

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ	5
1.1 Понятие и цели управления персоналом	5
1.2 Функции, субъекты и методы управления персоналом	8
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ АО «ОДК-ПМ»	13
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия	13
2.2 Оценка системы управления персоналом АО «ОДК-ПМ»	13
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ АО «ОДК-ПМ»	34
3.1 Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом	34
3.2 Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий	34
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	48
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	50

ВВЕДЕНИЕ

Существующий уровень прогресса дает возможность осуществления кардинальных перемен в управлении кадрами. Управленческий персонал и сотрудники имеют возможность доступа к базам данных по кадровым ресурсам предприятия, вследствие чего повышаются уровень и скорость принятия решений, а также автоматизируются многие системные процессы, что позволяет сосредоточиться на стратегических задачах. Благодаря этому в области управления персоналом появилось много разных технологий, позволяющих более эффективно руководить людьми.

Актуальность темы данной работы подтверждается тем, что в настоящее время, управление персоналом как экономическая наука является основой экономического роста для государства в целом.

К персоналу организации относятся все ее сотрудники, которые выполняют различные производственные и/или управленческие задачи и операции и осуществляющие переработку предметов труда с использованием средств труда.

В настоящее время в мире происходит стремительное развитие информационных технологий, что способствует существенному обострению конкуренции. Поэтому, ввиду этого стремительного развития информационных технологий, некоторое конкурентное преимущество, полученное за счет введения новых технологий, можно удержать лишь очень недолгий период.

Управление персоналом – это такой раздел менеджмента, который изучает вопросы эффективного использования персонала для достижения поставленных производственных и управленческих задач, а также использования персонала для достижения личных целей.

В управлении персоналом выделяют несколько подходов, которые являются крайними – это – технократический подход и гуманистический

подход. В настоящее время при планировании и ведении работы по управлению персоналом используют различные подходы. Например, при выборе технократического подхода во главе всегда стоят производственные интересы, выполнение и достижение экономических целей и задач. При технократическом подходе подбор кадров осуществляется исключительно в соответствии с профессиональными и квалификационными характеристиками кандидатов, а расстановка кадров осуществляется в соответствии с задачами организации производства и труда.

Объектом исследования является АО «ОДК-Пермские моторы» (далее – АО «ОДК-ПМ»).

Предметом исследования является процесс управление персоналом.

Целью данной работы является разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом.

Для достижения поставленной цели были сформулированы следующие задачи:

- рассмотреть понятие и цели управления персоналом;
- изучить функции, субъекты и методы управления персоналом;
- провести оценку системы управления персоналом АО «ОДК-ПМ»;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом АО «ОДК-ПМ»;
- произвести расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий.

Теоретической основой для написания работы послужили труды таких отечественных авторов как Н. Маусов, И.Н. Герчикова, А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров, Р. Марр, В. Вебер, Д.М. Иванцевич, А.А. Лобанов, В.В. Адамчук, О.В. Романов, М.Е. Сорокина и других.

Методы исследования - факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция и т.д.

Структура исследования включает в себя введение, три главы, заключение и список использованных источников.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие и цели управления персоналом

В современном мире резко возрастает значимость человеческого фактора, вследствие чего процесс управления персоналом возникает на переднем плане управленческой деятельности, кроме того происходит значительное развитие различных научных исследований в области управления персоналом. Кроме прочего, в результате изучения процесса управления персоналом, в современной литературе появились различные определения данного термина, которые можно разделить на следующие группы:

1. Определения с точки зрения мотивации.

Примером мотивационного определения может являться определение термина «Управление персоналом», данное Н. Маусовым. Он рассматривает управление персоналом как непрерывный процесс, направленный на изменение мотивации сотрудников, для достижения от них высокой отдачи, и как следствие высоких конечных результатов деятельности организации (предприятия)¹.

В данном определении выделена одна из самых главных функций процесса управления персоналом. Недостатком данного определения является то, что оно берет во внимание только часть управленческой деятельности, не учитывая часть других важных функций, которые мы рассмотрим далее.

2. Дескриптивные дефиниции.

По мнению И.Н. Герчиковой, управление персоналом – это отдельный вид деятельности менеджеров по персоналу, для которых основной целью

¹ Маусов Н. Менеджмент персонала - ключевое звено внутрифирменного управления / Н. Маусов // Проблемы теории и практики управления. - 1995. - № 6. - С. 108.

является увеличение активности сотрудников, их производственная и творческая отдача; оптимизация персонала с точки зрения количества персонала, занятого в реализации производственных и управленческих задач; разработка политики по подбору персонала и ее реализация; разработка правил приема и увольнения сотрудников; разработка системы обучения персонала и повышения его квалификации². Определение И.Н. Герчиковой раскрывает ряд очень важных функций процесса управления персоналом, а так же его цель. Так же большим плюсом данного определения является конкретность в раскрытии сути деятельности по управлению персоналом. Кроме того, в определении И. Н. Герчиковой есть и два существенных недостатка. Первый недостаток выражается в недостаточном отражении специфики процесса управления персоналом. Второй недостаток выражается в том, что в данном определении отражены далеко не все важнейшие функции управления персоналом.

3. Телеологические определения.

Рассмотренное выше определение термина «Управление персоналом», сформулированное И. Н. Герчиковой отчасти имеет телеологический характер, так как это определение указывает на его главную цель, хотя и раскрывает эту цель через функции. Наиболее ярким примером дефиниций такого рода является определение процесса управления персоналом, данное А. Я. Кибановым и Д. К. Захаровым. По их мнению, процесс управления персоналом – это система управленческих мероприятий, которые обеспечивают соответствие количественных и качественных показателей, характеризующих персонал и направляют трудовое поведение сотрудников в соответствии с задачами и целями организации (предприятия)³. Достоинство телеологических дефиниций заключается в том, что такое определение подчеркивает одно из

² Герчикова И.Н. Менеджмент / И.Н. Герчикова. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ, 2014. - С. 75.

³ Кибанов А.Я. Формирование системы управления персоналом на предприятии / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. - М.: Изд-во ГАУ, 1993. - С. 20.

важнейших качеств процесса управления персоналом - функциональную направленность.

4. Дискриптивно-телеологические дефиниции.

Авторы дискриптивно-телеологических дефиниций, как это понятно из названия дефиниций, сочетают в своих определениях управления персоналом понимание целей управления персоналом и перечисляют его важнейшие функции.

По мнению немецких ученых Р. Марра и В. Вебера, управление персоналом – это такая сфера деятельности, которая осуществляется на всех предприятиях (организациях) и основной задачей этой деятельности является обеспечение предприятия (организации) сотрудниками и целенаправленном применении персонала⁴.

Принимая во внимание значимость целевых определений процесса управления персоналом для выяснения его общих характеристик, необходимо конкретизировать, какие цели ставит перед собой управленческая деятельность такого рода. Изучая современную литературу можно выделить две основные группы целей такой управленческой деятельности, а именно личные и организационные. Как пишут Д. М. Иванцевич и А. А. Лобанов, процесс управления персоналом – это вид деятельности, осуществляемой в организациях (предприятиях), которая обеспечивает максимально эффективное использование сотрудников для достижения личных и организационных целей⁵.

Обычно, организационные цели стоят во главе управления персоналом, да и в общем всего управления. Традиционно организационные цели напрямую связывают с обеспечением эффективности организации (предприятия). Принимая во внимание эту точку зрения, процесс управления персоналом - это

⁴ Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под ред. Р. Марра, В. Вебер; пер. с нем. В.В Егорова. - М.: Депо, 1999. - С. 26-28.

⁵ Человеческие ресурсы управления: Основы управления персоналом / Сост. Д.М. Иванцевич, А.А. Лобанов. - М.: Дело, 1993. - С. 65.

вид деятельности, по применению персонала для достижения эффективности предприятия (организации).

В западной литературе для определения целей процесса управления персоналом нередко используют термины «экономическая эффективность» «социальная эффективность». Экономическая эффективность здесь представляется как достижение с минимальными затратами на сотрудников целей предприятия – экономических результатов, стабильности, максимальной гибкости к постоянно изменяющейся среде; социальная эффективность определяется как удовлетворение интересов и потребностей персонала⁶.

Экономическая и социальная эффективность могут по-разному влиять друг на друга. Они могут дополнять и усиливать друг друга, а могут и противоречить друг другу. Главная задача процесса управления персоналом заключается не только в увеличении экономической и социальной эффективности, но и в оптимизации взаимоотношения на базе этих показателей организационных целей.

Исходя из всего вышеперечисленного, процесс управления персоналом можно охарактеризовать как деятельность по снабжению организации необходимым количеством персонала требуемой квалификации и качества в целом, их мотивации и применения в целях экономической и социальной эффективности.

Более подробно раскроем содержание процесса управления персоналом в его функциях.

1.2 Функции, субъекты и методы управления персоналом

⁶ Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, Н. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Дело, 2015 - С. 169.

Функции процесса управления персоналом - это главные направления данного рода деятельности, направленные на удовлетворение определенных потребностей организации.

Рассмотрим некоторые методы определения функций управления персоналом. Одним из таких методов является изучение соответствующей литературы и выделения списка задач по управлению персоналом, которые в ней описаны. Далее составленный список задач направляется менеджерам для распределения функций по степени важности. На основе ранжированных по степени важности функций определяются важнейшие функции управления сотрудниками и устанавливается их значимость.

Другой рассматриваемый нами метод является более точным, но, при этом и более дорогостоящим. Этот метод определения заключается в фиксации перечня функций и задач в области управления персоналом и времени, которое было потрачено на их реализацию. Реализуется данный метод посредством наблюдения за исполнителями (менеджерами). Данный метод требует затрат как финансовых, так и временных, поскольку подразумевает привлечение специально подготовленных специалистов-наблюдателей и изучение деятельности многих исполнителей (менеджеров). Ввиду того, что для реализации данного метода предполагается использование финансовых и временных ресурсов, используется он редко и в основном при необходимости верификации отдельных функций.

Проводя анализ современной литературы, можно выделить большое количество функций управления персоналом⁷. Рассмотрим некоторые из них:

1. Планирование персонала. Планирование персонала заключается в определении качества и количества персонала, а так же периода времени, на

⁷ Мильнер Б.З. Системный подход к организации управления / Б.З. Мильнер. - М.: ТК Велби, 2015. - С. 106-109; Гончаров В.В. В поисках совершенства управления / В.В. Гончаров. - М.: МП Сувенир, 2015. - С. 85-86; Адамчук В.В. Экономика и социология труда / В.В. Адамчук, О.В. Романов, М.Е. Сорокина. - М.: ЮНИТИ, 2016. - С. 74.

который этот персонал будет востребован в рамках конкретного предприятия (организации).

2. Определения способов подбора персонала. Результатом реализации этой функции является понимание по следующим вопросам: где найти нужный персонал, как привлечь работников в организацию (предприятие), сколько взять человек извне, а сколько из внутренних кадровых ресурсов.

3. Маркетинг персонала. Задача данной функции – это обеспечение на данном предприятии спроса на рабочие места со стороны высококвалифицированных специалистов.

4. Подбор, оценка, отбор и принятие на работу персонала. Эта функция важна в связи с повышением требований к сотруднику и растущей стоимостью рабочей силы.

5. Адаптация, обучение и повышение квалификации сотрудников. Для обеспечения высокой эффективности организации (предприятия) необходимы высококвалифицированные кадры, поэтому обучение и повышение квалификации персонала должны быть организованы как непрерывный процесс в течение всей трудовой деятельности сотрудников.

6. Планирование профессионально-должностного роста сотрудников.

7. Руководство персоналом. Осуществление данной функции обеспечивается реализацией мотивации сотрудников.

8. Управление расходами на сотрудников. Данная функция предполагает определение всех затрат на обеспечение деятельности сотрудника (включая расходы на его привлечение, адаптацию и пр.) и сравнение этих затрат с доходами от результатов деятельности сотрудника.

9. Организация комфортного рабочего места для сотрудника. Для оптимального использования потенциала сотрудника важную роль играет наличие у сотрудника комфортного рабочего места. Комфорт на рабочем месте дает сотруднику возможность хорошо проявить себя в трудовой деятельности.

10. Освобождение персонала. Данная функция реализует различные формы приспособления количества персонала, включая увольнение сотрудника и оформление соответствующих документов

11. Кадровое делопроизводство. Кадровое делопроизводство включает в себя сбор, хранение и учет данных о сотрудниках. Данная функция необходима для эффективного использования персонала.

12. Управление информацией. Задача данной функции состоит в том, чтобы получать информацию вовремя и в необходимом количестве, а также устранять ненужную и вредную информацию.

13. Оценка результатов деятельности персонала. Данная функция заключается в проведении аттестации сотрудников. На основе результатов аттестации осуществляется развитие, стимулирование, а также контроль над персоналом.

14. Обеспечение дисциплины и организационного порядка. Задача данной функции состоит в развитии самоконтроля у сотрудников, управление конфликтами, а также воздействие на персонал со стороны руководителей.

15. Правовое регулирование трудовых отношений. Управление персоналом основывается на трудовом законодательстве и нормах, прописанных в уставе организации (предприятия).

16. Обеспечение позитивной репутации организации (предприятия). Данная функция включает развитие и планирование организационной культуры, соблюдение персоналом этических норм, соблюдение традиций организации, развитие между сотрудниками взаимного уважения, отношений поддержки и сотрудничества.

Функции, перечисленные выше, конечно, не исчерпывают всего их перечня. Отчасти, функции накладываются друг на друга. Тем не менее, вышеперечисленные функции дают некоторое представление о содержании

процесса управления персоналом как специального вида управленческой деятельности.

Функции процесса управления персоналом осуществляются его субъектами. – должностными лицами и организациями, непосредственно занятыми деятельностью по управлению персоналом. Субъектами управления персоналом являются должностные лица и предприятия (организации) непосредственно занятые данным видом деятельности. К данным субъектам относятся руководители, отдел кадров (служба персонала), профсоюзы и пр.

Внешне деятельность по управлению персоналом регулируется государством и, в первую очередь, органами, принимающими законы, которые регулируют сферу трудовых отношений.

Процесс управления персоналом осуществляется при помощи различных способов воздействия на персонал. В литературе по управлению персоналом встречаются различные классификации способов воздействия на персонал. В зависимости от того, какого вида воздействие оказывается на человека, различают:

- методы стимулирования персонала. Данные методы направлены на удовлетворение потребностей сотрудника;
- методы информирования. Данные методы предполагают передачу работнику информации, позволяющей ему моделировать свое организационное поведение;
- методы убеждения. Данные методы основаны на целенаправленном воздействии на сотрудника;
- методы принуждения. Данные методы основаны на применении санкций или угрозах⁸.

⁸ Щекин Г. Профессия менеджер по кадрам / Г.Щекин. - М.: Дело, 2015. - С. 155.

Приведем пример другой классификации, которую предложил А. Я. Кибанов. Данная классификация в некотором роде связана с вышеизложенной и выделяет две основные группы методов управления персоналом:

- административные методы. Административные методы включают в себя: создание структуры управления, утверждение административных норм, создание приказов и распоряжений, разработку нормативной документации, подбор кадров.

- экономические методы. Экономические методы включают в себя: социальное развитие коллектива, создание и поддержание нормального психологического климата, социальный анализ, моральное стимулирование⁹.

Административные методы обязательны для исполнения и отличаются прямым характером действия. Неисполнение административных методов предполагает применение санкций по отношению к сотруднику. Для экономических методов свойственен косвенный характер воздействия на персонал. Эти методы в известных пределах допускают свободу выбора и поведения и зависят от особенностей сотрудников. Точно установить каким именно будет результат воздействия вышеперечисленных методов затруднительно. Все методы управления персоналом обычно используются в комплексе и взаимосвязаны между собой. В целом, данные способы управления персоналом, в первую очередь экономические, играют главную роль в процессе управления персоналом и являются основой управленческого воздействия.

⁹ Управление персоналом: энциклопедический словарь / Под ред. А. Кибанова. - М.: ИНФА-М, 2014. - С. 46.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ АО «ОДК-ПМ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

АО «ОДК-Пермские моторы» (входит в состав АО «Объединенная двигателестроительная корпорация») создано в 1997 году на базе успешно работающего в Перми с 30-х годов 20 века крупнейшего отечественного производителя авиационных двигателей, вошедшего в историю города как Моторостроительный завод №19 им. Сталина (позднее - им. Свердлова).

С 2008 года началась новая страница в истории предприятия. Российское государство консолидировало в своей собственности активы ключевых предприятий стратегических отраслей. ОАО «Пермский моторный завод» вошло в состав ОАО «Управляющая компания «Объединенная двигателестроительная корпорация» - 100% специализированной дочерней компании по управлению двигателестроительными активами ОАО «Объединенная промышленная корпорация «ОБОРОНПРОМ».

Сегодня многолетний опыт крупносерийного производства и модернизации двигателей Д-30, ПС-90А, позволяет предприятию шаг за шагом уверенно двигаться к освоению двигателя пятого поколения ПД-14 для самолета МС-21. АО «ОДК-Пермские моторы», унаследовавшее славу и традиции своего предшественника - Пермского моторостроительного завода №19, остается ведущим предприятием отрасли авиационного газотурбинного двигателестроения России и в 21 веке.

В таблице 1 приведены основные экономические показатели деятельности АО «ОДК-ПМ» за последние 2 года.

Имущество АО «ОДК-ПМ» образовано за счет вкладов в Уставной капитал, а также за счет иных источников, предусмотренных действующим законодательством РФ, является собственностью Общества.

Таблица 1

**Основные экономические показатели деятельности АО «ОДК-ПМ» за 2016
-2017 гг.**

Показатели	2016 г.	2017 г.	Изменение (+, -) 2016 / 2017	Темп роста, % 2016 / 2017
1. Выручка от продажи, тыс. руб.	528000	550000	+22000	+4,17
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	319000	297000	-22000	+7,41
3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	209000	253000	+55000	+21,05
4. Управленческие расходы, тыс. руб.	1683	1672	-11	-0,65
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	1914	1870	-44	-2,3
6. Прибыль (убыток) от продажи, тыс. руб.	83600	85800	+2200	+2,63
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	99000	104500	+5500	+5,56
8. Стоимость основных средств, тыс. руб.	220000	253000	+33000	+15
9. Численность работающих, чел.	418	462	+44	+10,53
10. Фонд оплаты труда, тыс. руб.	12540	14784	+2244	+17,89
11. Производительность труда работающего, тыс. руб. (стр1/стр.9)	1263,16	1190,48	-72,68	-5,75
12. Рентабельность продаж, % (стр7/стр1) ×100%	18,75	19	+0,25	+1,33

Экономическая стабильность организации, ее выживаемость и эффективность деятельности в условиях рыночных отношений, неразрывно связаны с ее непрерывным совершенствованием и развитием. При этом совершенствование организации должно осуществляться по принципу адаптации к внешней среде.

Приведем важнейшие элементы философии управления персоналом АО «ОДК-ПМ»:

1. При подборе персонала приоритет всегда предоставляется жителям города, несмотря на то, что компания привлекает трудовые ресурсы из разных административных районов.

2. Компания поддерживает свой положительный имидж в СМИ.

3. Компания обеспечивает непрерывный профессиональный рост и повышение квалификации для своих сотрудников.

4. Компания формирует определенные требования к деловым качествам своих сотрудников. К этим требованиям относятся исполнительность, дисциплинированность, организованность, доброжелательность, трудолюбие, честность. Все это отражено в нормативных документах компании.

5. У компании гибкая политика по оплате труда, что благоприятно отражается на материальном благополучии сотрудников. Средняя заработная плата в АО «ОДК-ПМ» поддерживается на уровне выше прожиточного минимума.

6. Компания предоставляет своим сотрудникам различные материальные блага: компенсация затрат на питание, абонементы в спортивно-оздоровительный учреждения, материальная помощь к отпуску.

7. Социальные гарантии компания выполняет исключительно в соответствии с законодательством РФ.

Выполнение всех вышеперечисленных пунктов обеспечивают АО «ОДК-ПМ» высококвалифицированным персоналом, который стремится к

совершенствованию своих умений и, как следствие, повышает эффективность деятельности АО «ОДК-ПМ».

АО «ОДК-ПМ» самостоятельно формирует свою организационную структуру и штатное расписание, определяет формы, систему и размеры оплаты труда, а также другие виды доходов работников с учетом действующего законодательства РФ. Режим труда и отдыха сотрудников и другие вопросы регулируются действующим законодательством РФ, а также правилами внутреннего трудового распорядка.

Все обязанности кадровой службы выполняет отдел кадров АО «ОДК-ПМ». К основным функциям кадровой службы относятся: ведение кадровой документации, заполнение личных дел работников, составление приказов, заполнение табеля учета рабочего времени. Отдел кадров АО «ОДК-ПМ» осуществляют контроль над исполнением сотрудниками организации изданных распоряжений и приказов, формирует дела в соответствии с утвержденной номенклатурой, обеспечивает их сохранность и в установленные сроки сдает в архив. Также оформляет документы по приему, переводу и увольнению работников в соответствии с трудовым кодексом РФ, положениями, инструкциями и приказами генерального директора предприятия; выдает справки о настоящей трудовой деятельности работников; подготавливает документы по пенсионному страхованию; составляет отчетность.

2.2 Оценка системы управления персоналом АО «ОДК-ПМ»

Проведем анализ движения персонала в АО «ОДК-ПМ». При осуществлении анализа степени обеспеченности организации персоналом, основное внимание следует обратить на изучение движения персонала. Движение персонала в АО «ОДК-ПМ» приведено в таблице 2.

Таблица 2

Движение персонала в АО «ОДК-ПМ»

Основные показатели	2016 год	2017 год
1. Принято в организацию:	165	44
2. Выбыло с организации:	77	66
- на учебу	11	0
- в вооруженные силы РФ	0	0

Продолжение таблицы 2

Основные показатели	2016 год	2017 год
- на пенсию и прочее	0	0
- по собственному желанию	44	55
- за нарушение трудовой дисциплины	22	11
3. Среднесписочная численность персонала	418	462
4. Коэффициенты оборота:		
- по приему	0,395	0,095
- по выбытию	0,184	0,143
- коэффициент текучести	15,789	14,29

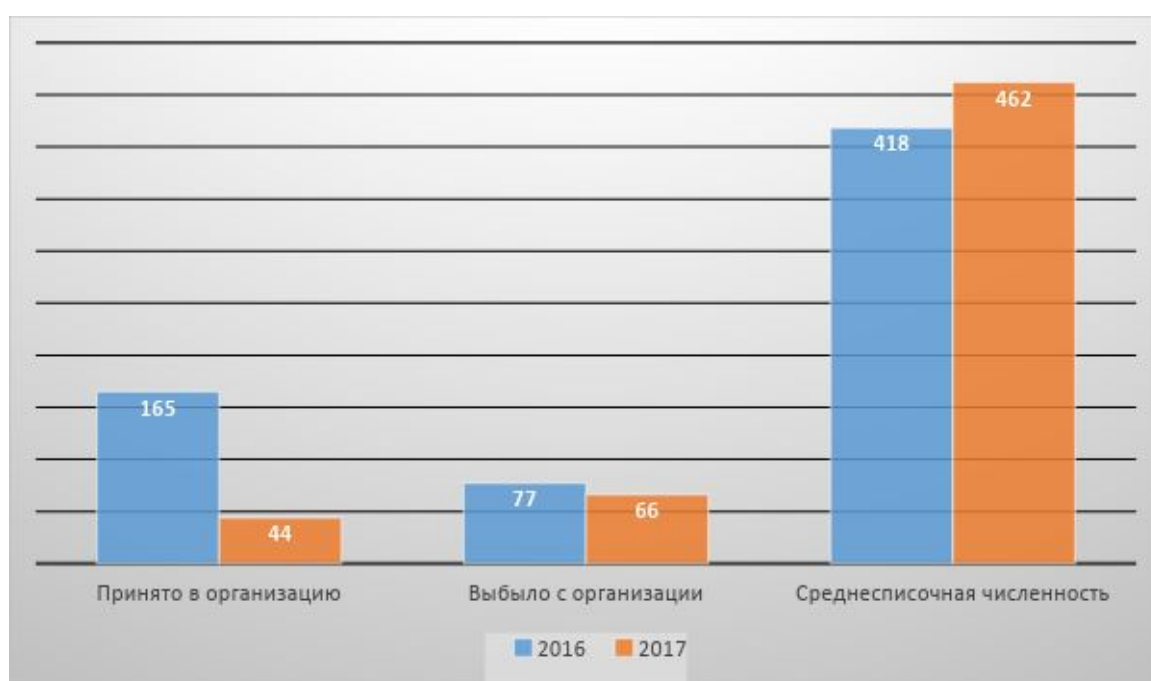


Рисунок 1 - Движение персонала в АО «ОДК-ПМ»

Анализируя значения показателей таблицы 2, видно, что коэффициент текучести персонала в 2017 году относительно 2016 года уменьшился на 1,499. Такая тенденция изменения показателей текучести персонала является хорошим результатом деятельности организации

Тем не менее, такое значение показателя текучести персонала является очень высоким. Для того чтобы выяснить причину такого высокого значения показателя текучести, было решено провести опрос среди увольняющихся сотрудников. В опросе приняло участие 55 человек. При увольнении сотрудникам предлагали заполнить анкету, в которой они могли отметить одну или несколько причин увольнения. При обработке полученных в ходе анкетирования данных, были получены следующие результаты (таблица 3):

Таблица 3

Основные причины увольнения персонала

Причина увольнения персонала	Количество людей, отметивших причину
1. Неконкурентоспособные ставки оплаты труда	17
2. Работа, в которой нет особой нужды	11
3. Непонятные шаги руководства	7
4. Нет возможности для продвижения карьерного роста, обучения или повышения квалификации	5
5. Не устраивают условия труда	8
6. Несправедливая структура оплаты	4
7. Продолжительные или неудобные часы работы	2

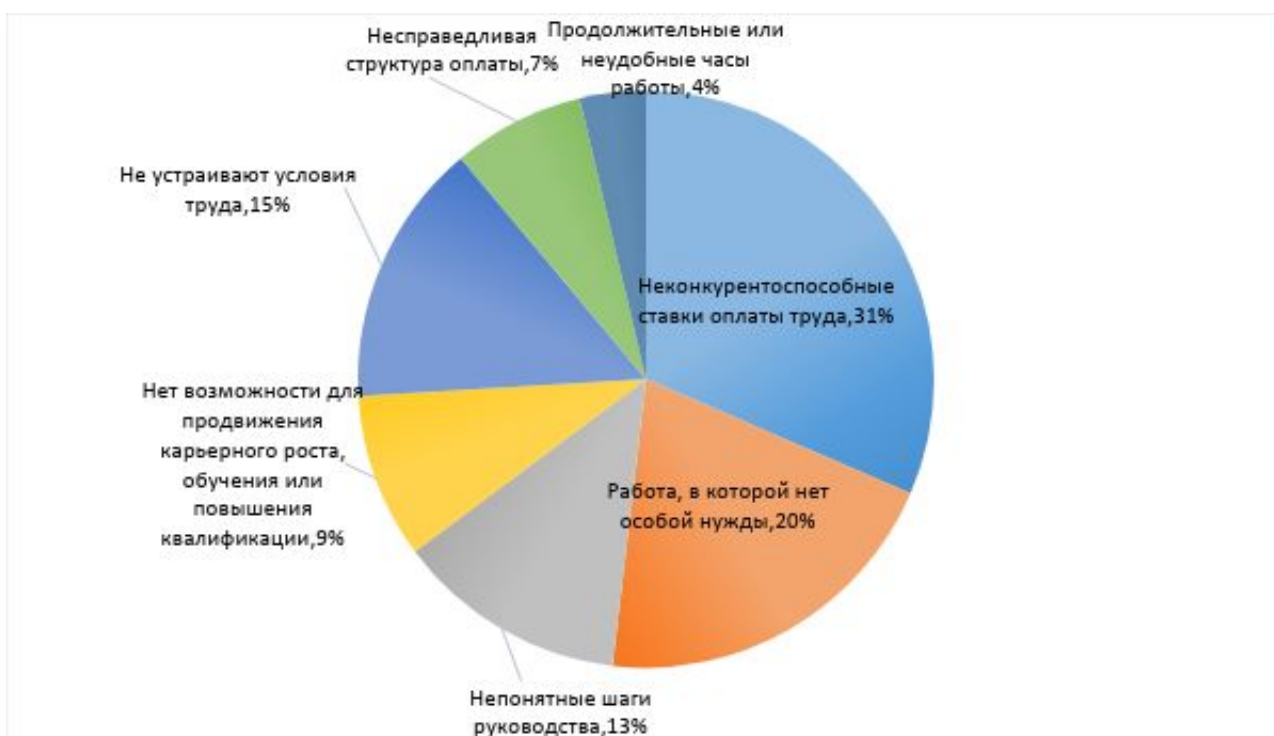


Рисунок 2 - Основные причины увольнения персонала

Анализируя значения показателей таблицы, можно сделать вывод о следующих недостатках управления персоналом:

- основной причиной увольнения сотрудников является неконкурентоспособные ставки оплаты труда;
- следующей по популярности причиной увольнения персонала является «работа, в которой нет особой нужды», то есть сотрудники не понимают, насколько важен их трудовой вклад в деятельность и развитие организации;
- на третьем месте причина «Непонятные шаги руководства», из чего можно сделать вывод о том, что руководство организации не доводит до персонала информацию о развитии организации.

Показатели обеспеченности организации персоналом, несомненно, являются важными, однако, непосредственно на количество выпускаемой продукции в большей степени влияют показатели производительности труда персонала, количества сотрудников, привлеченных для выполнения

производственного задания, эффективности труда, уровня квалификации персонала.

Рассмотрим основные этапы отбора кандидата при приеме на работу в АО «ОДК-ПМ»:

- предварительная беседа (отборочная);
- заполнение бланка заявления;
- тестирование/профессиональное испытание;
- проверка послужного списка;
- проверка рекомендаций;
- медицинский осмотр;
- принятие решения по кандидату

Первоначальная беседа проходит в отделе кадров. Во время этой беседы проходит просмотр документов: трудовой книжки, медицинской книжки (при необходимости), документов об образовании и пр. Если после проведения первоначальной беседы кандидат устраивает, то его направляют к линейному руководителю подразделения, в котором будет работать сотрудник, для проведения дополнительной беседы. При положительном отзыве руководителя кандидату разъясняются условия труда: система оплаты труда, льгот, правила внутреннего трудового распорядка.

При положительном решении вопроса о приеме на работу сотрудник проходит медицинское обследование, инструктажи (вводный и на рабочем месте), производится ознакомление нового сотрудника с должностной и производственной инструкциями.

После всех вышеперечисленных процедур подписывается приказ о приеме на работу с испытательным сроком на три месяца. Перед окончанием испытательного срока, окончательное решение о приеме сотрудника на работу принимает руководитель структурного подразделения, в котором работает сотрудник.

Рассмотрим процесс адаптации персонала в АО «ОДК-ПМ»

Адаптацией является процесс знакомства сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды.

Процедуры адаптации персонала необходимы для того, чтобы облегчить вхождение новых работников в жизнь организации. Новый сотрудник, как правило, сталкивается с достаточно большим количеством сложностей, основная масса которых возникает именно из-за отсутствия информации об окружающей его среде. Наличие специальной процедуры введения нового работника в компанию помогает решить большое количество проблем, возникающих в начале работы.

Процесс адаптации в АО «ОДК-ПМ» можно поделить на четыре основных этапа.

Этап 1. Анализ и оценка степени подготовленности новичка для разработки эффективной программы адаптации. Если новичок имеет не только специальную подготовку, но и некоторый опыт работы в аналогичных структурных единицах в других компаниях, то период его адаптации будет минимальным. Адаптация нового сотрудника включает в себя как знакомство с особенностями производства в организации, так и знакомство с персоналом, правилами поведения, корпоративными особенностями коммуникации, и т.д.

Этап 2. Ориентация. Ориентация представляет собой знакомство на практике нового сотрудника со своими новыми обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны АО «ОДК-ПМ». Большое внимание уделяется адаптации нового сотрудника к условиям работы. К этой работе привлекаются непосредственные руководители новых сотрудников и сотрудники отдела кадров АО «ОДК-ПМ». Программа ориентации нового сотрудника состоит из небольших лекций, экскурсии и практических занятий.

После прохождения вышеперечисленной программы ориентации с новым сотрудником проводится индивидуальная (специальная) программа, в форме специальных бесед с сотрудниками той структурной единицы, в которую пришел новый сотрудник и собеседований с непосредственным и/или вышестоящим руководителями. В специальной программе рассматриваются следующие вопросы:

1. Функции подразделения:

- структура подразделения;
- цели подразделения;
- направления деятельности подразделения;
- взаимоотношения внутри подразделения.

2. Рабочие обязанности и ответственность:

- объяснение назначения данного вида деятельности, как эта деятельность соотносится с другими сотрудниками в подразделении и какую роль играет в организации в целом;

- стандарты качества выполнения работы и то, как будет оцениваться исполнения данной работы.

3. Требуемая отчетность:

- виды помощи, которая может быть оказана сотруднику, когда и как следует просить о ней;

- отношения с местными и общегосударственными инспекциями.

4. Правила, процедуры, предписания:

- правила, которые характерны исключительно для данного вида работы или данного подразделения;

- информирование о том, какие были несчастные случаи и какие могут подстерегать опасности;

- гигиенические стандарты организации;

- охрана труда;

- правила поведения на рабочем месте;
- перерывы на обед, технологические перерывы;
- возможность телефонных переговоров личного характера в рабочее время;

5. Представление сотрудников подразделения.

Этап 3. Действенная адаптация. Действенная адаптация состоит в приспособлении нового сотрудника к своему новому статусу и в значительной степени определяется его включением в межличностные отношения с коллективом. В рамках этого этапа нужно дать возможность новому сотруднику активно взаимодействовать в различных областях, проверяя на себе приобретенные знания о компании. В рамках данного этапа необходимо оказывать наибольшую поддержку новичку.

Этап 4. Функционирование. На данном этапе завершается процесс проведения адаптации нового сотрудника, он характеризуется постепенным устранением межличностных и производственных проблем и переходом к стабильной работе.

Рассмотрим процесс нормирования труда и повышения производительности в АО «ОДК-ПМ».

Работоспособностью является параметр, который описывает уровень ресурсов, используемых при выполнении работы.

Когда говорят о работоспособности какого-то конкретного исполнителя, как правило, выделяют общую, или как ее по-другому называют, потенциальную работоспособность, то есть те ресурсы, которые могли бы быть использованы при максимальном напряжении всех сил. Также выделяют фактическую, или по-другому, стандартную работоспособность, то есть те ресурсы, которые обычно используются.

Потенциальная работоспособность всегда выше, чем фактическая.

Производительностью труда является количественная характеристика, которая выполняется персоналом и связана с уровнем эффективности труда. Основной проблемой организаторов производства в этой области является тенденция к понижению эффективности производства. Именно поэтому, основными целями деятельности в данном направлении являются:

- увеличение прибыльности и сокращение издержек производства;
- увеличение гибкости производства;
- непрерывное увеличение качества произведенной продукции;
- непрерывное совершенствование процессов технологического и технического контроля.

Общий уровень производительности определяет следующие виды факторов. Это краткосрочные факторы, которые бывают объективные (например, это могут быть изменение номенклатуры сырья) и субъективные (например, изменение степени трудоспособности в течение различных промежутков времени). К долгосрочным факторам относятся цены на энергию, материалы, качество оборудования.

В нашем случае производительность труда связана как с качеством труда (качеством персонала, особенностями технологии), так и с количеством (количеством часов, трудозатратами).

При оценке производительности труда в АО «ОДК-ПМ» используется следующие подходы:

- определение прямых трудозатрат;
- оценка отношения объема продаж к затратам на численность всего персонала, стоимость контроля качества. К дополнительным показателям относятся все производственное время/фактически отработанное время, время наладки/оплаченные часы, вспомогательные расходы/прямые расходы.

Управление производительностью труда в АО «ОДК-ПМ» включает в себя следующие элементы:

- нормирование труда;
- измерение трудозатрат;
- планирование процедур повышения эффективности;
- управление качеством;
- бухгалтерский учет и финансовый контроль.

Также необходимо иметь в виду факторы, которые препятствуют росту производительности. Это такие факторы, как понижение стоимости труда при постоянном повышении уровня жизни и увеличении затрат на восстановление трудоспособности.

Нормирование труда в АО «ОДК-ПМ» представляет собой комплекс мероприятий по оценке количества труда, реализованного в рамках заданного производственного процесса.

В управлении персоналом деятельность по нормированию труда является комплексной и дает возможность решать смежные задачи. К основным целям нормирования труда в АО «ОДК-ПМ» относятся:

- определение потребности в персонале;
- планирование производства;
- оценка изменения уровня эффективности производства;
- оценка изменения уровня производительности производства;
- расчет затрат на заработную плату.

Для повышения эффективности системы нормирования труда, в АО «ОДК-ПМ» на постоянной основе проводятся следующие мероприятия:

- анализ деятельности организации;
- расчеты и утверждение базовых норм;
- мониторинг технологического и технического уровня производства;
- пересмотр норм в зависимости от того, как меняется материально-техническое обеспечение;
- материальное стимулирование за повышение производительности;

- мониторинг норм труда.

Рассмотрим методы нормирования управленческого труда АО «ОДК-ПМ», которые используются в настоящее время:

- метод аналогии. Метод аналогии основан на исследовании опыта работы передовых эффективно действующих организаций;
- метод укрупненных нормативов численности. Метод укрупненных нормативов численности базируется на косвенном измерении уровня трудоемкости работ и расчете количества инженерно-технических работников и управленцев для всего производства и по структурным единицам;
- метод прямого нормирования. Метод прямого нормирования используется для постоянно повторяющихся работ или работ, которые могут быть разделены на повторяющиеся операции - через разделение на операции и анализ времени, которое необходимо для проведения этих операций.

Расчет количества нормировщиков производят, учитывая анализ временных затрат на осуществление работ по нормированию в течение определенного периода времени.

Оценка труда в АО «ОДК-ПМ» – это комплекс мероприятий, которые позволяют определить уровень соответствия количества и качества труда технологическим требованиям производства.

Оценка труда предоставляет возможность решения следующих задач:

- произвести оценку потенциала для осуществления продвижения и уменьшения риска выдвижения некомпетентных сотрудников;
- произвести снижение затрат на обучение сотрудников;
- поддерживать у персонала чувство справедливости;
- повышать трудовую мотивацию персонала;
- обеспечить сотрудникам обратную связь по вопросам качества их работы;
- разработать программы развития и обучения сотрудников.

Для организации эффективно функционирующей системы оценки результативности труда в АО «ОДК-ПМ»:

- для каждого рабочего места разработаны стандарты результативности труда;
- для каждого рабочего места установлены критерии оценки результативности труда;
- разработаны и утверждены нормативные документы, регламентирующие проведение оценки результативности труда;
- результаты проведения оценки обсуждаются с работником.

Рассмотрим методы оценки труда, применяемые в АО «ОДК-ПМ».

Методы индивидуальной оценки. Оценочная анкета представляет собой стандартный набор описаний или вопросов. Оценивающий отмечает отсутствие или наличие определенной черты у оцениваемого и ставит отметку напротив ее описания. Общий рейтинг по результатам такой анкеты представляет собой сумму пометок.

Рассмотрим фрагмент оценочной анкеты АО «ОДК-ПМ», данная анкета заполняется самим сотрудником.

1. Общение с коллегами:

- пишу ясно и кратко;
- хорошо работаю с подчиненными;
- хорошо работаю с начальниками;
- учтив, всегда помогаю клиентам;
- убедительно излагаю идеи.

2. Навыки работы/опыт:

- всегда завершаю рабочие заседания;
- знаю основные аспекты работы;
- немного нуждаюсь в контроле;
- иногда делаю ошибки;

- работаю по графику;
- знаком с современными достижениями в данной области.

4. Планирование работы:

- устанавливаю себе реальные задачи;
- точно анализирую запросы и нужды;
- результативен;
- разрабатываю большое количество решений;
- эффективно обнаруживаю и решаю проблемы;

5. Организация личного труда:

- содержу документацию в полном порядке;
- распределяю задания должным образом;
- проверяю эффективность действий;
- определяю основные цели работы;
- экономлю и эффективно использую время.

6. Контроль:

- твердо придерживаюсь политики предприятия и установленных процедур;

- определяю приемлемые стандарты качества;
- не выхожу за рамки установленных расходов.

7. Прочие качества:

- знаю, где искать информацию;
- разрабатываю и развиваю творческие идеи;
- хорошо справляюсь с работой при наличии давления;
- приспосабливаюсь к переменам;
- принимаю хорошие решения.

Внизу анкеты ставится подпись сотрудника и дата заполнения анкеты.

Модификацией оценочной анкеты является сравнительная анкета. Для составления сравнительной анкеты специалисты отдела кадров АО «ОДК-ПМ»

составляют перечень, в котором находятся описания правильного или неправильного поведения сотрудников на рабочем месте. Специалисты, которые наблюдали за поведением сотрудников, распределяют эти описания по шкале от «отлично» до «плохо», в итоге появляется «ключ» сравнительной анкеты. Специалисты, которые проводят оценку труда конкретных исполнителей, отмечают те описания, которые наиболее подходят. Оценкой результативности труда является сумма рейтингов по отмеченным описаниям.

Аттестация персонала в АО «ОДК-ПМ» – это комплекс кадровых мероприятий, направленных на проведение оценки соответствия потенциала и качеств личности, уровня труда требованиям производимой деятельности. Основной задачей аттестации является не надзор и оценка качества исполнения, а выявление потенциалов повышения степени отдачи сотрудника.

В проведении аттестации принимают участие линейные руководители и сотрудники отдела кадров АО «ОДК-ПМ». Руководитель изучает выставленные оценки и утверждает их. Если потенциал сотрудника и результаты его труда превосходят утвержденные стандарты, тогда необходимо дополнительное утверждение оценок на более высоком уровне.

Когда проводят аттестацию руководителей, то не только производят оценку труда каждого из них, но и разрабатывают специальные процедуры оценки труда руководимой им структурной единицы. В таких случаях привлекают и используют данные от смежных структурных единиц организации, а также внешних партнеров, с которыми взаимодействует эта структурная единица.

Оценка сотрудников помогает выяснить уровень подготовленности сотрудника к исполнению вида деятельности, которым этот сотрудник занимается, и, кроме того, определить степень его потенциальных возможностей для оценивания перспектив роста.

Оценочная форма состоит из двух разделов, в каждом из которых от руководителя кроме балльной оценки, как правило, требуются подробные обоснования оценки. Процедура аттестации предполагает проведение индивидуальное обсуждение итоговой оценки аттестации с подчиненным. В свою очередь подчиненный подтверждает факт проведения индивидуального обсуждения с руководителем аттестационной оценки подписью. Кроме того, подчиненный имеет право письменно указать несогласие с выводами непосредственного руководителя и особые обстоятельства, которые, по мнению подчиненного, повлияли на результаты его труда. В АО «ОДК-ПМ» оценка и аттестация проводятся ежегодно.

Процесс аттестации в АО «ОДК-ПМ» состоит из следующих этапов:

- подготовка;
- сама аттестация;
- подведение итогов.

Этап подготовки осуществляется сотрудниками отделов кадров и включает в себя:

- разработку методики проведения аттестации;
- разработку принципов проведения аттестации;
- разработку нормативных актов по подготовке и проведению аттестации.

К таким нормативным актам относятся: приказ о проведении аттестации, методика проведения аттестации, список аттестационной комиссии, план проведения аттестации, программа подготовки руководителей, инструкция по хранению персональной информации;

Этап проведения аттестации:

- подготовка отчетов аттестуемыми и руководителями;
- заполнение оценочных форм;
- анализ полученных результатов;
- проведение заседания аттестационной комиссии.

Этап подведения итогов аттестации:

- анализируется кадровая информация;
- подготавливаются рекомендации по работе с сотрудниками;
- утверждаются результаты аттестации.

При анализе результатов аттестации:

- выявляются сотрудники, которые не удовлетворяют стандартам труда;
- выявляются сотрудники, которые удовлетворяют стандартам труда;
- выявляются сотрудники, которые значительно превышают стандарты труда.

При оценке персонала:

- проводят диагностику степени развития качеств, важных в определенной профессии;
- проводят сопоставление индивидуальных результатов с требованиями, регламентированными в нормативной документации;
- выявляются сотрудников с качествами, которые отклоняются от принятых стандартов;
- проводят оценку перспектив эффективной деятельности;
- проводят оценку роста;
- осуществление ротации кадров.

Проведение обработки данных обычно происходит после окончания аттестации. При подведении итогов:

- составляют сравнительные таблицы эффективности сотрудников;
- выделяют группы риска;
- выделяют группы роста;
- готовят рекомендации по применению информации итогов аттестации.

В ходе проведения беседы по результатам аттестации производят сбор и уточнение кадровой информации. После этого уточненные и новые данные заносятся в принятые в организации формы и производится их анализ.

Рассмотрим процесс обучения персонала в АО «ОДК-ПМ».

Непрерывное образование персонала очень важно, что подтверждают следующие главные факторы:

- постоянно происходят внедрения прогрессивных технологий и новой техники в производство. Поэтому базовым образованием не может быть гарантирован требуемый уровень квалификации специалистов;

- непрерывные изменения в различных областях жизни являются главным элементом современного общества; для организации наиболее оправдано увеличение уровня отдачи от уже работающего персонала на основе непрерывного повышения его квалификации (обучения), чем привлечение новых сотрудников.

Для определения потребностей в планировании образования и обучении персонала в АО «ОДК-ПМ»:

- применяют итоги проведения оценки персонала и труда;
- проводят анализ плана технического обновления организации;
- проводят оценку специфики общих программ подготовки студентов различных учебных заведений, которые приходят на работу в организацию;
- проводят диагностику среднего уровня подготовки новых сотрудников.

Выпускники различных учебных заведений проходят серьезную программу профессиональной адаптации к требованиям производства. Эта программа включает в себя следующие стадии:

- набор сотрудников;
- проведение обучения перед началом работы - выпускнику выдается соответствующая информация перед прибытием к месту работы;
- проведение ориентации - вновь нанятый на работу сотрудник представляется коллективу;
- проведение обучающей подготовки - в процессе этой подготовки выпускник должен уяснить особенности работы в организации;

- проведение процесса адаптации - выпускник должен адаптироваться к условиям труда;
- назначение - принятый на работу сотрудник получает свою первую постоянную должность;
- проведение оценки - проводится оценка всего процесса вхождения в должность.

Срок действия этой сложной системы составляет 18 месяцев. Эта система направлена на то, чтобы в итоге получить максимальное соответствие подготовки работников к своим местам в организациях.

Рассмотрим методы управления персоналом в АО «ОДК-ПМ».

Методами управления являются способы реализации управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления производством. В зависимости от способа воздействия на людей, в АО «ОДК-ПМ» применяют административные, экономические и социально-психологические методы.

Административные методы основываются на дисциплине, власти и взысканиях. Экономические методы базируются на правильном использовании экономических законов производства и по способам воздействия известны как «метод пряника». Социально-психологические методы основываются на различных способах мотивации и морального воздействия на сотрудников и известен как «метод убеждения». Кроме того, в процессе определенного решения управленческих проблем организуют эффективные коммуникации и анализ конкретных ситуаций, которые позволяют учесть чужие ошибки и дают способы решения хозяйственных и кадровых задач.

В данной организации с момента зачисления на работу очень большое внимание уделяют адаптации. Нового сотрудника знакомят с коллективом отдела, показывают рабочее место, выдают под подпись должностную инструкцию для изучения и исполнения. Особое внимание уделяется обучению сотрудников, выдвинутых на замещение должностей. Профессиональное

развитие персонала в АО «ОДК-ПМ» направлено на: продвижение кадров, их переподготовку и обучение, повышение квалификации, кадровый резерв, регулирование карьеры и т.п. Все это связано с обучением.

Обучение в АО «ОДК-ПМ» организовано в малых группах, в которых рассматриваются теоретические и проблемные вопросы с учетом опыта и наработок. Большое внимание уделяется самообучению, каждый обучаемый знает, что он может получить в результате обучения (мотивация). Обучение не носит разовый характер.

Одно из важнейших обязательных направлений в обучении персонала является обучение безопасным навыкам работы на оборудовании. За последние годы за нарушение техники безопасности освобождены от занимаемой должности два руководителя подразделения.

Предприятие стремится поддерживать свой имидж, выпуская в срок качественную продукцию, поддерживая деловую репутацию, не допуская финансовых афер и, главное, руководствуясь мотивацией труда, что является основой технологии управления персоналом.

На предприятии очень низка текучесть кадров, высококвалифицированные работники, достигнув даже пенсионного возраста, продолжают работать, причем никакого возрастного давления на них не оказывается, отношение уважительное. Многие работники трудятся на предприятии десятки лет; возрастных ограничений нет. Это одна из форм стратегии работы с персоналом – мотивации трудовой деятельности, ведь мотивация - долговременное воздействие на работника в целях изменения по заданным параметрам структуры заданных ориентаций, интересов и развития на этой основе трудового потенциала.

Одним из составляющих факторов мотивации труда, конечно же, является оплата труда, оплата не просто за отработанное время, а за результаты работы.

Задержки по выплате заработной платы не бывает. За дополнительно внесенный вклад работникам выплачивается премия, как и к юбилейным датам трудовой деятельности работника.

В организации полностью обеспечен социальный пакет, выплачиваются пособия по больничным листам, оплачивается проезд в отпуск, другие гарантии.

Это обеспечение работников социальным пакетом, другими льготами и условиями по обеспечению работы каждого работника – получить удовлетворение от работы, а не только за заработную плату, является наравне с оплатой труда важной мотивацией трудовой деятельности.

Еще одной мотивацией является возможность проявления своих способностей – реальная возможность карьерного роста, овладение смежными и другими профессиями; и не исключается возможность перехода на более высокие должности в другие структурные подразделения организации).

Проведение коллективных мероприятий, организация культурного отдыха на природе, все это направлено на объединение коллектива и дополнительной мотивации.

Итак, мотивация трудовой деятельности является важным фактором всей системы управления персоналом АО «ОДК-ПМ».

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ АО «ОДК-ПМ»

3.1 Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом

В АО «ОДК-ПМ» разработан и действует план работы с персоналом, назначены ответственные, ведется работа по подбору персонала и в резерв; организовано техническое обучение персонала, его переподготовка. Улучшаются условия работы для всех сотрудников, организовано полноценное питание в столовой, обеспечена удобная по маршруту и своевременная перевозка сотрудников предприятия с работы и на работу, обеспечен досуг во время обеденных и иных перерывов.

В организации подходят к проблеме подбора кадров весьма ответственно, в связи с этим, работают профессионалы своего дела с многолетним опытом в этой сфере, поэтому количество требуемого персонала мало, т.к. работающие люди не спешат уходить с предприятия. Любой руководитель подразделения, специалист, рабочий отлично знает свою работу, умеет решать возникшие проблемы в «автономном режиме».

Работнику нужно предоставлять возможность самоконтроля. Хороший работник, который находится на своем месте, стремится в процессе работы приобрести новые знания и навыки. Поэтому необходимо обеспечивать сотрудникам возможность бесплатно повышать квалификацию, поощрять и развивать их способности.

Каждый человек стремится к цели, а достигнутые цели - это успех. Успех - это цели, для достижения которых человек приложил максимальное количество усилий. Успех без признания результатов приводит к

разочарованию, убивает инициативность индивида. Нужно дать работнику инструменты для достижения цели в рамках его деятельности на предприятии, а по достижении поставленных задач расширить его полномочия, дать больше свободы, повысить должность.

Конечно, все идеально при работе с персоналом не бывает, еще много недостатков, различного рода проблем, но сама постановка задачи, тактика работы с людьми в этом ключе вполне соответствует современным рыночным отношениям. Методы и методология управления персоналом в АО «ОДК-ПМ» на данном этапе находится на современном уровне, что в свою очередь оказывает влияние на результаты деятельности предприятия и его показателей.

Многие организации стремятся проводить обучение своих сотрудников, но чтобы этого достичь, нужно потратить много сил. Обучение длится на протяжении всего жизненного пути человека, и тот, кто работает и учится одновременно, наиболее вероятно будет успешен в работе. Учиться человек может как внутри компании, так и на различных курсах, семинарах, в колледжах, институтах и т.д. Но внутренний отдел обучения и развития персонала не всегда может создать программы обучения сотрудников, полностью отвечающие их потребностям.

И тогда открываются широкие возможности для внешних Учебных центров.

Среди руководителей и управляющих компаниями широко распространено мнение о том, что часто применяемые в тренингах игры являются пустой тратой времени и денег. Однако они не учитывают тот факт, что производительность зависит не только от приобретенных способностей.

Обучение – часть непрерывного процесса пересмотра установок ценностей, убеждений, который осуществляется через постоянное взаимодействие новой информации с тем, что уже известно.

Игры, разыгрывание ролей, моделирование и прочие интерактивные упражнения обеспечивают определенную «базу», откуда можно двигаться в новом направлении. Эти действия являются знакомыми, в них есть роли и правила, начало, окончание, четко очерченные последствия. На их основе удобно строить обучение, так как процесс познания нового не бывает болезненным. Большинство игр пробуждает широкий спектр чувств, связанных с властью, людьми и решением проблем, именно поэтому практически все любят игры в той или иной форме. Игры являются основной, но не главной формой обучения в тренинге.

Притом, что ценность традиционных методов обучения (лекции, семинары, демонстрации и т. д.) остается высокой, все чаще учащиеся зрелого возраста заинтересованы научиться чему-либо с помощью методов интерактивного обучения, которые отсылают их к собственному жизненному опыту. Некоторым видам поведения (например, лидерству) с гораздо большей степенью вероятности можно научиться на малогрупповых дискуссиях, ролевых играх, моделировании.

Чтобы принять на работу квалифицированного специалиста порой мало только посмотреть на его диплом, гораздо важнее, узнать каков человек в общении, в поведении, чтобы предугадать его взаимодействие с сотрудниками организации. Поэтому многие предприятия внедряют этап собеседования при найме на работу.

При подборе кандидата на вакантную должность менеджеру по персоналу необходимо придерживаться основных принципов профессионализма в данной области таких как: быстрота, простота, точность, необходимо получать только точную и самую необходимую, необходимую для подбора претендента и в дальнейшем его достаточно эффективной мотивации. Возможности достичь этого достигается с помощью проективных методик¹⁰.

¹⁰ Управление персоналом в организации / сост. А. Саакян. - СПб.: Питер, 2015. – С. 58.

Проективные методики основаны на свойствах личности, которые предполагают, что человек склонен проецировать, то есть переносить свой приобретенный жизненный опыт и представления о чем-либо на действия других людей (на вымышленные ситуации, персонажей и т. п.) для того, чтобы объяснить эти действия.

Мотивация - это один из основных и очень значимых факторов. Ко всему прочему этот параметр трудно изменить и это нужно учитывать при приеме сотрудника на работу в АО «ОДК-ПМ».

Вопросы из проективного теста для выявления значимых параметров мотивации могут звучать следующим образом: «Что побуждает людей более эффективно работать?», «Почему люди выбирают ту или иную работу?»

Получая и обрабатывая ответы на эти вопросы, можно получить «карту мотиваторов», т. е. основные 5-6 мотиваторов, которые значимы именно для этого человека сейчас.

Мотиваторы – это факторы, повышающие эффективность работы персонала и удовлетворенность результатом или иными факторами, поскольку они удовлетворяют его внутренние потребности (мотивы), которые он частично или полностью хочет удовлетворить.

Для каждого потенциального сотрудника они совершенно разные: какой из параметров совершенно не важен для одного кандидата может быть определяющим для другого: удаленность от дома, хорошие отношения в коллективе, возможность питаться в офисе и т. д. Однако, и у одного человека мотиваторы будут меняться со временем.

Определяющим фактором в выборе того или иного мотиватора является потребность человека в удовлетворении потребностей на данном этапе и в этот временной промежуток, будь то материальная обеспеченность, статусность, состояние здоровья, профессиональная подготовка и т. д. Чем более низкий социальный фактор у человека, тем более значим для него материальный.

Определив и изучив карту мотиваторов отдельно взятого кандидата, можно понять, подходит кандидат на данную вакансию или нет. Например, если в конкретном структурном подразделении компании нет возможности карьерного роста, то не стоит брать на работу кандидата с высокими карьерными амбициями.

При анализе ответов соискателя необходимо обращать пристальное внимание на вопросы, которые не получили ответа. Это может говорить о низкой самооценке и неуверенности в себе.

Проективные вопросы на тему «Кто Вы? Руководитель или сотрудник?», помогут выяснить предпочтения кандидата относительно коллектива и руководителя. Вопросы при этом могут быть следующие: «Сколько мест работы у вас было?», «Что, по вашему мнению, представляет собой хороший коллектив?» или: «Что вы можете сказать о термине «хорошая команда?».

Если задать вопрос: «Что такое хороший руководитель?» человеку, который сам уже был руководителем или им является, в ответе можно услышать, каким, по его мнению, нужно быть ему самому или то, к чему стремится этот человек и каким он хочет быть, что одинаково важно, но определяющим будет его место в организации. Возможно, его ответ будет соответствовать с одним из предпочитаемых им стилем менеджмента. Отвечая на вопрос «Что такое хороший сотрудник?» или «Кто такой хороший сотрудник?», потенциальный руководитель в лице кандидата, как правило, будет описывать подчиненного, которого хотел бы видеть.

В случае, если кандидат является рядовым сотрудником, соответственно, этот вопрос он проецирует на себя, т. е. наиболее вероятно, если он не претендует на должность выше, он называет качества, которые важны для него для оценки себя самого. Соответственно, отвечая на вопрос о руководителе, он будет отвечать самому себе на вопрос о том, с каким руководителем он хотел бы работать.

Ценности, честность, лояльность - данные, которые получает сотрудник отдела кадров, задавая вопросы этой направленности, немного сходны с данными о мотиваторах, но дополнительно дают и сведения о ценностях человека. Это очень важно для компании с уже сформировавшейся корпоративной культурой, а также этот факт имеет важное значение, если потенциальная работа человека связана с искушениями. Ко всему прочему из этого можно сделать вывод о том, какие модели поведения считает для себя человек допустимыми, а какие нет и сравнить их с теми, которые приняты в организации.

По теме «Коллектив, общение с людьми» задаются следующие вопросы: «Какой коллектив, по вашему мнению, работает наиболее эффективно?», «В каком коллективе комфортнее всего работать?», «Какие качества характера особенно важны для людей?».

Анализируя ответы на эти вопросы, можно выяснить, кого хочет и предпочитает увидеть претендент в качестве коллег и окружения.

При разборе ответов о коллективе нужно обратить внимание на сбалансированность личных и рабочих отношений в коллективе. Если кандидат выделяет характеристики коллектива такие как: веселый, сплоченный, дружный, значит, для него важны только личностные отношения. Или, например, только такие характеристики как: с четкой организационной структурой, с четко поставленными целями, профессиональный - только рабочие отношения. Или: профессионалы, единомышленники, взаимопонимание и взаимовыручка значит - баланс.

От ответов по теме «Конфликты», можно получить информацию о основных проблемах и возможных причинах их появления. Так же важно определить сферы этих конфликтов: организация, люди, клиенты. Необходимо оценить на сколько действительно конфликтен человек, на сколько действительно значима проблема и возможные причины возникновения.

Проективные вопросы основываются на том, что человек отвечает на них в ограниченный промежуток времени, пытается объяснить поведение чужих людей, пытается объяснить их поступки. Называет он сам, вариантов не дается и действует он исходя из своего жизненного опыта, но не обязательно описывает варианты своего поведения.

Человек, пытаясь объяснить поведение другого человека, опирается на объяснения и интерпретации, которые являются актуальными для него в данный этап его жизни.

При этом необходимо понимать, что решающим фактором является не сами факты по себе, а в первую очередь их эмоциональная окрашенность и объяснения. При проведении проективного собеседования всегда существует возможность слегка изменить формулировки и задания исходя из ответов и реакций претендента. Обработывая полученные результаты, понятно, что нужно правильно соотносить требования кандидата и возможности самой компании.

Ответы на проективные вопросы дают ясную картину следующим темам:

- важные параметры материальной и нематериальной мотивации претендента;
- кто потенциально перед вами руководитель или сотрудник;
- ценности как личности, честность;
- уровень развития коммуникативных навыков в коллективе, умение общаться с людьми;
- степень конфликтности кандидата.

Данная методика нисколько не противоречит действующим методам работы, а легко соединяется с ними. Для освоения этой методики не нужно образование психолога, достаточно научиться немного разбираться в людях, что приходит с жизненным опытом к каждому человеку. Несомненно, образование в области психологии в данном случае будет преимуществом.

Описываемая методика в основе своей достаточно универсальна и позволит использовать ее для разных задач, начиная от проведения структурированного диагностического интервью, создания модели компетенций, до подбора команды и создания кадрового резерва, оценки и мотивирования персонала. Эта методика основана на, так называемой, теории метапрограмм человека.

Метапрограммы - это внутренние параметры, методы мышления человека, на основании которых строится его поведение. Как человек думает, так он и действует. Если человек уверен в себе, то это всегда легко заметить по косвенным признакам, таким как: в развороте плеч, наклоне головы в ту или иную сторону, в манере разговора. Если человек не уверен в себе, то выражается это во всем - в позе, в речи. Мышление и поведение человека взаимосвязаны. Метапрограммы выражаются не только в поведении, но и в речевых оборотах. Исследования Нома Хомского в области психолингвистики утверждают, что речь, как и наружное поведение человека, находит отражение в нашем сознании. Но в обычном каждодневном общении понимаем только содержание речи. Если обращать внимание не только на содержание, но и на форму речи, то узнаем о человеке гораздо больше¹¹.

Наблюдая за тем, как говорит человек, следя за его поведением, за позой, мимикой, движением глаз и т. д., можно больше узнать о человеке, можем определить его особенности, связаны и с профессиональными предпочтениями.

Но наблюдать и слушать нужно специальным образом. Данный подход основывается на следующих принципах.

1. Избирательность внимания. Ценности.

Умение понимать человека, учитывать, разделять его точку зрения – основа для любого человека, который хочет получить успешный контакт с человеком. Все люди так или иначе связанные с коммуникацией с большим количеством людей имеют данный навык. Самое главное быть чутким

¹¹ Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка / И.В. Бизюкова. - М.: Экономика, 2015. – С. 127.

человеком и обладать достаточной гибкостью по отношению к своим сотрудникам, клиентам или партнерам.

2. Человек неосознанно использует в речи и поведении привычные ему способы мышления.

3. Существует несколько основных метапрограмм, с помощью которых мозг человека организует работу с входящей и исходящей информацией.

Метапрограммы удобнее рассматривать с помощью шкал с двумя полюсами. При собеседовании обычно используется от 7 до 12 таких шкал. Например, шкала «Активность - рефлексивность».

Как только задача поставлена, активные незамедлительно приступают к ее выполнению.

Таких людей от других отличает неустойчивость и огонь в глазах. Скорость реакции на внешние факторы у них завышена. Такие люди, работают за троих.

Люди рефлексивного типа сначала размышляют, и лишь потом действуют, предпочитают экономить энергию.

При собеседовании для определения типа человека можно задать следующий вопрос: «Что входило в ваши обязанности на предыдущей работе?».

Необходимо обратить внимание на построение предложения - в речи человека активного типа можно услышать: «Прямая работа с клиентами, подписывал договоры, ездил на переговоры, следил за ассортиментом товаров и т. д.». Рефлексивный кандидат наоборот же скажет: «Вы знаете, в моей работе было очень важно следить за меняющейся конъюнктурой рынка, отслеживать тенденции появления новых товаров у конкурентов, иногда сопоставлять эти изменения в отношениях с нашими поставщиками, с которыми у нас партнерские отношения, потому что если бы...». Это показывает: чем короче и

четче предложения, тем активнее личность. Большое количество лишних слов свидетельствует о рефлексивности кандидата.

Ярко выраженный активист и ярко выраженный рефлексорный тип встречаются все же крайне редко. Но наклонности определить можно. Ученые психологи подсчитали, что людей рефлексивного типа примерно раз в пять больше, нежели чем активного¹².

Не стоит категорично и однозначно заявлять, что принадлежность к тому или иному типу говорит об эффективности специалиста и о качестве его работы. Результатов может достигать и один тип и другой. Вопрос только в том – в каких областях и должностях. Например, в ситуациях, где нужно быстро принимать решения (начальник отдела) больше подойдет активный. А в работе, не требующей торопливости (бухгалтер, аналитик), больше будут подходить рефлексорные личности.

Итак, в этом методе нет такого понятия как хороший или плохой., каждое рабочее место имеет свои особенности и требует своего сотрудника. Метапрограммный подход дает возможность соизмерить личные качества человека и качественные требования должности, что делает его удобным инструментом. Понятие и учет особенностей каждого человека, его ценность позволяют простимулировать и промотивировать именно необходимым образом именно этого сотрудника. Это важное умение в работе с персоналом и руководителя любого уровня.

Грамотное управление персоналом - один из самых главных факторов успешности предприятия. Обучение сотрудников предприятия имеет важную роль в этом смысле. Разнообразие форм обучения в большинстве российских компаний достаточно ограничены и традиционны. Как правило, это семинары и тренинги разного рода и уровня. Однако в современное время есть различные методы, подходы и технологии обучения.

¹² Пугачев В.П. Руководство персоналом организации / В.П. Пугачев. – М.: Аспект Пресс, 2015. – С. 93.

Одни из наиболее эффективных методов является модель обучающейся организации и организация корпоративного обучения. Одними из наименее развитых систем обучения в России до сих пор является: управление проектами, коучинг, тайм менеджмент, вебинары. При этом при всем самой популярной моделью специалисты называют модель обучающейся организации. Многие западные успешные компании стали успешными именно благодаря этому подходу. Обучающаяся организация - это организация, в которой обучение представляет собой неразделимую часть ее развития. Обучение интегрируется в корпоративную культуру, где активно используется преданность сотрудников организации, стремление к саморазвитию и стремление к обучению. Организация существует как единое целое и находится в процессе непрерывного самосовершенствования.

Специалисты подобного рода компании сами строят свою организацию и управляют ей. Карьера каждого сотрудника строится в соответствии с планами развития самой компании. Для создания или перехода к такой модели постоянного развития требуются большие усилия как от сотрудников компании, так и от руководства. Осознанию необходимости проведения такого вида кардинальных изменений помогают, как правило, сторонние консультанты по организационному управлению и развитию.

Переходным вариантом между высшей формой отдельного обучения и вышеописанной моделью является корпоративное обучение. Это направление развития представляет собой системное обучение управленцев, что бы они соответствовали планам развития предприятия. Этот подход относится ко всем уровням в фирме.

Коучинг - это процесс обучения через партнерство между коучем (тренером англ.) и обучаемым (тренируемым), который изъявляет желание участвовать в обучении для развития своего потенциала, для достижения личных и рабочих результатов.

Управление проектом – направленное изменение. Это завершенная часть работы внутри отдельно взятого этапа развития.

Обучение действием – предлагает каждому сотруднику осуществить свой проект.

Планирование предполагаемых действий и обсуждение результатов происходит каждый раз в отдельно взятой группе с меняющимся. При таком подходе сотрудники обмениваются опытом и контролируют друг друга. В конце проводят заключительное собрание, где оцениваются результаты каждого сотрудника всем коллективом и клиентами, в том числе в ряде случаев.

Использование подобного рода методики обучающейся организации и современных компьютерных технологий, предоставляет широкие возможности для усовершенствования системы обучения сотрудников российских компаний. Все это позволит выйти на мировой уровень управления персоналом, что необходимо для развития самой организации в целом.

Специфика обучения, а именно, краткосрочный характер многих учебных мероприятий, быстрые изменения потребностей в обучении, смена поставщиков учебных услуг требуют ежеквартальной и даже ежемесячной корректировки планов.

3.2 Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Для совершенствования системы управления персоналом АО «ОДК-ПМ» предлагается внедрить следующие мероприятия:

- усовершенствование системы отбора и подготовки кадров;
- составить план повышения квалификации работников;
- максимальное стимулирование сотрудников быстрым карьерным ростом;
- предоставление дополнительных социальных гарантий;
- создание и периодическое поднятие корпоративного духа;
- создать и поставить на обеспечение зону отдыха;

Предлагаемые мероприятия позволят увеличить производительность труда и уменьшить текучесть кадров на предприятии.

Посчитаем необходимые финансовые затраты на эти мероприятия.

Для воплощения в жизнь первого пункта списка необходимо внести в штатное расписание 1 единицу в отдел кадров, соответствующие затраты составят 25 тыс. руб. каждый месяц на заработную плату нового сотрудника.

Внедрение второго мероприятия требует ежемесячно выделять сумму в 13 тыс. руб. для обучения персонала и повышения квалификации сотрудников.

Третий пункт, связанный с карьерным ростом, требует финансирования в размере 50 тыс. руб., что связано с переоформлением документов.

Четвертый пункт требует затратить средства на приобретение сертификатов и оплату путевок сотрудникам.

Пятое мероприятие требует финансирования ежемесячно в размере 50 тыс. руб. на проведение корпоративных и тимбилдинговых мероприятий. Сюда входит аренда помещения, услуги агентства по проведению праздников, оплата тимбилдинговых мероприятий.

Шестой пункт подразумевает оборудование места для отдыха с кофе машиной, стол, стулья, посуда и т. д. Так же расходы на хозяйственные нужды и т. д. На все потребуется 120 тыс. руб.

Таблица 4

Затраты на внедрение мероприятий, тыс. руб.

№ п/п	Наименование мероприятия	Единовременные затраты	Ежемесячные затраты	Общая сумма затрат
1	Улучшение системы набора, отбора, подготовки кадров	-	25	300
2	Периодическое повышение квалификации работников	-	13	156
3	Предоставление сотрудникам быстрого карьерного роста	50	-	50
4	Формирование дополнительного социального пакета	2200	715	10780
5	Создание и содержание зоны отдыха	120	18	336
6	Поднятие корпоративного духа	-	50	600
	Итого в год:	2370	821	12222

Рассчитаем предполагаемый экономический эффект от внедрения предлагаемых мероприятий. Прибегнем к методу экспертных оценок. Предполагаемый ожидаемый рост выручки предприятия от проведения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом составит примерно 5 %. Беря за основу объем выручки от реализации продукции в 2017 г., ожидаемые объемы выручки составят примерно 577500 тыс. руб.

Данные для расчета экономического эффекта от внедрения мероприятий

Показатели	До мероприятия	После мероприятия
Выручка от продажи, тыс. руб.	550000	577500

Экономический эффект считается как разность прибыли от реализации продукции до и после внедрения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом, и рассчитывается по следующей формуле:

$$\mathcal{E}_э = \Pi_1 - \Pi_0, \quad (1)$$

где $\mathcal{E}_э$ - экономический эффект, тыс. руб.

Π_1 , Π_0 - прибыль от реализации продукции соответственно после и до внедрения мероприятия, тыс. руб.

Экономический эффект составит:

$$\mathcal{E}_э = 577500 - 550000 = 27500 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий составит 27500 тыс. руб.

К социальным результатам внедрения проекта можно отнести:

- создание системы обратной связи между рядовыми сотрудниками и руководством фирмы;
- организация положительного климата в коллективе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Совершенствование системы управления персоналом является актуальной задачей для любого предприятия. Однако не все руководители предприятий осознают ее важность. И не случайно, поскольку в традиционной постановке задача управления персоналом в большинстве случаев сводится к ее учетной составляющей и ничего кроме затрат организации не приносит. Попытка перевести кадровую службу даже психологически из разряда «планово-убыточных» подразделений в центр сокращения затрат и получения прибыли требуют изменения структуры и приоритетности задач - на первое место выдвигаются проблемы формирования кадровой политики, информационной поддержки принятия решений, оценки эффективности и трудовой мотивации. В область само собой разумеющихся функций отходят задачи рутинного кадрового документооборота.

Всякая организация функционирует как целостный организм или система. Любая система не может существовать обособленно от других подобных ей систем, но вместе с этим ей нельзя остаться без внутреннего управления. В случае утраты внутреннего управления все налаженные взаимосвязи и процессы разорвутся и система перестанет существовать. Поэтому необходимо уделять особое внимание такому разделу менеджмента как системы управления организацией.

В данной работе был проведен анализ системы управления персоналом АО «ОДК-Пермские моторы» (входит в состав АО «Объединенная двигателестроительная корпорация»). Результаты анализа показали, что методы и методология управления персоналом в АО «ОДК-ПМ» на данном этапе находится на современном уровне, что в свою очередь оказывает влияние на результаты деятельности предприятия и его показателей.

Для совершенствования системы управления персоналом АО «ОДК-ПМ» предлагается внедрение следующих мероприятий:

- усовершенствование системы отбора и подготовки кадров;
- составить план повышения квалификации работников;
- максимальное стимулирование сотрудников быстрым карьерным ростом;
- предоставление дополнительных социальных гарантий;
- создание и периодическое поднятие корпоративного духа;
- создать и поставить на обеспечение зону отдыха.

Совокупные затраты на реализацию данных мероприятий составят 821 тыс. руб. ежемесячно или 12222 тыс. руб. ежегодно.

Предполагаемый ожидаемый рост выручки предприятия от проведения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом составит примерно 5 %.

Таким образом, экономический эффект составит 27500 тыс. руб.

К социальным результатам внедрения проекта можно отнести:

- создание системы обратной связи между рядовыми сотрудниками и руководством фирмы;
- организация положительного климата в коллективе.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Адамчук В.В. Экономика и социология труда / В.В. Адамчук, О.В. Романов, М.Е. Сорокина. - М.: ЮНИТИ, 2016. – 457 с.
2. Акбердин Р.З. Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятия при разных формах хозяйствования / Р.З. Акбердин, А.Я. Кибанов. - М.: ГАУ, 2015. – 321 с.
3. Ансофф Н. Стратегическое управление / Н. Ансофф. - М.: Экономика, 2014. – 276 с.
4. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка / И.В. Бизюкова. - М.: Экономика, 2015. - 150 с.
5. Веснин В.Р. Менеджмент / В.Р. Веснин. - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ТК Велби, 2015. - 370 с.
6. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Дело, 2015. - 425 с.
7. Герчикова И.Н. Менеджмент / И.Н. Герчикова. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ, 2014. - 209 с.
8. Гинзбург А.И. Экономический анализ / А.И. Гинзбург. – СПб.: Питер, 2015. - 542 с.
9. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления / В.В. Гнчаров. - М.: МП Сувенир, 2015. – 362 с.
10. Гординенко Ю.Ф. Управление персоналом / Ю.Ф. Гординенко, Д.В. Обухов, С.И. Самыгин. - Ростов н/Д.: Феникс, 2015. - 352 с.
11. Горемыкин В.А. Планирование на предприятии / В.А. Горемыкин. - М.: ФИМЕНЬ РИЛАНТ, 2014. – 341 с.
12. Золотогоров В.Г. Организация производства и управление предприятием / В.Г. Золотогоров. - Минск: Книжный дом, 2014. – 458 с.

13. Кибанов А.Я. Формирование системы управления персоналом на предприятии / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. - М.: Изд-во ГАУ, 1993. - 295 с.
14. Короткевич В.Г. Практикум по экономике, организации производством и маркетингу на предприятии / В.Г. Короткевич. - Минск: Высшая школа, 2014. – 412 с.
15. Кузнецов В.И. Управление персоналом / В.И.Кузнецов. - М.: ТК Велби, 2014. – 276 с.
16. Маусов Н. Менеджмент персонала - ключевое звено внутрифирменного управления / Н. Маусов // Проблемы теории и практики управления. - 1995. - № 6. - С. 107-209.
17. Мельник М.В. Анализ и оценка систем управления на предприятиях / М.В. Мельник. – М.: АСТ-ПРЕСС, 2014. – 263 с.
18. Менеджмент организации / Под ред. З.П. Румянцева, Н.А. Саломатина. –М.: Дело, 2014. – 260 с.
19. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, Н. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Дело, 2015. – 800 с.
20. Мильнер Б.З. Системный подход к организации управления / Б.З. Мильнер. – М.: ТК Велби, 2015. – 370 с.
21. Мишин В.М. Исследование систем управления / В.М. Мишин. – М.: Просвещение, 2015. – 317 с.
22. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации / В.П. Пугачев. – М.: Аспект Пресс, 2015. – 279 с.
23. Сачко Н.С. Теоретические основы организации производства / Н.С. Сачко. – СПб.: Наука, 2014. – 386 с.
24. Сеница Л.М. Организация производства / Л.М. Сеница. - Минск: ИВЦ Минфина, 2014. – 490 с.
25. Сперанский В.И. Современные технологии управления персоналом / В.И. Сперанский. – М.: Альфа-Пресс, 2015. – 496 с.

26. Травин В.В. Основы Кадрового менеджмента / В.В. Травин, В.А. Дятлов. - М.: Дело, 2015. - 336 с.
27. Форд Г. Организация производства и стратегия управления бизнесом / Г. Форд. - М.: Дело, 2014. – 296 с.
28. Шекель В.М. Настольная книга бизнесмена и менеджера / В.М.Шекель. - М.: Финансы и статистика, 2015. – 250 с.
29. Человеческие ресурсы управления: Основы управления персоналом / Сост. Д.М. Иванцевич, А.А. Лобанов. - М.: Дело, 1993. - 274 с.
30. Щекин Г. Профессия менеджер по кадрам / Г.Щекин. - М.: Дело, 2015. – 409 с.
31. Управление организацией / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румяновой, Н.А. Соломатина. – 2-е. изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 669 с.
32. Управление персоналом / Под ред. М.Ю. Базарова, Б.А. Еремина. - М.: Банки и биржи, 2014. - 423 с.
33. Управление персоналом в организации / сост. А. Саакян. - СПб.: Питер, 2015. - 176 с.
34. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под ред. Р. Марра, В. Вебера; Пер. с нем. В.В. Егорова. - М.: Депо, 1999. - 285 с.
35. Управление персоналом: энциклопедический словарь / Под ред. А. Кибанова. - М.: ИНФА-М, 2014. - 453 с.