается в разряд первоочередных задач в структуре социально-экономических исследований. Это предполагает проведение глубоких научных исследований данной проблемы.

В данной работе была поставлена цель совершенствования управления человеческими ресурсами в регионе (на примере Курганской области).

Объектом исследования является управление человеческими ресурсами в регионе. Предметом исследования являются основные промышленные предприятия Курганской области. Целью данного

являлось совершенствование управления человеческими ресурсами в регионе (на примере Курганской области). Для достижения цели необходимо было решить следующие задачи:

- изучить теоретические основы управления человеческими ресурсами;

- проанализировать систему управления человеческими ресурсами на примере промышленных предприятий Курганской области;

- провести организационно-экономическую характеристику основных промышленных предприятий региона;

- проанализировать показатели человеческих ресурсов основных промышленных предприятий Курганской области;

- проанализировать и оценить систему управления человеческими ресурсами основных промышленных предприятий Курганской области;

- разработать план мероприятий по совершенствованию управления человеческими ресурсами в регионе (на примере Курганской области);

- совершенствовать управление человеческими ресурсами на примере промышленных предприятий региона.

В работе были рассмотрены теоретические основы управления человеческими ресурсами, определены сущность, роль и место человеческих ресурсов в системе экономических категорий, изучены цели, задачи и принципы управления человеческими ресурсами.

Впервые предпринял попытку произвести денежную оценку производительных свойств человека еще в XVII в. один из

родоначальников английской классической экономической теории У. Петти. Он считал, что весь род людской имеет такую же стоимость, как и земля.

У. Петти, А. Смит, Дж. С. Милль и К. Маркс считали полезные способности человека основным капиталом. Такие известные экономисты, как Л. Вальрас, Дж. Мак-Куллох, Г. Маклеод, В. Рошер, Ж.-Б. Сэй, Н. Сениор, Й. фон Тюнен, И. Фишер считали необходимым рассматривать человека как своеобразный основной капитал. Для оценки величины человеческого капитала использовались методы «стоимости производства» и «капитализации заработков».

Как отдельный раздел экономической науки теория человеческого капитала оформилась в 60-х гг. XX в., благодаря трудам американских экономистов – лауреатов нобелевской премии – Г. Беккера и Т. Шульца.

Сходная проблематика разрабатывалась и в рамках советской политэкономии в 1970-80-е г. г. Р. И. Капелюшниковым и В. С. Гойло, но с использованием несколько иных терминов и методологии с позиций «воспроизводства рабочей силы». Среди отечественных исследователей человеческого капитала с 1990-х гг. можно назвать А. И. Добрынина, С. А. Дятлова, А. В. Корицкого, Б. В. Корнейчука, М. М. Критского.

Проведен анализ системы управления человеческими ресурсами на примере основных промышленных предприятий Курганской области. Дана организационно-экономическая характеристика основных промышленных предприятий. Проведен анализ

показателей человеческих ресурсов основных промышленных предприятий Курганской области, а также анализ и оценка системы УЧР промышленных предприятий Курганской области.

Были предложены мероприятия по совершенствованию процесса обучения различных категорий персонала на предприятии ОАО «Курганстальмост».

Разработан план мероприятий по совершенствованию управления человеческими ресурсами в регионе (на примере Курганской области). Дано правовое обеспечение прадложенных мероприятий и оценка их возможной эффективности.

Для того, чтобы процесс адаптации новых сотрудников был еще более эффективным, нужно уделить внимание обучению наставников. В работе предлагается обучать наставников дистанционно, без отрыва от процесса работы.

Результативность обучения определяется тем, как используются знания и навыки, полученные в ходе обучения. После обучения проводится письменный опрос обучающихся. После получения опросников делается обобщение по оценке результативности учебных занятий.

Показатель результативности обучения:

От 0% до 75%, результативность обучения недостаточная (обучение проведено неудовлетворительно, требуется повторная организация обучения или изменение программы обучения).

От 76% до 100 %, результативность обучения достаточная (обучение проведено удовлетворительно).

Кроме того, были предложены мероприятия по

совершенствованию методов подбора и расстановки персонала

Для решения проблемы подбора и расстановки работников можно рекомендовать профильный метод, который успешно используется в странах с рыночной экономикой.

Применение профильного метода требует аналитического отбора предъявляемых требований и личных качеств работника, который позволяет непосредственно сравнивать их друг с другом.

Экономическая эффективность - это реализация задач (экономические результаты, стабильность, адаптивность к непрерывно меняющейся среде, высокая гибкость) с минимальными затратами.

Реализация предлагаемых мероприятий по совершенствованию кадровой деятельности службы управления персоналом отразится на:

- обеспечении персонала благоприятными условиями труда, необходимой социальной защитой на уровне предприятия;

- благоприятном социально-психологическом климате (возможности для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтности отношений с руководство и коллегами);

- снижении уровня текучести кадров.

В результате проведения преобразования системы управления персоналом предполагается заметное увеличение эффективности системы управления человеческими ресурсами.

Важность или значимость мероприятия определяется степенью его положительного влияния, которое выражается в форме критерия. В данном случае для оценки важности (эффективности или

полезности) мероприятия применялось четыре критерия:

1) повышение производительности труда;

2) снижение «текучести» кадров;

3) повышение качества продукции предприятия;

4) повышение экономической эффективности деятельности предприятия.

Правильный подбор и расстановка кадров предполагают, чтобы каждому работнику поручалась работа, соответствующая уровню его знаний и практическому опыту. Поэтому, распределяя людей по рабочим местам, необходимо стремиться к тому, чтобы сложность выполняемых работ имела минимальные отклонения и соответствовала квалификации исполнителя. Важным средством решения этой задачи являются тарифно-квалификационные справочники. Их применение позволяет избежать неоправданного разнобоя при установлении профессионально-квалификационного разделения труда на одинаковых производствах и при выполнении аналогичных работ.

В качестве мер по внедрению системы развития персонала можно предложить следующие:

- создание на предприятии отдела по обучению и развитию персонала;

- разработка концепции развития персонала;

- разработка комплексных программ развития персонала.

В ходе исследования были решены поставленные задачи и достигнуты цели исследования.

**Список использованных источников**

I Нормативно-правовые документы

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ) // «Собрание законодательства РФ», 26.01.2009,- № 4, ст. 445.

2. Гражданский кодекс РФ. Части первая, вторая, третья с изменениями и дополнениями от 20.02.96, 12.08.96, 24.10.97, 08.07.99, 17.12.99, 16.04.01, 15.05.01, 26.11 01.// СЗ РФ 1994. № 32 ст. 3301, 1996 №5 ст.410, 2001. - №49.

3. Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 28.07.2012) // «Собрание законодательства РФ», 07.01.2002, № 1.

4. Федеральный закон от 26.10.2002 № 127-ФЗ (ред. от 19.07.2009 г.) «О несостоятельности (банкротстве)».

5. ГОСТ PISO 14001:2004 «Система экологического менеджмента. Требования и руководство по применению».

6. Постановление Правительства РФ от 06.07.2001 № 519 «Об утверждении стандартов оценки».

7. Приложение к приказу ФСФО РФ от 23 января 2001 г. № 16 «Об утверждении «Методических указаний по проведению анализа финансового состояния организаций».

8. Устав ОАО «Синтез», утвержден решением годового общего собрания акционеров ОАО «Синтез» 19.06.2009 г.

9. Устав ООО «КАВЗ» от 19.07. 2003 г.

10. Устав ОАО «Курганхиммаш» от 20.05.1997 г.

11. Устав ОАО «АК «Корвет» от 11.06.1964 г.

12. Устав ЗАО «Курганстальмост» от 14.06.2012 г.

13. Устав ОАО «Курганмашзавод» от 15.08.2011 г.

14. Коллективный договор ОАО «Синтез», утвержден собранием

трудового коллектива 21.04.2013 г.

15. Коллективный договор ООО «КАВЗ», утвержден собранием трудового коллектива 19.07.2013 г.

16. Коллективный договор ОАО «Курганхиммаш», утвержден собранием трудового коллектива 20.05.1997 г.

17. Коллективный договор ОАО «АК «Корвет», утвержден собранием трудового коллектива 11.06.1964 г.

18. Коллективный договор ЗАО «Курганстальмост», утвержден собранием трудового коллектива 14.06.2012 г.

19. Коллективный договор ОАО «Курганмашзавод», утвержден собранием трудового коллектива 15.08.2011 г.

20. Положение о структурных подразделениях ОАО «Синтез», утверждено решением годового общего собрания акционеров ОАО «Синтез» 19.06.2009 г.

21. Положение о структурных подразделениях ООО «КАВЗ».

22. Положение о структурных подразделениях ОАО «Курганхиммаш».

23. Положение о структурных подразделениях ОАО «АК «Корвет».

24. Положение о структурных подразделениях ЗАО «Курганстальмост».

25. Положение о структурных подразделениях ОАО «Курганмашзавод».

26. Правила внутреннего трудового распорядка ОАО «Синтез», утверждены приказом исполнительного директора от 21.09.2010 г.

27. Правила внутреннего трудового распорядка ООО «КАВЗ», утверждены приказом исполнительного директора от 21.10 2011 г.

28. Правила внутреннего трудового распорядка ОАО «Курганхиммаш», утверждены приказом исполнительного директора от 15.09.2010 г.

29. Правила внутреннего трудового распорядка ОАО «АК «Корвет», утверждены приказом исполнительного директора от 12.04.2009 г.

30. Правила внутреннего трудового распорядка ЗАО

«Курганстальмост», утверждены приказом исполнительного директора от 17.02.2013 г.

31. Правила внутреннего трудового распорядка ОАО «Курганмашзавод», утверждены приказом исполнительного директора от 25.10.2011 г.

32. Штатное расписание ОАО «Синтез», утверждено приказом исполнительного директора от 17.03.2013 г.

33. Штатное расписание ООО «КАВЗ», утверждено приказом исполнительного директора от 28.10. 2011 г.

34. Штатное расписание ОАО «Курганхиммаш», утверждено приказом исполнительного директора от 20.09.2010 г.

35. Штатное расписание ОАО «АК «Корвет», утверждено приказом исполнительного директора от 15.04.2009 г.

36. Штатное расписание ЗАО «Курганстальмост», утверждено приказом исполнительно директора от 22.02.2013 г.

37. Штатное расписание ОАО «Курганмашзавод», утверждено приказом исполнительного директора от 1.11.2011 г.

38. Положение об оплате труда работников ОАО «Синтез», утверждено приказом исполнительного директора от 28.01.2014 г

39. Положение об оплате труда работников ОАО «Курганхиммаш», утверждено приказом исполнительного директора от 26.01.2014 г.

40. Положение об оплате труда работников ООО «КАВЗ», утверждено приказом исполнительного директора от 22.01.2014 г.

41. Положение об оплате труда работников ОАО «АК «Корвет», утверждено приказом исполнительного директора от 24.01.2014 г.

42. Положение об оплате труда работников ЗАО «Курганстальмост», утверждено приказом исполнительного директора от 25.01.2014 г.

43. Положение об оплате труда работников ОАО «Курганмашзавод», утверждено приказом исполнительно директора от 19.01.2014 г.

II Научно-методическая литература

44. Аколупина Р. Профессия менеджера: человеческий потенциал и его роль в возрастании человеческого капитала, 2010. – с.124.

45. Астахова Т., Толмачева Е. Человеческий ресурс и человеческий капитал: разница понятий или доходов управления?/ Астахова Т., Толмачева Е./ Управление персоналом, 2006 – с.357.

46. Антикризисное управление: учебник/под ред. Короткова Э.М. – М.: ИНФРА – М, 2002. – с.432.

47. Веснин В.Р. Менеджмент: учебн. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ТК Велби, изд-во Проспект, 2007. – с.504.

48. Генкин Б.М. Экономика труда// М – ИНФРА – 2006. – с.253.

49. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебн. – М.: ИНФРА – М, 2003. – с.304.

50. Классика менеджмента/ под ред. Уорнера М./ пер. с англ. под ред. Каптуревского Ю.Н. – СПб.: Питер, 2001. 1168 с.: - ил. – (Серия «Бизнес – класс»). с.508, 236, 474.

51. Маркс К. Критика политической экономики. Том первый. Книга 1: процесс производства капитала. Серия «Выдающиеся экономисты». – М.: ОАО «ЦСЭ», 2001. – с.157.

52. Мельников О.Н. Канд. техн. Наук, Доцент кафедры «Предпринимательство и внешнеэкономическая деятельность» МГТУ им. Баумана Н.Э. «Анализ современной трактовки и использования понятия «интеллект капитала организации»/ «Российское предпринимательство» №4/ 2002. – с.214.

53. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний [Текст]: учебное пособие для вузов/ Мазур И.И., Шапиро В.Д. – М.: Экономика, 2001. – с.456.

54. Маркс К. Критика политической экономики. Том первый. Книга 1: процесс производства капитала. Серия «Выдающиеся экономисты». – М.: ОАО «ЦСЭ», 2001. – с.157.

55. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народа/ Пети В., Смит А., Риккардо Д., Кейнс Дж., Фридмен М. Классика экономической мысли: Сочинения. – М.: Изд-во ЭКСМО – Пресс, 2000. – 896 с. – с. 120.

56. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. – СПб: Питер, 2000. – с.416.

57. Соболева И., Маслова И., Белозерова С. Реализация трудового потенциала, 2010. – с.315.

58. Чернявский А.Д. Антикризисное управление [Текст]: К.: МАУП, 2000. – 208 с.: ил. – Библиогр.в конце частей. ISBN – 966-608-027-3, с.160.

59. Чернявский А.Д. Антикризисное управление [ Текст]: учебн.пособие. – К.: МАУП,2000. – 208 с.: ил. – Библиогр.в конце частей. ISBN – 966-608-027-3, с.158.

60. Чуприна Ю.В. Человеческий капитал как основа доходов среднего класса/ Автореферат на соиск.уч.ст.канд.экон.наук. – С. – Пб:. С – Петербургский инженерно-экономический университет, 2001, - с.147.

61. Шлендер П.Э., Кокин Ю.П. Экономика труда:/ Варна Т.П., Кокин Ю.П., Маслова В.М. и др.: под ред. Шлендера П.Э., Кокина Ю.П. М.: Юристъ, 2002. – с. 588.

62. http:/koefficienta.ru/enduratexter – material 25 modered – 1714 – index.html.

63. http:/www.persona – nova.ru/article 11.html.

64. http:// www.vashakomanda.ru/article 18.htm.

65. www.pcweek.ru/themes/detail.php? ID = 73824

Научное издание

# Ретроспективный анализ возможных перспектив развития человеческих ресурсов для промышленности Курганской области

(монография)

Ответственный редактор С.В.Косовских
Монография публикуется в авторской редакции

Подписано в печать 20.12.2017. Формат бумаги 60х84
Усл.печ.л.10. Тираж 500 экз. Заказ.

Курганский филиал
Образовательного учреждения профсоюзов
высшего образования
«Академия труда и социальных отношений»
640000, Курган, Гоголя 153.

ОАО «Курганская городская типография», г. Курган, ул. Куйбышева, 87
Заказ №_____, тираж 500 шт.