

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Факультет
экономики и управления

Кафедра
«Социология и управление персоналом»

Направление подготовки

38.03.03 Управление персоналом

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему
«Совершенствование системы управления персоналом на
промышленном предприятии (на примере АО «Пензенский завод
«Локомотив»))»

Студент
(подпись, дата)

_____ (фамилия, инициалы)

Кузнецова К. И.

Руководитель
(подпись, дата)

_____ (фамилия, инициалы)

Ксенофонтова Х.З.

Нормоконтролер
(подпись, дата)

_____ (фамилия, инициалы)

Данилова Е. А.

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от _____, № ____)

Заведующий кафедрой
(подпись)

_____ Г.Б. Кошарная

Работа защищена с оценкой _____ (протокол ГЭК от _____, № ____)

Секретарь ГЭК
(подпись)

_____ (фамилия, инициалы)

Корж Н. В.

ПЕНЗА 2018

Аннотация

на выпускную квалификационную работу Кузнецовой Ксении Игоревны на тему: «Совершенствование системы управления персоналом на промышленном предприятии (на примере АО «Пензенский завод «Локомотив»»).

Система управления персоналом постоянно испытывает на себе изменения, следовательно, постоянно должны создаваться и вводиться новые методики и способы усовершенствования технологий управления персоналом, что будет способствовать конкурентоспособности организации, тем самым поднимая качество обслуживания и уровень компетенции персонала, а также увеличивать благоприятный имидж организации.

Правильно построенная система управления персоналом позволяет организации результативно и экономно применять имеющиеся трудовые ресурсы, планировать и изменять их в зависимости от меняющихся условий рынка. Грамотное использование методов управления и анализа позволяют своевременно проводить совершенствование системы управления персоналом и предоставляют организации дополнительные конкурентные преимущества.

В Главе 1 рассмотрены теоретико-методические основы изучения системы управления персоналом на промышленном предприятии: раскрыта ее сущность, рассмотрены элементы системы управления персоналом.

Во 2 Главе исследована система управления персоналом на промышленном предприятии АО «Пензенский завод «Локомотив» и даны рекомендации по ее усовершенствованию.

Приложений 4, таблиц 9, рисунков 8, библиографический список 36 источников.

Автор ВКР

Кузнецова Ксения Игоревна

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ.....	8
1.1 Теоретические аспекты исследования системы управления персоналом на предприятии.....	8
1.2 Система управления персоналом на предприятии и ее конкурентные преимущества.....	17
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ АО «ПЕНЗЕНСКИЙ ЗАВОД «ЛОКОМОТИВ».....	28
2.1 Изучение отечественного и зарубежного опыта развития системы управления персоналом на промышленных предприятиях.....	28
2.2 Исследование системы управления персоналом и разработка мероприятий по ее совершенствованию на промышленном предприятии АО «Пензенский завод «Локомотив».....	39
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	55
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	57
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	61

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования системы правления персоналом определяется сложившейся современной ситуацией на промышленных предприятиях.

На сегодняшний день Россия находится в стадии перехода к цифровой экономике. В условиях цифровой экономики, понятие человеческого капитала приобретает инновационную форму, его следует как совокупность знаний, умений, навыков, личностных качеств, способностей индивида. На первом плане выступает развитие и эволюция социума с его интеллектуальными, творческими, нравственно – этическими активами и ценностями.

Экономика страны находится в условиях «цифровизации», при этом персонал выступает одним из самых значимых активов организации, который необходим для достижения всех поставленных целей и задач.

HR-менеджмент рассматривает персонал как ресурс, используемый в конкурентной борьбе, который необходимо мотивировать и развивать.

Для формирования эффективной системы управления персоналом на промышленных предприятиях нужно пересмотреть кадровые процессы, а также создать стратегии эффективного использования персонала, которые будут содействовать развитию и обеспечению конкурентоспособности.

В рамках исследования Гимпельсоном В. 304 промышленных предприятий в тридцати регионах России по уровню обеспеченности их квалифицированными кадрами, были получены следующие результаты. Среди них 23% нуждались в высококвалифицированных специалистах, в квалифицированных рабочих - 31%. Такие данные подтверждают, что в промышленности отмечается всеобщий дефицит персонала, который обладает необходимыми знаниями, квалификацией и навыками. Такой низкий уровень профессиональной подготовки некоторой части персонала на

промышленных предприятиях затрудняет их приспособление к современным требованиям. Из этого следует, что теоретическая разработка социально-экономических механизмов подготовки и воспроизводства высококвалифицированных работников промышленных предприятий является значимой и актуальной.

Проблема управления персоналом на промышленных предприятиях относится к числу важнейших проблем современного менеджмента, она актуальна и требует системного рассмотрения.

Целью данной выпускной квалификационной работы является разработать мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в АО «Пензенский завод «Локомотив».

Объектом исследования является персонал АО «Пензенский завод «Локомотив».

Предметом исследования является система управления персоналом на промышленном предприятии АО «Пензенский завод «Локомотив».

Исходя из поставленной цели, задачами ВКР являются:

- рассмотреть теоретические аспекты исследования развития управления персоналом на предприятии;
- изучить систему управления персоналом на предприятия и ее конкурентные преимущества;
- проанализировать отечественный и зарубежный опыт развития системы управления персоналом на промышленных предприятиях;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом на промышленном предприятии АО «Пензенский завод «Локомотив».

При написании выпускной квалификационной работы использовалась специальная, научная и периодическая литература.

Проблемами управления персоналом на данный момент занимаются многие ученые. В процессе написания ВКР были использованы труды таких известных ученых, психологов и публицистов как А.Я. Кибанов,

Т.Ю.Базаров, И.Б. Дуракова, В.Р. Веснин, А.П.Егоршин, Н.Н. Сивальнева, А.В. Швеков, Л.В. Ивановская, Д. Ульрих, Л.В.Минченко, Л.И. Евенко, А.В.Карманова, Е.В.Кормилицына, Н.А.Куприянова, Т.В.Копылова, Н.К.Маусов, И.А. Мерзлякова, Н. М. Москвитина, М.М.Набережных и другие.

Последовательное выполнение указанных целей и задач определили структуру данной ВКР, она состоит из введения, двух глав, заключения и списка использованной литературы.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

1.1 Теоретические аспекты исследования развития управления персоналом на предприятии

Формирование эффективной системы управления персоналом основывается на общих научных подходах, принципах, методах и функциях управления, так и на специфических, которые присущи процессу управления персоналом.

Методологические основы формирования системы управления персоналом представлены в виде трех взаимосвязанных организационно-экономических блоков (рисунок 1).



Рисунок 1 – Методологические основы формирования системы управления персоналом предприятия

Источник: Дворянских Н.В. Формирование эффективной системы управления персоналом на промышленном предприятии: Автореф. дис. ... канд. экон. Наук / Н.В.Дворянских. – Ижевск. –2013. – 27с.

Формирование системы управления персоналом как научно-практического комплекса определено развитием общества в социальной и экономической плоскостях, а также изменением представлений о человеке как субъекте экономической жизни. В результате этого человек, как работник, стал главной движущей силой общественного производства. Такая динамика определила и эволюцию подходов к управлению персоналом [9].

На данный момент времени наукой изучено достаточно много подходов к управлению персоналом организации. Российский ученый в области менеджмента Л.И.Евченко определяет четыре концепции, которые развиваются в рамках трех подходов управления: экономического, организационного и гуманистического, сравнительная оценка которых представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Сравнительная оценка подходов

Подход	Метафора	Содержание концептуального подхода
Экономический	Механизм	Персонал – исключительный носитель трудовой функции и живое «дополнение» производственного капитала (зданий, сооружений, машин, технологий, оборудования)
Органический	Личность Мозг	Персонал – субъект трудовых отношений
Гуманистический	Развивающегося существа в рамках определенной культуры	Не люди для организации, а организация для людей.

Источник: составлено автором по [Евченко Л. И. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами // Стратегия развития персонала. Материалы конференции. - Нижний Новгород. –1996. – 48 с.]

Экономический подход обусловил взгляд на человека, место человека в организации и наиболее соответствующие рычаги воздействия. Так, метафора организации как машины определила взгляд на персонал как на деталь, винтик в механизме, по отношению к которому возможно использование человеческих ресурсов.

Органический подход к управлению персоналом определил две метафоры. Первая, в которой каждый работник – независимый субъект, который обладает своими целями, ценностями, представлениями о правилах и нормах поведения. Что касается такого активного субъекта – партнеру компании в достижении ее целей возможно лишь управление путем постановки согласованных с ним целей. А для этого следует хорошо знать специфику потребностей и основную ориентацию персонала. Вторая метафора это мозг – сложный организм, который включает в себя разного рода подструктуры, объединенные разнообразными линиями – коммуникации, управления, контроля, взаимодействия. В пределах такой сложной системы можно говорить лишь об управлении ресурсами, которые направлены на оптимальное использование имеющегося потенциала персонала в ходе достижения поставленных целей.

В рамках гуманистического подхода была рассмотрена метафора персонала – как развивающегося в ходе определенной культурной традиции существа. Осуществлять функцию управления персоналом по отношению к такому работнику возможно только в рамках подхода – управления человеком, не только независимым, активным существом, но и существом которое придерживается определенных ценностей, правил, принятых норм поведения.

Экономический подход положил начало появлению концепции, в которой преобладающее место занимает инструментальная, а не управленческая подготовка персонала. Такому подходу дали название концепции использования трудовых ресурсов. В данном подходе организация рассматривается как механизм, который функционирует по заданному алгоритму, что обеспечивает стабильность и возможность прогнозирования работы организации [9]. Известно, что такой подход основывается на следующих принципах:

- приказы для подчиненных раздаются непосредственно от линейного руководителя;

- создание вертикальной управленческой связи: сверху вниз;
- создание системы контроля для эффективной коммуникации между руководителями и сотрудниками;
- достижение наибольшего соотношения между обязанностями сотрудника и порученной ему работой;
- организация эффективной системы стимулирования персонала;
- обеспечение дисциплины т.е. подчинение и выражение знаков уважения могут реализовываться в соответствии с правилами и обычаями;
- создание равенства на каждом уровне организации, которое основано на дружелюбие и достоверности, чтобы воодушевить персонал к эффективному осуществлению своих обязанностей.

В рамках органической парадигмы постепенно сложились концепция управления персоналом и концепция управления человеческими ресурсами. Как раз организационный подход дал толчок новой перспективе управления персоналом, который вывел этот вид управленческой деятельности за границы традиционных функций организации труда.

Кадровая функция из регистрационно – контрольной со временем стала формирующей и охватила поиск и подбор работников, а также планирование карьеры, оценку работников высшего звена, их обучение.

Концепция управления персоналом опирается на органическую организационную культуру. При преобладании органической организационной культуру руководство в процессе своей деятельности, как правило, следует следующим стереотипам:

- сотрудники озадачены, как правило, социальными нуждами и приобретают чувства идентичности только во взаимодействии с другими людьми;
- совершенствование производства и узкая специализация приводят к тому, что смысл своей трудовой деятельности сотрудники находят не в самой работе, а в социальных отношениях, которые формируются в процессе труда;

– сотрудники в большей мере готовы реагировать на воздействие своих коллег, чем на инициативы руководителей;

– сотрудники склонны позитивно реагировать на инициативы руководителей, когда оно учитывает социальные потребности своих подчиненных, а также в первую очередь потребность в общественном признании [9].

Надо отметить, что органический подход к управлению персоналом основывается на моделях сотрудничества между подразделениями, но и внутренней конкуренции между работниками, которые двигаются по карьерной лестнице в обстановке регулярного соперничества.

Гуманистический подход активно развивается в последнее время. Идеей данного подхода является то, что организация выступает как культурный феномен, то есть данная концепция берет за основу тезис в котором говорится о том, что организационная культура организации создает представления об этой организации.

Для гуманистического подхода организационная культура служит значимым элементом, позволяющий сотрудникам создавать свое поведение обусловленным образом в конкретной ситуации. Это идет из того, что в почти каждой организации есть свои как формальные, так и неформальные правила поведения, но в практике такие правила проявляются не в качестве ориентира, а лишь средством.

Примером гуманистического подхода в управлении персоналом считается Япония. В японских организациях рабочее место не рассматривается как место для создания карьеры, или исполнения поставленных задач и функций. Там рабочее место – это команда, живой организм, оказавшись в котором, человек «проживает» там свою жизнь. В некоторой степени, такой подход чем-то схож с органическим подходом в управлении, но разница последнего в том, что человек в нем зависит от интересов и целей организации ровно настолько, насколько организация «живет» интересами и целями своего работника. В гуманистическом подходе

для предприятия Японии больше характерна взаимосвязь со своим сотрудником; пожизненный наем, превращающий организацию в продолжение семьи; создание между руководством и сотрудниками патерналистских отношений.

В рамках гуманистического подхода для работника формируются условия, которые создают особое видение и понимание событий, действий, ситуаций, вносящая определенный смысл и значения собственному поведению этого работника. Данное поведение по отношению к сотруднику – специфическое средство управления, которое формирует его самостоятельность. Понимание ситуации определяется набором правил, которые были применимы в конкретной работе. Но если ситуация выйдет из-под контроля, то есть риск встретиться с серьезной проблемой, которая требует творческого или разумного, но независимого решения, какое для гуманистического подхода невозможно или пресекается.

Гуманистический подход основывается на человеческой стороне организации, чем и отличается этот подход от других.

Итак, экономический подход проявляется в самом необходимом для существования каждого человека. Руководство стимулирует производительность труда, увеличивает премии, ставит бонусы на выполнение конкретных задач. Например, продавая невостребованную продукцию или осуществляя рекордное количество сделок, сотрудник получает обещанный бонус. Здоровая конкуренция в коллективе всегда только подталкивает работников на высокие результаты. В итоге получается, что работодатель получил все, чего хотел, а работник получает премию и желание работать дальше.

Органический подход в своей основе имеет качественную работу коллектива. Выделяет лидеров и делает упор на формировании лидерских качеств у других членов группы. При данном подходе увеличиваются функции у сотрудников отдела кадров и у рекрутеров. Теперь они не только фиксируют и контролируют поток работников, но и активно занимаются

поиском, отбором работников. Сотрудники отдела кадров планируют карьеру для важных работников, которые имеют перспективу роста. Руководитель должен управлять персоналом в соответствии с потребностями самих сотрудников. Он должен уметь распознавать и видеть, чего конкретно не хватает каждому члену коллектива для самореализации и просто хорошей работы.

Что касается гуманистического подхода, то каждый работник должен работать с удовольствием и приносить пользу своей организации. Управление персоналом на ценностях, традициях и главных задачах организации.

Развитие системы управления персонала любой организации является его преимуществом для повышения уровня прибыльности и достижение высоких рыночных положений.

Основу системы управления персоналом формируют из положения о том, что её объектом является процесс целенаправленного взаимодействия всего персонала в деятельности организации, как открытой системы, ориентированного на клиента.

Персонал организации – это объединение всех человеческих ресурсов, которыми обладает предприятие. Он выступает в форме группы работников с конкретной структурой, которая соответствует научно-техническому уровню производства, условиям обеспечения производства рабочей силой и определенным нормативно-правовым правилам. Категория «персонал организации» характеризует кадровый потенциал, трудовые и человеческие ресурсы производства. Данная категория показывает всю совокупность работников разных профессионально-квалификационных групп, которые заняты на предприятии [5].

Система управления персоналом является совокупностью взаимодействующих подсистем управления, которые объединены стратегией компании, выраженной через группу целей, задач, основных направлений

деятельности, функционирование которой сосредоточено на обеспечение роста эффективности производства и ее конкурентоспособности.

Существенной частью исследования проблемы управления персоналом является изучение его сущности, субъекта и объекта управления. Рассмотренные исследования подходов отечественных и зарубежных ученых к установлению сущности понятия «управление персоналом», которые изложены в научных и учебных изданиях, говорят о широком охвате определений (таблица 2) что отмечает большое разнообразие существующих концепций.

Таблица 2 – Определения понятия «управление персоналом»

Автор	Определение
Дж. М. Иванцевич и А.А. Лобанов	«...деятельность, которая выполняется на предприятии, способствующая наиболее эффективному применению работников для достижения целей организации, а также личных целей».
А.Я. Кибанов	«...организация и направление мотивационных установок сотрудника в соответствии с задачами, которые стоят перед организацией».
С.В. Шекшня	«...это обеспечение предприятия необходимым числом сотрудников, которые выполняют определенные производственные функции».
Е.В. Маслов	«...системное, организованное влияние с помощью взаимосвязанных организационных, экономических и социальных мер на процесс организации и распределения рабочей силы на уровне организации, на формирование условий для применения трудовых качеств сотрудников в целях обеспечения эффективного функционирования организации и полного развития занятых на нем работников».
Р. Марр и Г. Шмидт	«...это сфера деятельности, которая характерна для всех организаций, и ее главная задача заключается в обеспечении организации сотрудниками и правильном их использовании».
Р. Даф	«...это процедура по привлечению, подготовке и сохранению эффективности рабочей силы».
М.Ю.Рогожин	«...это процедура, которая объединяет в интегрированный комплекс организационные, правовые, экономические финансовые и другие мероприятия, согласованные между собой по срокам и способам осуществления, направленные на поддержание оптимального состава работников организации».

Источник: Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям "Менеджмент организации", "Управление персоналом" / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2014 – 447 с.

Взяв во внимание все определения различных ученых, можно сказать, что сущность управления персоналом заключается в целенаправленном

едином воздействии на человеческие ресурсы предприятия с помощью комплекса организационных, экономических, технических и других мероприятий, которые направлены на поддержание оптимального состава персонала при максимальном обеспечении необходимых предприятию знаний и умений, а также стремление у сотрудников применять их для достижения главной цели предприятия.

По мнению М.Ю. Рогожина сущность управления персоналом это единство трех элементов:

- функциональный элемент деятельности организации по распоряжению ресурсами с целью организации и поддержания оптимальной организационной структуры, обеспечения нормального режима работы организации, достижения высокой экономической эффективности;

- комплекс организационных, экономических, финансовых, технических и других мероприятий, которые согласованы между собой по срокам и способам исполнения и направлены на поддержание оптимального состава персонала;

- административная технология заключается в найме персонала, его адаптацию, мотивацию, тренинг, контроль результатов деятельности, передвижение и регулирование численности персонала [12].

Процесс формирования и развития управления персоналом прошел через призму изменений трех парадигм управления. Так, в экономическом подходе, метафора механизм определила взгляд на персонал как на деталь, винтик в механизме, по отношению к которому возможно использование человеческих ресурсов.

Органический подход к управлению персоналом определил, что каждый работник – независимый субъект, который обладает своими целями, ценностями, а также сложный организм, который включает в себя разного рода подструктуры, объединенные разнообразными линиями – коммуникации, управления, контроля, взаимодействия.

В рамках гуманистического подхода персонал – ценность компании, обладающая набором знаний, навыков и способностей.

Делая вывод можно сказать, что формирование системы управления персоналом, ее деятельность и развитие зависит от общих принципов, подходов, норм и характеристик.

1.2 Система управления персоналом на предприятии и ее конкурентные преимущества

Система управления персоналом организации – комплекс, где реализуются функции управления персоналом, которая включает группу приемов, методов, технологий, процедур работы с персоналом [19].

Система управления персоналом состоит из следующих элементов: набор персонала, отбор персонала, найм персонала, адаптация персонала, развитие персонала, оценка персонала, мотивация персонала.

Данные элементы системы управления персоналом представлены на рисунке 2.

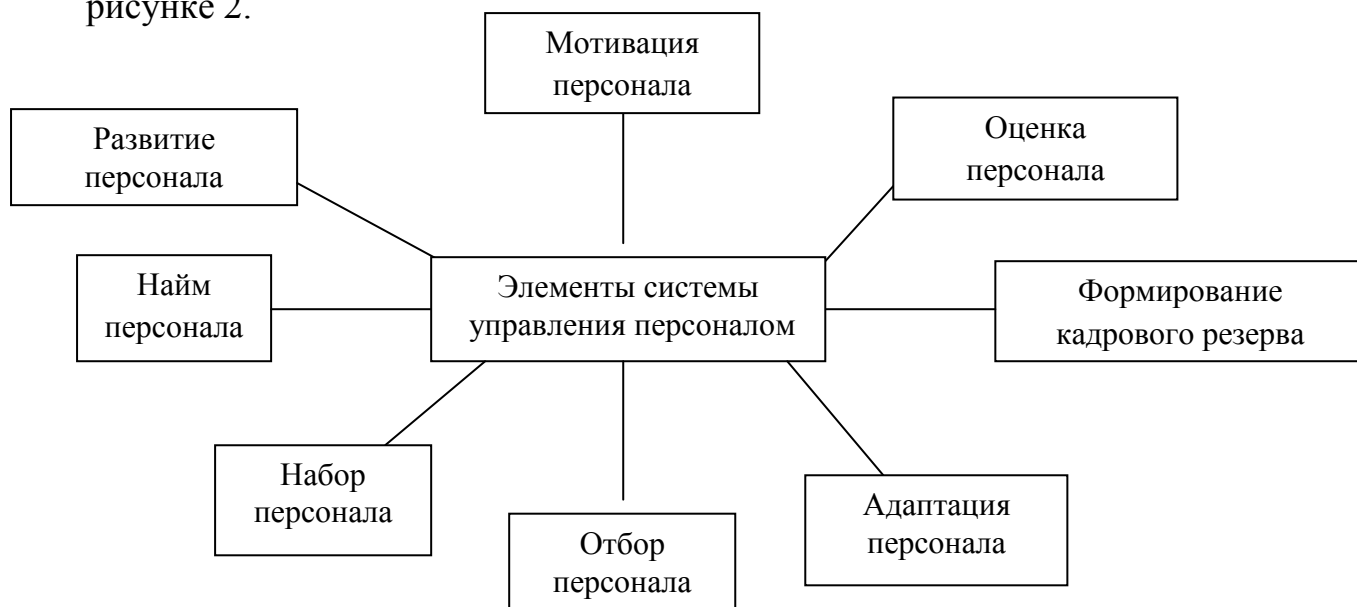


Рисунок 2 – Элементы системы управления персоналом

Источник: составлено автором по [Мерзлякова И.А. Теоретические подходы к определению системы управления персоналом организации / И.А. Мерзлякова //Международный научный журнал «Инновационная наука» .-2016.-№6.-С. 105-108]

Набор персонала – массовое привлечение на работу сотрудников в определенную фирму. Набор персонала подразумевает системный подход к осуществлению нескольких этапов, которые происходят в процессе найма персонала [27].

Данный процесс содержит:

- общий анализ потребности в персонале;
- разработка требований к сотрудникам - четкое определение того, кто нужен фирме, с помощью анализа работы;
- выявление существенных источников притока кандидатов;
- выбор методик оценки и отбора персонала.

Набор новых работников является основой для реализации следующей процедуры – отбор будущего персонала организации. Отбор персонала – это процесс исследования психологических и профессиональных качеств сотрудника для установления его пригодности для выполнения круга обязанностей на конкретном рабочем месте или должности и выбора из группы претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам компании и его самого [27].

В общем виде процесс отбора подходящего кандидата на вакансию можно представить в виде схемы (рисунок 3).

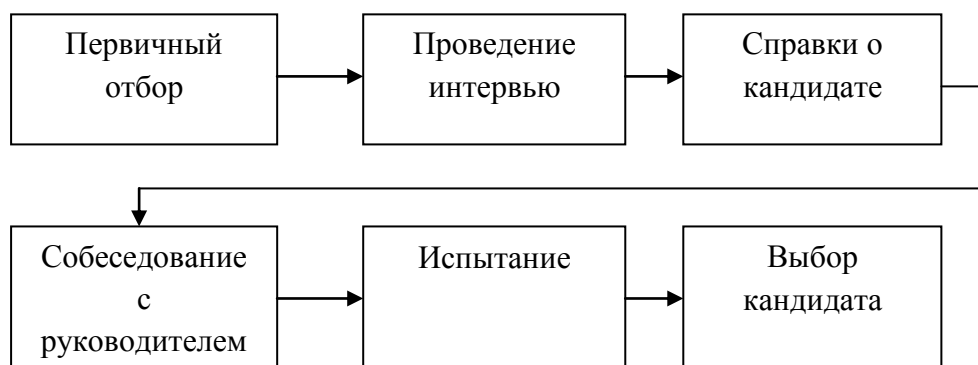


Рисунок 3– Процесс отбора кандидатов на вакансию

Источник: Резникова О. С. Роль найма и отбора персонала в организации/ О.С.Резникова, А.Б.Гарибян // Молодой ученый. - 2017. - №8. - С. 189-191.

При отборе кандидатов на вакантную должность менеджеры по управлению персоналом должны применять ряд специальных методов:

- Центры оценки персонала – это разнообразные методики, направленные на оценку действительных профессиональных и психологических качеств сотрудников, а также на соответствие занимаемой ими должности.

- Профессиональные испытания – предполагают определенные специфические рабочие ситуации. Кандидат должен показать насколько успешно он может справиться с поставленными задачами и ситуациями.

- Тесты на профпригодность – оценка психофизиологических качеств потенциального кандидата, его умений осуществлять конкретную деятельность.

- Общие тесты способностей – оценка общего уровня развития и отдельных особенностей мышления, внимания, памяти и других высших психических функций.

- Биографические тексты и изучение биографии – дают информацию о развитии, образовании, семейном статусе, достижениях, потребностях и интересах и т. п.

Так одним из важнейших направленностей работы службы управления персоналом является наем сотрудников. Основная задача которой заключается в удовлетворении потребности организации в персонале.

Наем происходит, когда создается организация, расширяется, а также при замене сотрудников, которые уволились из организации.

Целью найма персонала в любой организации является создание собственного резерва возможных кандидатов для всех должностей, имея ввиду при этом возможные будущие изменения в деятельности организации.

Правильно построенный найм позволит увеличить конкурентоспособность организации за счет новых высококвалифицированных сотрудников.

На процесс найма необходимого персонала воздействуют факторы внешней и внутренней среды. К факторам внешней среды относятся: экономическая, политическая, социальная, ресурсно – технологическая системы. К факторам внутренней среды относятся: кадровая политика организации; организационная культура; специфика деятельности организации; сотрудники организации.

Для качественного найма персонала, HR-менеджер может использовать следующие источники найма персонала:

– Внутренними источниками поиска и привлечения являются: кадровый резерв компании; «активные» сотрудники; другие работники организации; круг общения персонала – личные контакты; бывшие работники организации.

– Внешними источниками являются: государственные и коммерческие агентства по трудоустройству; высшие, средние специальные или иные учебные заведения; клиенты и поставщики; конкурирующие компании; лица, которые случайно зашли в организацию в поисках работы; кадровые и рекрутинговые агентства; объявления в СМИ и на интернет-порталах.

Найм и отбор персонала являются важными звеньями системы управления персоналом. Для того чтобы найти и отобрать высококвалифицированные кадры, являющиеся залогом успеха любой компании, в организациях используют разные методы поиска и привлечения персонала, формируются системы оценки потенциальных кандидатов и применяются различные методы отбора для привлечения в штат компании наиболее подходящего по всем требованиям сотрудника. Для того чтобы усовершенствовать процесс найма в любой компании менеджерам по управлению персоналом следует не ограничиваться только одним внешним, или только внутренним источником привлечения персонала, а применять их в совокупности, для получения наиболее эффективного результата в лице сотрудника с высокими профессиональными знаниями и умениями. Также

следует изучать и использовать на практике нестандартные методы отбора персонала, для того чтобы сделать отбор более качественным.

Адаптация является одним из элементов системы управления персоналом организации. Для того чтобы мероприятия, которые направлены на адаптацию были эффективными, нужен системный подход к адаптации новых работников [18].

Потребность в формировании системы адаптации появляется на этапе активного развития организации. Вместе с развитием компании увеличивается общее количество подразделений и работников, а значит, новых сотрудников. В определенный момент руководство уже не может лично заниматься новыми работниками. С такого момента появляется потребность в стандартизации процедур взаимодействия с новыми работниками, а значит, в формировании системы адаптации.

Существует несколько видов адаптации персонала (рисунок 4).



Рисунок 4 – Виды адаптации

Источник: составлено автором по [Маусов Н.К. Адаптация персонала в организации / Н.К.Маусов // Управление персоналом.- 2014. – №13. – С. 26–30.]

На промышленных предприятиях распространена профессиональная адаптация, которая направлена на приспособление сотрудника к новым для него условиям труда (ее разновидность производственная адаптация как приспособление к условиям конкретного труда в данной производственной группе).

Также существуют различные методы адаптации персонала:

– тестирование новых работников (цель данного метода – выявить профессиональные знания и умения, уровень мотивации, индивидуальные особенности);

– кейсы и ситуационные задачи (этот метод направлен на сплочение коллектива и обучение работе в команде);

– инструктажи (метод адаптации, подходящий для таких работников, которым проще придерживаться определенного алгоритма в любых действиях на рабочем месте);

– баддинг (budding) (облегчение внедрения в коллектив через приятельские отношения с коллегами. Обеспечение обратной связи и возможность в любой момент обратиться за помощью наиболее эффективны в первые недели работы в новой организации);

– институт наставничества (метод, основанный на выделении из опытных работников наставника. Эту роль может выполнять как линейный сотрудник с высокой квалификацией, так и руководитель отдела. Он может ставить перед новым сотрудником задачи и контролировать их исполнение. Также наставник объясняет все рабочие моменты и дает рекомендации об улучшении труда и предотвращение ошибок).

В системе управления персоналом мотивация рассматривается как процесс активизации мотивов персонала и создания стимулов для их побуждения к эффективной трудовой деятельности.

Для успешного функционирования системы управления следует создавать, в том числе эффективную систему мотивации персонала, активизирующая каждого отдельно взятого работника, влияет на увеличение производительности труда и качество его работы для достижения поставленной цели. Одной из основных задач менеджеров по управлению персоналом является разработка системы мотивации, которая сможет удовлетворить потребности сотрудников и будет соответствовать стратегическим целям организации.

Основная цель разработки и практического использования систем мотивации персонала в организациях является возможность введения новых принципов управления персоналом. В качестве частных принципов можно назвать следующее:

- привлечение квалифицированных работников;
- удержание работающих сотрудников;
- стимулирование производственного поведения персонала как средства достижения целей, которые стоят перед компанией в целом [20].

Также существуют следующие методы мотивации персонала (рисунок 5).



Рисунок 5 – Методы мотивации персонала

Источник: составлено автором по [Минченко Л.В Особенности мотивации персонала на промышленных предприятиях /Л.В.Минченко // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент».-2014.- №1.- С.91-96]

Мотивация персонала на промышленных предприятиях имеет определенные особенности.

Что касается материальной мотивации, то сотрудники промышленных предприятий обычно получают не очень высокие заработные платы, но продолжают «держаться» за данную работу, которая, по их мнению, предоставляет стабильность получения заработной платы, что для большого числа работников является весьма значимым фактором. Кроме того, на промышленных предприятиях очень хорошо развиты традиции, создаются

«рабочие семьи», состоящие не только из рабочих, и одной из объединенных с этим фактором традиций является привычка долго и добросовестно работать в расчете на малозначимую в наше время «выслугу лет».

Также, другой особенностью является наличие ограничений. Не все широко известные и применяемые теории мотивации дают ожидаемый результат на промышленных предприятиях из-за ограничений, которые накладываются внутренней средой предприятия. Например, значительно ограничены возможности самореализации сотрудников там, где это противоречит целям предприятия.

Большинство исследований в сфере управления конкурентоспособностью промышленных предприятий признает развитие персонала одним из приоритетных направлений повышения конкурентоспособности.

Развитие персонала – система взаимосвязанных действий, которые включают выработку стратегии, прогнозирование и планирование потребности в персонале, управление карьерой и профессиональным ростом, а также создание процесса адаптации персонала, обучения персонала, развитие организационной культуры [15].

Развитие персонала включает следующие инструменты: тренинги, лекции, компьютерное обучение и программирование, деловые и ролевые игры, case-study, баскет-метод.

Распространенными методами обучения персонала являются следующие:

- Обучение без отрыва от – проходит в обычной рабочей обстановке. Сотрудник применяет реальные рабочие инструменты, оборудование, документацию или материалы, которыми он будет пользоваться после завершения курса обучения.

- Обучение с отрывом – проводится вне рабочего места, как правило, с применением специально упрощенных учебных инструментов и оборудования. Обучаемый сотрудник не является производительной

единицей с момента начала обучения, его работа начинается с выполнения упражнений. Обучение может реализовываться в производственных помещениях организации работодателя, в центре обучения, в который ходят сотрудники нескольких разных организаций, или в колледже.

– Повышение квалификации персонала – обучение персонала в целях совершенствования знаний, умений, навыков в связи с изменением требований к профессии или повышением в должности.

– Переподготовка персонала – обучение квалифицированных сотрудников с целью изменения их профессионального профиля. Таким образом, целью развития персонала является наращивание кадрового потенциала.

Оценка персонала – это система, позволяющая проанализировать результаты работы и уровень профессиональной подготовки сотрудников, а также их потенциал, который необходим для развития организации [11]. Оценка осуществляется систематически, но может происходить и нерегулярно это зависит от определенных потребностей организации. При оценке происходит не сравнение сотрудников между собой, а соотнесение «сотрудник – занимаемая должность».

Система оценки как элемента представляет собой непрерывный процесс в системе управления организацией любой формы собственности и связана со всеми направлениями управления персоналом.

Существуют несколько методов оценки персонала (рисунок 6).



Рисунок 6– Методы оценки персонала

Источник: Карманова А. В. Понятие оценки персонала и ее роль в управлении персоналом // Молодой ученый. – 2017. – №9. – С. 409–411.

Самым распространенными методами оценки персонала в организациях является аттестация, тестирование и структурированное интервью.

Аттестация – это процедура регулярной формализованной оценки соответствия деятельности определенного сотрудника стандарту выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности [11]. Она собирает результаты трудовой деятельности определенного работника за определенный период времени.

Тестирование – это процесс, при котором оцениваются разнообразные характеристики работников, посредством психометрических инструментов, которые называются тестами. В практической деятельности используются тесты, позволяющие определить степень соответствия работника занимаемой должности.

Структурированное интервью – это собеседование, проводящееся с работником по заранее разработанным вопросам, которые сформированы по тематическим блокам, для получения данных о его профессиональной деятельности и их сравнения с данными других работников.

Реже используются метод «360 градусов» (способ, который позволяет определить уровень компетентности сотрудников благодаря опросу рабочего окружения работника), управление по целям (в основе которого лежит постановка целей перед работниками, которые должны достигнуть за определенный период времени).

Формирование кадрового резерва является составной частью развития персонала и планирования карьеры. Работа с кадровым резервом тесно связана с другими элементами системы управления персоналом.

Наличие кадрового резерва обеспечивает связь и устойчивость управления организацией и его структурными подразделениями. Кроме того, позволяет заранее на плановой основе по научно-практической обоснованной программе готовить кандидатов на вновь создаваемые и подлежащие замещению вакантные должности, эффективно организовать обучение и стажировку сотрудников, которые включены в резерв, правильно их

использовать на различных направлениях и уровнях в системе управления персоналом [21].

Формирование резерва кадров является важной задачей для надежного функционирования организации, так как позволяет вовремя обеспечить замещение вакантных должностей в случае болезни, отпуска, командировки, высвобождения сотрудников.

Кадровый резерв – это определенная группа перспективных сотрудников, которые обладают необходимыми для выдвижения профессионально – деловыми, личностными качествами и свойствами.

Резерв формируется из состава персонала фирмы. Состав резерва показывает потребность фирмы в руководителях, специалистах, а также ориентируется на структуре запланированных должностей. Структура и количество человек в резерве определяется заранее, исходя из уровня должности, текучести кадров, планов развития фирмы, а также других обстоятельств.

Система управления персоналом постоянно испытывает на себе изменения, следовательно, постоянно должны создаваться и вводиться новые методики и способы усовершенствования технологий управления персоналом, что будет способствовать конкурентоспособности организации, тем самым поднимая качество обслуживания и уровень компетенции персонала, а также увеличивать благоприятный имидж организации.

Делая вывод можно сказать, что правильно построенная система управления персоналом позволяет организации результативно и экономно применять имеющиеся трудовые ресурсы, планировать и изменять их в зависимости от меняющихся условий рынка. Грамотное использование методов управления и анализа позволяют своевременно проводить совершенствование системы управления персоналом и предоставляют организации дополнительные конкурентные преимущества.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ АО «ПЕНЗЕНСКИЙ ЗАВОД «ЛОКОМОТИВ»

2.1 Изучение отечественного и зарубежного опыта развития системы управления персоналом на промышленных предприятиях

Персонал является ключевым активом компании, а также является определяющим фактором достижения ее стратегических целей. Проанализируем систему управления персоналом на примере отечественного предприятия ОАО «РЖД».

ОАО «Российские железные дороги» (ОАО «РЖД») – российская государственная интегрированная организация, владелец инфраструктуры общего пользования, значительной части подвижного состава и главный оператор российской сети железных дорог [35].

По состоянию на 2017 год в организации работают 894 тыс. человек, что является 1,3 % от общего числа занятых в экономике России.

Порядок приема, увольнения и перевода работника на другую должность или работу происходит в соответствии с требованиями трудового законодательства Российской Федерации, а также на основании внутренних локальных нормативных актов ОАО «РЖД».

Для соискателей определены квалификационные требования, использующиеся при отборе персонала.

Также применяются тарифно – квалификационные характеристики профессий рабочих, которые характерны для работы на железнодорожном транспорте.

Для обеспечения ОАО «РЖД» высококвалифицированными специалистами происходит активный поиск и привлечение лучших из

возможных работников путем осуществления предварительного подбора кандидатов на занятие вакантных должностей на основе внутреннего конкурса. Внутренний подбор обеспечивает активное горизонтальное и вертикальное перемещение персонала, а также сокращает время.

В 2012 г. была усовершенствована система поощрений в организации. Основное новшество заключается в возможности награждения сотрудников дочерних и зависимых обществ ОАО «РЖД» за успешную совместную деятельность, инициативное участие в решении вопросов роста эффективности деятельности и развития ОАО «РЖД» практически всеми наградами организации. Для сотрудников компании были повышены размеры премий к видам поощрения.

Также в организации существует ряд мотивационных положений, которые направлены на поощрение как за достижение общих, так и индивидуальных результатов трудовой деятельности:

- сотрудники, которые внедряют стандарты бережливого производства, получают в виде вознаграждения до 50 % фактически полученной экономии от проекта;
- дополнительные средства из фонда мастера уходят на поощрение сотрудников и начальников участков, которые добились основательных результатов в работе;
- до 50 % полученной экономии топливно-энергетических ресурсов направляется на премирование причастных работников;
- если обнаружены трудно выявляемые дефекты сотрудникам вагонных депо выплачивается соответствующее вознаграждение [35].

Также средством мотивации персонала являются созданные в организации нормы предоставления компенсируемого социального пакета.

Компенсируемый социальный пакет предоставляется для повышения привлекательности рабочих мест и мотивации работников к труду. Данный пакет включает следующее: компенсация санаторно-курортного лечения; компенсация летнего отдыха детей; компенсация оплаты проезда на

городском транспорте к месту работы; компенсация услуг сотовой связи; компенсация дополнительных (личных) взносов в НПФ «Благосостояние»; компенсация оплаты медицинских услуг; компенсация оплаты услуг спортивных и культурных учреждений; компенсация оплаты детских садов; компенсация оплаты Интернета; компенсация оплаты ГСМ; компенсация питания.

По результатам работы по предоставлению компенсируемого социального пакета определено его положительное воздействие на удержание персонала, а именно снижение текучести на подразделениях, сотрудники которых являлись его получателями.

Одним из основных приоритетов организации является развитие персонала. В ОАО «РЖД» сформирована единая система подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала, основой которой является принцип непрерывного обучения персонала. Главной задачей является внедрение принципа непрерывного профессионального и личностного развития руководителей на основе компетентностного подхода. Для этого в организации активно формируется система бизнес образования сотрудников [35].

Также сотрудники проходят обучение на базе Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ по программе «Корпоративное управление», на базе Центра международной логистики ВШМ СПбГУ, обучение руководителей по программам переподготовки MBA и Executive MBA в российских и зарубежных бизнес школах. Совместно со Стокгольмской школой экономики ведется реализация корпоративной образовательной программы холдинга «РЖД» в модульном формате Executive MBA.

Для руководителей и специалистов организации проводилось повышение квалификации по: управлению, финансам, бухгалтерскому учету, праву, управлению персоналом. Осуществлялись программы по повышению

уровня владения иностранными языками руководителями и специалистами ОАО «РЖД», которые связаны с международной деятельностью.

На базе Московской школы социальных и экономических наук РАНХ и ГС по программе «Международный протокол и кросс культурные коммуникации» проходили повышение квалификации специалисты организации по протоколу международного уровня.

Кроме того осуществлены программы краткосрочного повышения квалификации с выездом работников компании в Германию, Францию, Великобританию, Финляндию, Чехию, Испанию, Корею, Китай, Норвегию, США.

В настоящее время в организации закончен этап становления системы дополнительного корпоративного бизнес образования, ключевым элементом которого является корпоративный университет ОАО «РЖД».

Создание эффективных технологий обучения и развития персонала ОАО «РЖД» на уровне лучших мировых практик реализуется коллективом корпоративного университета по следующим стратегическим направлениям:

- оценка персонала;
- обучение и развитие персонала;
- управление знаниями.

Корпоративный университет является началом этапа наращивания потенциала для реализации целевой бизнес модели взаимодействия с кадровым блоком – «Корпоративный университет как HR партнер».

Одним из главных инструментов развития кадрового потенциала ОАО «РЖД» является корпоративная молодежная политика.

Для привлечения и удержания молодых работников – стратегического актива организации – создана целевая программа «Молодежь ОАО «РЖД». За семь лет ее исполнения число работников моложе 30 лет в организации возросло с 19,0% до 28,3 %.

Итогом проводимой работы является существенный рост количества иницилируемых молодежью предложений и проектов, которые направлены на

повышение эффективности деятельности организации, что характеризует вовлеченность молодых сотрудников в решение корпоративных задач и инновационное развитие ОАО «РЖД».

Рассмотрим зарубежный опыт системы управления персоналом на примере компании Deutsche Bahn.

Deutsche Bahn AG (Deutsche Bahn Holding) – германская организация, главный железнодорожный оператор. Юридически выступает субъектом публично-правовой собственности (нем. Sondervermögen) – акционерной фирмы с государственным участием [29].

Набор персонала в компании Deutsche Bahn происходит путем отправления резюме по интернету, заполнив заявку на основном сайте компании. Во время отправки заявки необходимо указать желаемую должность и район Германии для будущего возможного трудоустройства. При заполнении формы предусмотрена возможность загрузки всех документов соискателя (дипломы, аттестаты).

При правильно оформленной заявке и прикреплении всех документов представитель работодателя связывается в течение 2-3 недель.

После этого следует назначение времени телефонного собеседования. При разговоре особое внимание обращается на знание профессиональных терминов, находчивости и мотивации соискателя. Возможен опрос по рабочему алгоритму действий на желаемой должности. Здесь необходимо подробно рассказать о последовательности операций и особенностях работы.

При успешно пройденном телефонном собеседовании назначается отбор в группе в соответствии с комплексным методом оценки персонала assessment-center. Во время отбора используются взаимодополняющие методики по выявлению реальных психологических и профессиональных способностей сотрудников. Отбор может включать задачи по решению различных операций. Это может быть тесты, дискуссия, составление проекта и т.д. Во время каждого задания за испытуемыми ведется наблюдения группой экспертов, которые фиксируют поведение участников. По

окончании отбора каждому соискателю выдается специальный лист с перечнем уникальных черт личности.

Последним этапом трудоустройства выступает личная встреча с работодателем. На последнем собеседовании необходимо показать свои знания о самой компании, ее структуре, рассказать о желаемых перспективах своей работы в дальнейшем.

Что касается системы мотивации персонала, она комплексная, включает: моральную – вручение благодарственных писем, проведение коллективных мероприятий, вручение знаков отличия.

А также материальную, которая заключается в поощрении персонала: подарки за каждые 10, 20, 30 лет трудовой деятельности.

Кроме того, начиная с 2008 года в компании начала действовать бонусная система вознаграждения персонала. Персонал компании создал фонд, который стал их «собственностью». Работодатель зачисляет сумму вознаграждений для работников компаний в этот фонд. Каждый работник (членом фонда автоматически становится сотрудник, проработавший в компании более 6 месяцев) имеет свой фондовый пай. Для получения бонусного вознаграждения необходимо проработать в компании весь год на протяжении которого формировалась прибыль. Ежегодное максимальное бонусное вознаграждение определяется результатом коммерческой деятельности каждой компании концерна отдельно. Половина бонусного вознаграждения определяется результатами коммерческой деятельности, а вторая половина – результатами достижения установленных целей [29].

Цели для компании ежегодно устанавливаются правлением фонда и исполнительным директором компании после предварительного обсуждения с персоналом организации.

Независимо от достигнутых концерном экономических результатов, вознаграждения не могут совместно превышать 6 млн. евро в год.

Каждый, имеющий свой фондовый пай, может реализовать его через 5 лет (ежегодно не более 15%). При завершении трудовой деятельности всю

сумму можно реализовать за один год. При выходе работника на пенсию, он может реализовать свой пай в течение 4 лет.

Немецкий железнодорожный концерн Deutsche Bahn является не только крупнейшим работодателем в стране, но и компанией, которая долгие годы занимается подготовкой кадров для железных дорог. Для этого более 15 лет назад было создано специальное подразделение, которое называется DB Training. В него входит около 70 учебных центров, часть из которых оборудована тренажерами, имитирующими как резкую смену погоды, так и различные внештатные ситуации.

Ежегодно DB Training проводит свыше 20 тыс. учебных мероприятий, которые посещают более 225 тыс. человек со всех стран мира. Причем помимо курсов повышения квалификации и профессиональной переподготовки, в DB Training принимает учеников старших классов и выпускников школ. Они могут получить образование более чем по 25 профессиям.

Качество образования, которое дает DB Training, считается очень высоким. Подтверждением этому является тот факт, что примерно 90% позиций специалистов и руководителей немецкого концерна заполняются изнутри. Непрерывность образования считается залогом успешной работы в компании, поэтому в среднем за год один работник тратит на своё обучение 46,8 часа.

Также любой работник может взять для получения дополнительного частного образования «учебный отпуск». Обычно он длится пять дней. Помимо этого у Deutsche Bahn есть совместные программы по подготовке кадров для железных дорог со многими вузами мира. Таким образом, часть работников набирается из Массачусетского технологического института (MIT) и Стэнфордского университета.

Обучение и повышение квалификации с применением средств Интернет (e-Learning) началось в компании Deutsche Bahn в 2000 году. Темы курсов затрагивали техническую сторону германских железных дорог,

обеспечение безопасности на транспорте, коммерческие аспекты. Внедрение обучения через Интернет было проведено, во-первых, исходя из увеличения объема материала, а во-вторых, из экономии средств.

При проведении обучения по всей компании создается несколько крупных академических групп, в которые входят несколько проектных. Проектные группы получают, как правило, общее задание, и их участники работают совместно. Таким образом сохраняется привычная группа учащихся, поддерживается и развивается командный дух внутри компании. Подобное внимание к социальному аспекту при проведении курсов e-Learning является отличительной особенностью Deutsche Bahn.

Учебный процесс реализуется так называемыми тьюторами. Временной период программы для каждого работника определяется индивидуально. В программу урока входят базовый текст и несколько упражнений. Тьютор может контролировать, выполняются ли упражнения. Постоянно проводятся контрольные работы, которые тьютор проверяет и высылает назад с результатом. Также, тьютор может следить за ходом учебы как группы в целом, так и каждого работника в отдельности, а при необходимости может лично встретиться с сотрудником. Точно таким же образом учащийся имеет возможность обратиться к другим участникам группы или курса и к тьютору. В любом случае решение как можно большего числа проблемных ситуаций остается за учащимся. Также в системе есть раздел, где находятся биографические справки всех участников проекта, что позволяет группе почувствовать себя частью одной команды (это является еще одним элементом концепции «социального обучения» курсов Deutsche Bahn). Есть раздел «Чат», доступ к которому тьютор не имеет, в котором учащиеся обсуждают свои проблемы друг с другом [29].

Deutsche Bahn сама разработала данную систему, и большая часть организаторов курсов являются сотрудниками службы управления персоналом. Особых требований к тьюторам не предъявляется, однако в

любом случае большинство уже имеющих это энтузиасты. В случае нестандартных тем тьюторами становятся разработчики «обычных» курсов.

Помимо профессиональных знаний и умений обращаться с компьютером каких-либо специальных требований к участникам программ не предъявляется. Это связано с тем, что задания были максимально упрощены, а также была разработана детальная система помощи. Приложения были разработаны специально для маломощных персональных компьютеров, таким образом, максимально упрощалась их установка и использование в домашних условиях. Система изначально была ориентирована на систему Windows, поэтому удалось избежать технических сложностей.

С 2000 года для разработки приложений e-Learning был создан отдел внутри компании, в который вошли молодые сотрудники из числа тьюторов и учащихся, а также трое новых программистов. Создание собственной команды разработчиков снизило затраты на программирование приложений на 50% (со 20 млн марок до 10 млн марок). Программные продукты Deutsche Bahn в области e-Learning были выделены в отдельный коммерческий продукт. Всего за 2003 год обучение прошли 3500 тыс. работников Deutsche Bahn.

Работа с молодежью в последние годы приобретает особую актуальность. В Deutsche Bahn сейчас фактически демографический кризис: старые работники готовятся к выходу на пенсию, а «новой крови» в рядах компании не очень много. Но и этот фактор в немецкой компании стал плюсом: в большинстве подразделений опытные сотрудники работают сообща с молодыми. С одной стороны, молодежь перенимает опыт, а с другой – генерирует новые, интересные идеи.

Анализ системы управления персоналом на отечественном и зарубежном предприятии можно представить в виде следующей сравнительной таблицы 3.

Таблица 3 – Сравнение систем управления персоналом ОАО «РЖД» и Deutsche Bahn

Блок	ОАО «РЖД»	Deutsche Bahn
Набор, отбор, найм персонала	- преобладает внутренний подбор с использованием квалификационных требований в соответствии с трудовым законодательством РФ.	- ступенчатая система отбора.
Мотивация персонала	- комплексная система мотивации с преобладанием социальных аспектов.	- комплексная система мотивации с преобладающей материальной мотивацией.
Развитие персонала	- система развития персонала, включающая: переподготовку, повышение квалификации, дополнительное корпоративное бизнес образование.	- система развития персонала, реализующаяся с помощью учебного сетевого центра, который включает следующие направления: базовое обучение, повышение квалификации.
Кадровая стратегия	- корпоративная молодежная политика.	- корпоративная молодежная политика.

Источник: составлено автором по [Соколова М.И. Управление человеческими ресурсами / М.И.Соколова, А.Г.Дементьева. –М: ТК Велби,Изд–во Проспект, 2012. –240 с.]

Сравнив системы управления персоналом ОАО «РЖД» и Deutsche Bahn можно сказать о их плюсах и минусах, которые представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Плюсы и минусы систем управления персоналом ОАО «РЖД» и Deutsche Bahn

Организация	Плюсы	Минусы
ОАО «РЖД»	-целостная система развития персонала.	- недостаточно развита система набора, отбора и найма персонала; - недостаток материальных мер, направленных на мотивацию персонала.
Deutsche Bahn	- развитая система набора, отбора, найма персонала - дистанционное обучение.	- преобладание материальной мотивации.

Источник: составлено автором по [Соколова М.И. Управление человеческими ресурсами / М.И.Соколова, А.Г.Дементьева. –М: ТК Велби,Изд–во Проспект, 2012. – 240 с.]

Таким образом, сильной стороной ОАО «РЖД» является создание целостной системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников, в основу которой положено непрерывное обучение персонала.

В системе управления персоналом ОАО «РЖД» проводится большой объем работ по отбору персонала, но есть и возможность дальнейшего совершенствования механизмов подбора и отбора персонала и повышения квалификации работников на основе использования не только внутреннего подбора, но и внешнего.

Мотивация персонала в ОАО «РЖД» в большей степени направлена на социальные аспекты, но для эффективной работы сотрудников, она должна носить как материальный, так и нематериальный характер.

В Deutsche Bahn существует эффективная система набора, отбора и найма персонала, от которой в дальнейшем зависит благосостояние организации.

Что касается системы управления персоналом Deutsche Bahn, то отличительной особенностью является дистанционное обучение персонала (e-Learning), которое направлено на изучение большего объема материала, а также экономии средств.

Также в системе управления персоналом Deutsche Bahn используется комплексная система мотивации персонала, которая является основой решения проблемы низкой мотивации персонала.

При анализе систем управления персоналом ОАО «РЖД» и Deutsche Bahn были выявлены преимущества и недостатки, которые можно как привносить в отечественный опыт, так и не допускать.

2.2. Исследование системы управления персоналом и разработка мероприятий по ее совершенствованию на промышленном предприятии АО «Пензенский завод «Локомотив»

Акционерное общество «Пензенский завод «Локомотив» создано и зарегистрировано 19 ноября 2002 года путем преобразования Общества с ограниченной ответственностью «Локомотив» и является его правопреемником.

АО «Пензенский завод «Локомотив» определил для себя ряд целей, которые соответствуют и являются миссией компании.

Цели предприятия: разработка и производство надежной электропневматической аппаратуры такой как: электропневматические вентили, пневматические выключающиеся устройства, выключатели, клапаны, электромагниты и другие электроаппараты, применяющиеся в железнодорожном подвижном составе, карьерных экскаваторах, большегрузных автомобилях БелАЗ, горнодобывающем и буровом оборудовании и многих других отраслях.

АО «Пензенский завод «Локомотив» специализируется на разработке и производстве электропневматической аппаратуры: вентили электропневматические; пневматические выключающие устройства; выключатели; клапаны; электромагниты и другие электроаппараты, применяющиеся в железнодорожном подвижном составе, карьерных экскаваторах, большегрузных автомобилях БелАЗ, горнодобывающем и буровом оборудовании и многих других отраслях.

АО «Пензенский завод «Локомотив» осуществляет следующие основные виды деятельности:

– производство агрегатов, систем пневмоэлектрического оборудования, машиностроительной техники, запасных частей и другой технической продукции;

– производство частей железнодорожных локомотивов, трамвайных и прочих моторных вагонов и подвижного состава, производство путевого оборудования и устройств для железнодорожных путей, механического и электромеханического оборудования.

АО «Пензенский завод «Локомотив» – единственное предприятие в городе Пензе, специализирующиеся на выпуске выше представленной продукции.

Завод располагает современным оборудованием и высокими технологиями. Производственная площадь составляет 2300 кв.м. сюда входят механический цех, сборочный цех, подсобные производственные помещения.

Высокий уровень разработок АО «Пензенский завод «Локомотив» обеспечивается:

- исследованиями высококвалифицированных инженеров, имеющих многолетний опыт работы в данной отрасли;
- наличием собственной производственной мощности, оснащённой всем необходимым оборудованием;
- современной экспериментальной научной базой;
- применением в опытно-конструкторских разработках новейшей вычислительной техники и передового специализированного программного обеспечения.

Все это позволяет производить качественную продукцию, а также осваивать выпуск новых изделий в кратчайшие сроки.

В настоящее время АО «Пензенский завод «Локомотив» имеет тесные деловые связи с ООО Торговая компания «Диамонд», ООО «Медиум», ЗАО «Металлоторг», ООО «Химтранзит» и десятками локомотиворемонтных предприятий России.

Многочисленные и разнообразные деловые связи между предприятиями определяются заключением хозяйственных договоров. Так как деятельность любого современного предприятия базируется на сделках, и

своевременное исполнение которых хозяйствующими партнерами, потребителями является важным условием устойчивой работы предприятий.

АО «Пензенский завод «Локомотив» поставляет свою продукцию не только на Пензенский рынок, но и на рынок страны. Основными конкурентами анализируемого предприятия на Российском рынке являются: ООО «Электромагнит» (г.Екатеринбург), ОАО «ТРАНСМАШ» (г. Москва), ООО «ПромОборудование» (г.Санкт-Петербург), ООО «КОМПЛЕКТ ПРОММАТЕРИАЛЫ» (г.Санкт-Петербург).

Исследуемое предприятие имеет постоянных покупателей по всей России, которых насчитывается порядка 30: ОАО «Пензавтормет» (г.Пенза); ООО «ТНП» (г.Курск); ООО «Госпромснаб» (Свердловская область, г.Первоуральск).

Прибыль является главным показателем деятельности организации. Проанализируем динамику прибыли за последние 3 года (таблица 5).

Данные таблицы подтверждают, что предприятие развивается, увеличивая товарооборот, расширяя свое присутствие на российском рынке. При этом следует отметить, что лишь в 2015 году предприятие сработало с прибылью. Чистая прибыль в 2015 году составила 1543 тыс. руб. В последующие годы предприятие осуществляло хозяйственную деятельность неэффективно, что отрицательно сказывалось на конечных финансовых результатах. В 2016 году чистый убыток составил 1145 тыс. руб., а в 2017 году 1187 тыс. руб. Данное обстоятельство негативно отразилось и на имущественном положении организации: привело к снижению капитализации и росту кредиторской задолжности.

Таблица 5 – Динамика финансовых результатов за 2015-2017 годы АО «Пензенский завод «Локомотив», тыс. руб.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение (+,-) 2017 г. от 2015 г.
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг	46324	55954	63621	17297

Продолжение таблицы №5

Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	36841	48107	54958	18117
Валовая прибыль	9483	7847	8663	-820
Управленческие расходы	5929	7079	7876	1947
Прибыль (убыток) от продаж	3554	768	787	-2767
Проценты к уплате	18	264	252	234
Прочие доходы	7	131	180	173
Прочие расходы	1372	1780	1902	530
Прибыль (убыток) до налогообложения	2171	-1145	-1187	-3358
Текущий налог на прибыль	628	-	-	-628
Чистая прибыль отчетного периода	1543	-1145	-1187	-2730

Источник: составлено автором на основе финансовой документации.

Положительной тенденцией является только рост выручки от продажи произведенной предприятием продукции. За исследуемый период выручка увеличилась более чем на 17 млн. руб. Однако и здесь наблюдаются негативные тенденции: темпы роста себестоимости опережают темпы роста выручки, возрастают управленческие расходы, прочие расходы.

Структура управления в АО «Пензенский завод «Локомотив» является функциональной. Функциональная структура предполагает, что каждый орган управления специализирован на выполнении отдельных функций на всех уровнях управления.

Выполнение указаний каждого функционального органа в пределах его компетенции обязательно для производственных подразделений. Решения по общим вопросам принимаются коллегиально. Функциональная специализация аппарата управления значительно повышает его эффективность, так как вместо универсальных менеджеров, которые должны разбираться во всех функциях, появляется штаб высококвалифицированных специалистов.

Такой структуре присущи следующие принципы:

- принцип иерархичности уровней управления, при котором каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему;
- принцип полномочий и ответственности работников управления месту в иерархии;

- принцип разделения труда на отдельные функции и специализации работников по выполняемым функциям;
- принцип формализации и стандартизации деятельности
- принцип квалификационного отбора, в соответствии с которым найм и увольнение с работы производится в строгом соответствии с квалификационными требованиями.

Организационная структура АО «Пензенский завод «Локомотив» представлена в приложение А.

Анализ кадрового состава предполагает периодическое и целенаправленное изучение сотрудников по характеристикам возраста, образования, квалификации, стажу работы и другим социально-демографическим признакам.

К количественным характеристикам относятся: численность занятых, в организации; средний возраст; средний стаж работы в организации; темпы роста численности работников организации за определенный период.

Численность персонала - это количество занятых в организации людей. Численность персонала АО «Пензенский завод «Локомотив» на данный момент составляет 199 человек, из которого 27 человек – административно управленческий персонал (АУП)(приложение Б).

Квалифицированный уровень рабочих кадров во многом зависит от их возраста, образования и опыта работы. Поэтому рассмотрим состав рабочих кадров по возрасту, образованию и опыту. Представим возрастную структуру АО «Пензенский завод «Локомотив» путём группировки (таблица 6).

Таблица 6 – Возрастная структура кадров АО «Пензенский завод «Локомотив» 2016-2017 г.г. (в % к общей численности)

Возраст, лет	2016г.,%	2017г., %
20-29	10,8	11,4
30-39	34,4	36,5
40-49	38,2	37,9
50-54	10,5	9,2
55 и старше	6,1	5,0

Источник: составлено автором на основе кадровой документации.

Данная таблица показывает, что преобладающую часть – 37,9% составляет персонал в возрасте от 40 до 49 лет. Затем персонал в возрасте от 30 до 39 – 36,5. Примерно одинаковую часть составляют персонал от 50 до 54 лет и от 20 до 29 лет соответственно равны 9,2% и 11,4%. Самый малый процент составляет персонал возраста от 55 до и старше – 5%. По данным показателям можно сделать вывод, что преобладающая часть персонала 28% – это персонал в возрасте от 40 до 49 лет, который обладает высокой степенью квалификации и с продолжительным стажем и опытом работы. Что касается остальных возрастных групп, то они не совсем развиты с точки зрения распределения между возрастными категориями.

Таблица 7 – Структура персонала по образованию на 2016-2017гг

Образование	2016г.,%	2017г.,%
Высшее образование	19%	21%
Среднее профессиональное	71%	68%
Начальное образование и без образования	10%	11%

Источник: составлено автором на основе кадровой документации.

В связи со спецификой анализируемого предприятия – производство и продажа электропневматической аппаратуры, большая часть персонала заняты на производственном участке: токари, фрезеровщики, сверловщики, слесари-сборщики. Отсюда и большой процент (68%) рабочих со средним профессиональным образованием.

Таблица 8 – Структура персонала по стажу работы

Стаж	%
До 1 года	2%
От 1 года до 3 лет	12,2%
От 3 до 5 лет	21,1%
От 5 до 10 лет	38,5%
Свыше 10 лет	26,1%

Источник: составлено автором на основе кадровой документации.

Положительным аспектом является – 38,5 % (77 человек) с большим стажем работы по специальности (от 5 до 10 лет), что увеличивает эффективность производства предприятия.

Для исследования системы управления персоналом АО «Пензенский завод «Локомотив» было проведено глубинное интервью (приложение Г) с инспектором отдела кадров Радаевой Т.В., в ходе которого было выявлено: *«В организации АО «Пензенский завод «Локомотив» используются как внешние источники найма, так и внутренние.»*

Внешними источниками являются:

– объявления в СМИ (газеты, интернет). (80%) Основное преимущество данного метода набора кандидатов - широкий охват населения при относительно низких первоначальных затратах.

– самопроявившиеся кандидаты(7%). Отдел кадров постоянно получает резюме, телефонные звонки и другие обращения от людей, занятых поиском работы;

– биржа труда(13%).

Этапы отбора персонала заключаются в следующем:

– формирование базы данных (отдел кадров предлагает претендентам на занятие вакантных мест представить свое резюме, в котором указываются личные сведения и основная информация об образовании, профессиональном опыте, имеющихся навыках и достижениях);

– сбор предварительной информации о кандидатах (одной из целей этого этапа является отсеивание по формальным характеристикам кандидатов, явно не подходящих для имеющихся вакансий, не отвечающих минимальным требованиям вакантной должности);

– собеседование;

– выбор кандидата;

– решение о найме.

Также в организации АО «Пензенский завод «Локомотив» нет системы адаптации, отсутствует документация по процессу адаптации, нет специалиста, в должностные обязанности которого входили бы функции по адаптации новых сотрудников, также не развит институт наставничества.

Мотивация в АО «Пензенский завод «Локомотив» носит как материальный, так и нематериальный характер.

Материальная мотивация персонала: повышение заработной платы и премия за перевыполнение плана, ежемесячные премиальные выплаты (на основе приказа о поощрении работников за добросовестное исполнение трудовых обязанностей в соответствии с трудовым кодексом РФ), дополнительные льготы.

Нематериальная мотивация персонала: корпоративные программы социальной защиты, проведение корпоративных мероприятий, праздники.

Минусом системы мотивации персонала является низкая заработная плата. Средний заработок в АО «Пензенский завод «Локомотив» составляет 17 500 тыс. руб., при том, что по Пензенской области средняя заработная плата составляет 20 900 тыс.руб.

Развитие персонала в АО «Пензенский завод «Локомотив» происходит, как правило, на рабочем месте в процессе фактического выполнения конкретной работы: самостоятельное изучение материалов, учебных пособий и инструкций по изготовлению и реализации продукции, а также инструктажи по технике безопасности, инструктаж при работе со станками, которые установлены на рабочем месте.

Обучение вне рабочего места:

- семинарские курсы для бухгалтеров по налогообложению и бухгалтерской отчетности;*
- тренинги;*
- самообучение.*

Также сотрудники предприятия АО «Пензенский завод «Локомотив» проходят переподготовку и повышение квалификации, в основном это рабочие, такие как токари, электрики и другие.

В процессе оценки персонала в АО «Пензенский завод «Локомотив» используется процедура аттестации. Основные ее критерии: выполнение функциональных обязанностей, достигнутые результаты деятельности, личные качества.

Процесс аттестации в АО «Пензенский завод «Локомотив» делится на 4 основных этапа.

На подготовительном этапе издается приказ о проведении аттестации и утверждении состава аттестационной комиссии. Аттестации проводится на основе графиков, которые доводятся до сведения аттестуемых не менее чем за месяц до начала аттестации, а документы на аттестуемых представляются в аттестационную комиссию за две недели до начала аттестации.

На этапе оценки сотрудника и его трудовой деятельности создается экспертная группа.

Этап проведения аттестации заключается в заседании аттестационной комиссии, на которое приглашаются аттестуемые и их непосредственные руководители.

Оценка деятельности работника, прошедшего аттестацию, и рекомендации комиссии заносятся в оценочный лист. Лист оценки деятельности и личностных качеств заполняется руководителем аттестуемого и представителем кадровой службы.

Следующий этап принятие решений по результатам аттестации, где формулируется заключение.

Таким образом, аттестация кадров в АО «Пензенский завод «Локомотив» является комплексной оценкой, учитывающей потенциал и индивидуальный вклад работника, и проводится силами аттестационной комиссии.

Также, в организации отсутствует формирование кадрового резерва. Процесс формирования кадрового резерва в современных условиях является весьма важной процедурой, которая позволяет не только оперативно решить вопрос замещения сотрудника во время его отсутствия, но и обучить должным образом нового, который может подойти для занятия квалифицированной должности».

АО «Пензенский завод «Локомотив» не считает, что персонал является важнейшей частью предприятия, который нужно обучать, оценивать, главной целью организации является получение прибыли.

В ходе анализа системы управления персоналом были выявлены как положительные, так и отрицательные стороны. Главным минусом системы управления персоналом в АО «Пензенский завод «Локомотив» является отсутствие адаптации персонала.

Внедрение системы адаптации на предприятии представляет собой достаточно сложную задачу, но от нее зависит решение таких важных задач для предприятия, как: уменьшение стартовых издержек, уменьшение текучести кадров, быстрое достижение рабочих показателей, приемлемых для организации – работодателя, вхождение работника в рабочий коллектив.

Для создания эффективной процедуры адаптации, следует осуществить следующие мероприятия:

- разработать положение об адаптации персонала (приложение В);
- разработать программу адаптации.

Положение об адаптации персонала разрабатывается с целью стандартизации и утверждения процесса прохождения испытательного срока на всех уровнях организации.

Учитывая особенности деятельности организации АО «Пензенский завод «Локомотив» следует предусмотреть особую программу адаптации персонала. Ее главной целью должно стать улучшение условий для работы, а также максимально быстрая и эффективная адаптация к производственному процессу. Прежде чем внедрять программу адаптации персонала отделу

кадров следует провести инструктаж и обучение начальников отделов. Необходимо рассказать им о необходимых мероприятиях, ответственности, способах контроля и оценки.

Программа адаптации должна быть составлена из двух подпрограмм общей и индивидуальной, и содержать следующие этапы:

Общая подпрограмма призвана сформулировать общее представление о компании, особенностях, условиях труда, о коллективе. Включает в себя ознакомление с рабочим местом, личное знакомство со всеми сотрудниками организации, беседу с руководством.

Общая подпрограмма состоит из:

– Первичное ознакомление сотрудника с АО «Пензенский завод «Локомотив». На данном этапе сотруднику отдела кадров следует познакомить новичка с деятельностью АО «Пензенский завод «Локомотив» в целом. Для этого необходимо создать специальный буклет - ориентир, в котором будут указаны все подразделения, история и успехи предприятия, принятые нормы и правила, кодекс поведения. Этот информационный буклет должен воодушевить работника на достижение высоких целей.

Затем следует в общих чертах рассказать новичку об условиях работы, более конкретно - об оплате труда, премиях, требованиях, режиме, порядке управления, санкциях. Это позволит новому сотруднику составить экспресс-план его дальнейшей деятельности в определенном отделе. Данные операции займут один день.

– Знакомство сотрудника с его непосредственным начальником. На данном этапе сотрудник отдела кадров должен представить новичка его непосредственному начальнику.

Непосредственный начальник должен провести личную беседу, где должен рассказать о коллективе, его традициях и обычаях, нормах работы, отношениях. Также нужно объяснить работнику, что включают его обязанности, что и где он может использовать, как искать нужную информацию, к кому обращаться за помощью. Желательно сделать для него

письменные рекомендации по работе, предоставить должностную инструкцию, ознакомить с рабочей документацией.

Данная беседа должна пройти на второй день стать для работника ориентиром в его деятельности.

– Ввод сотрудника в коллектив. Хороший результат может дать подготовка самого коллектива к приему нового работника. Необходимо разъяснить, в связи с чем привлекается новичок. Нужно составить круг вопросов, которые могут обсуждаться с новым работником в первые дни. Это позволит контролировать поступление негативной информации.

Затем непосредственный начальник должен познакомить работника с коллективом. Лучше всего, если это будет презентация, на которой начальник расскажет о новом сотруднике общую информацию как имя и возраст, опыт работы, черты характера, семейное положение, а также его обязанности на рабочем месте. Последнее позволит избежать «перекладывания» на нового работника чужих обязанностей.

Для нового сотрудника данный пункт даст возможность уже в самом начале работы понять отношение коллектива к нему, оценить реакцию членов коллектива на новую ситуацию.

Индивидуальная подпрограмма – формируется прямым руководителем, затем она должна быть согласована с руководителем направления и начальником отдела кадров. Включает в себя план по вступлению в должность, план оценки занятия должности и назначение наставника.

Индивидуальная подпрограмма заключается в следующем:

– Определение наставника. Функции наставника будут заключаться в обучении нового работника основным функциям на рабочем месте, специфике его деятельности. Также показ на собственном примере выполнения различных рабочих действий. Наставник рассказывает сотруднику о специфике его деятельности, объясняет процесс работы отдела. Новый работник может задавать любые интересующие его вопросы, которые

связанны с деятельностью предприятия. Наставнику по окончании испытательного срока необходимо дать поощрительную премию и придать огласке его работу, чтобы в дальнейшем наставничество стало для сотрудников почетным делом.

– Решение организационных вопросов. К данному пункту следует отнести экскурсию по организации, ознакомление с другими отделами и их функциями, организация рабочего пространства, знакомство работника с оргтехникой, производственными станками. Также необходимо позволить работнику обустроить его личное место в соответствии с его предпочтениями.

Для новых работников в производственном отделе на этом этапе необходимо провести инструкцию по работе в сборочном цехе, а также подробно разъяснить весь производственный процесс, его основные этапы, подробно объясняя каждый из них. Здесь же следует рассказать об этикете, корпоративных правилах и стандартах организации.

– Введение в должность. Введением в должность следует заниматься наставнику. Он должен еще раз рассказать пункты должностной инструкции, способы работы, требования, сроки, порядок отчетности.

Введение в должность должно начать осуществляться на 2-3 день по прибытии нового сотрудника в организацию. Фактически этот процесс может растянуться на недели или даже месяцы.

Каждый день непосредственному руководителю следует расспрашивать нового работника о прошедшем дне, проблемах, вопросах, комментариях и замечаниях. Это обусловит наличие устойчивой обратной связи для своевременной ликвидации ошибок. Такие каждодневные диалоги могут повторяться на протяжении всего первого месяца, в дальнейшем их частоту можно сократить до еженедельного общения (до конца испытательного срока).

– Закрепление. Закрепление должно начинаться с 3 - 4 недели работы. В это время наставник отдаляется от нового работника, стимулируя его на

самостоятельную и автономную работу. Результаты этой работы следует постоянно учитывать, чтобы в дальнейшем, по окончании испытательного срока, можно было оценить эффективность адаптации.

Наставнику и непосредственному начальнику также следует отмечать любые проявления социализации, активности, инициативы и реакций. Эти данные могут в дальнейшем пригодиться для организации работы с новым работником. Важно морально и по возможности, материально поощрять сотрудника за положительные действия, новые идеи. Это мотивирует работника с большим интересом участвовать в деятельности, активнее изучать новую информацию, и учитывая, что недостаточное финансовое стимулирование является главной причиной высокой текучести кадров в производственном отделе, поможет решить эту проблему. Также стимулирование новых идей у сотрудника может помочь улучшить, рационализировать производственный процесс, ведь новичок может заметить те вещи или аспекты деятельности предприятия, к которым другие работники уже привыкли и не обращали внимание.

Для новых сотрудников в производственном отделе на этом этапе важно подробно изучить свои обязанности и полностью знать все этапы производственного процесса.

– Оценка эффективности адаптации. На данном этапе (через 3 месяца, по окончании испытательного срока) принимается решение о дальнейших мероприятиях: либо работник остается работать в должности, либо его увольняют.

Оценка составляется на основе наблюдения за новым работником наставником и непосредственным начальником, а также результатов работы испытуемого в динамике. На основании выявленных данных руководитель принимает решение.

Непосредственному начальнику по прошествии первых 2-3 недель следует разработать личную программу развития работника. К этому времени новый сотрудник проявит особенности своего характера, на которые

и следует ориентироваться при составлении программы развития. Она может включать в себя такие пункты, как обучение и повышение квалификации, возможный карьерный путь, приоритетные направления, с которыми работник мог бы лучше всего справиться и проявить себя.

Данная программа рассчитана на использование ее в период испытательного срока, который длится 3 месяца.

Исходя из выше изложенного, можно наглядно представить программу адаптации, которая будет выглядеть следующим образом (рисунок 7).

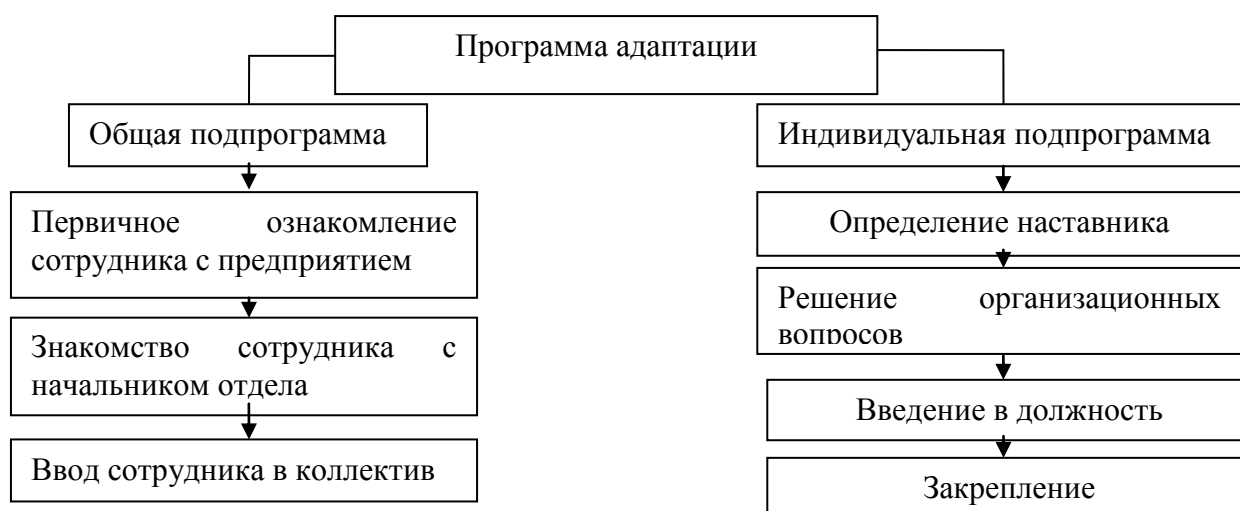


Рисунок 7 – Программа адаптации

Источник: составлено автором по [Варламов В.А. Привлечение и адаптация рабочих кадров / В.А.Варламов // Справочник кадровика.- 2013. - №10. - С. 96–98.]

Итак, можно сказать, что адаптация персонала является важной процедурой, и о том, что это один из показателей, на основании которого принимается решение, останется ли претендент в организации или нет.

Таким образом, в организациях, где проводится грамотная адаптация персонала, работники быстро и качественно овладевают своими профессиональными обязанностями, легко находят взаимопонимание с коллективом, также у работников не уменьшается стремление к качественному и добросовестному выполнению своих обязанностей. Это в несколько раз повышает продуктивность работы во всех подразделениях организации. Кроме этого система адаптации персонала способствует

уменьшению текучести кадров, экономии средств и время на введение в должность нового работника.

Выполнение предложенных рекомендаций может способствовать решению проблем, которые возникают в организации, а также повысят эффективность деятельности предприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе написания выпускной квалификационной работы были достигнуты ее цели и выполнены поставленные задачи, а именно:

1. Рассмотрены теоретические аспекты исследования развития управления персоналом на предприятии. По итогам сделан вывод, что формирование системы управления персоналом, ее деятельность и развитие зависит от общих принципов, подходов, норм и характеристик.

2. Также изучена система управления персоналом на предприятии и ее конкурентные преимущества. В итоге можно сказать, что система управления персоналом постоянно испытывает на себе изменения, следовательно, постоянно должны создаваться и вводиться новые методики и способы усовершенствования технологий управления персоналом, что будет способствовать конкурентоспособности организации, тем самым поднимая качество обслуживания и уровень компетенции персонала, а также увеличивать благоприятный имидж организации. Правильно построенная система управления персоналом позволяет организации результативно и экономно применять имеющиеся трудовые ресурсы, планировать и изменять их в зависимости от меняющихся условий рынка. Грамотное использование методов управления и анализа позволяют своевременно проводить совершенствование системы управления персоналом и предоставляют организации дополнительные конкурентные преимущества.

3. Далее был проанализирован отечественный и зарубежный опыт развития системы управления персоналом на промышленных предприятиях, где были выявлены достоинства и недостатки существующих систем управления персоналом.

4. Проведено исследование системы управления персоналом и разработаны мероприятия по ее совершенствованию на промышленном предприятии АО «Пензенский завод «Локомотив». Мероприятия направлены

на создание положения и программы адаптации персонала. Грамотно разработанная система адаптации персонала помогает организации снизить текучесть кадров на 30-40%, способствует получению квалифицированных работников, формирует дружный и сплоченный коллектив, а также создает механизм оценки управленческих и профессиональных компетенций сотрудников.

Таким образом, выполнение предложенных рекомендаций может способствовать решению проблем, которые возникают в организации, а также повысить эффективность деятельности предприятия.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка используемой литературы и приложений.

В процессе написания выпускной квалификационной работы использовались такие общенаучные методы как анализ и синтез.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Базаров Т. Ю. Управление персоналом : учебник для вузов / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 554 с.
2. Варламов В.А. Привлечение и адаптация рабочих кадров / В.А.Варламов // Справочник кадровика. – 2013. – №10. – С. 96–98.
3. Великанов В. В., Золотарева М. Г. Современные системы отбора персонала и их классификации // Молодой ученый. – 2017. – №9. – С. 391–394.
4. Веснин В.Р. Управление персоналом: теория и практика / В.Р.Веснин. – М,2009. – 688 с.
5. Веснин В. Р. Основы управления для бакалавров: учебное пособие/ В. Р. Веснин, М.: Проспект, 2014.-320 с.
6. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала / В.Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2014 – 496 с.
7. Дворянских Н.В. Формирование эффективной системы управления персоналом на промышленном предприятии: Автореф. дис. ... канд. экон. наук / Н.В.Дворянских. – Ижевск. –2013. – 27 с.
8. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А. В. Дейнека. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015. – 292 с.
9. Евенко Л. И. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами // Стратегия развития персонала. Материалы конференции. - Нижний Новгород, 1996. – 48 с.
10. Ивановская Л.В. Стратегическое управление персоналом как фактор усиления конкурентных преимуществ организации / Л.В. Ивановская // Вестник университета. – 2017. – №2. – С.17– 23.

11. Карманова А. В. Понятие оценки персонала и ее роль в управлении персоналом // Молодой ученый. – 2017. – №9. – С. 409– 411.
12. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям "Менеджмент организации", "Управление персоналом" / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2014 – 447 с.
13. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник / А.Я Кибанов , И.А.Баткаева, Л.В.Ивановская; Под ред. Кибанов А.Я., – 4-е изд., доп. и перераб. – М.:НИЦ инфрам, 2016. – 695 с.
14. Кормилицына Е. В. Эффективное управление персоналом как условие создания конкурентных преимуществ организации: На примере предприятий потребительской кооперации Воронежской области: дис. канд. экон. наук / Е.В.Кормилицына. – Воронеж,2013. - 181с.
15. Кошарная Г.Б. Современные кадровые технологии /Г.Б.Кошарная. – Пенза: изд-во ПГУ,2010. –153 с.
16. Кудымова М. А. Роль адаптации персонала в кадровой политики организации / М.А.Кудымова, Е.А.Жвик // Экономическая наука и практика: материалы IV Междунар. науч. конф. (г. Чита, апрель 2016 г.). – Чита: Издательство Молодой ученый, 2016. – С. 64–66.
17. Куприянова Н. А. Эффективность управления персоналом как необходимое условие повышения конкурентоспособности организации/ Н.А.Куприянова, Т.В.Копылова // Молодой ученый. – 2016. – №26. – С. 334–337.
18. Маусов Н.К. Адаптация персонала в организации / Н.К.Маусов // Управление персоналом. – 2014. – №13. – С. 26–30.
19. Мерзлякова И.А.Теоретические подходы к определению системы управления персоналом организации / И.А. Мерзлякова // Международный научный журнал «Инновационная наука» . –2016. –№6. –С. 105–108.
20. Минченко Л.В Особенности мотивации персонала на промышленных предприятиях /Л.В.Минченко // Научный журнал НИУ

ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». –2014. – №1. – С.91– 96.

21. Москвитина Н.М. Проблемы и порядок формирования кадрового резерва на предприятии в современных условиях / Н. М. Москвитина // Вестник Амурского государственного университета. – 2012. – № 57. – С.172–175.

22. Набережных М.М. Теоретические аспекты управления персоналом / М.М.Набережных // Журнал научных публикаций аспирантов и докторантов. – 2015. –№5. – С.41– 45.

23. Настинова Ц. С. Управление персоналом в современных условиях/ Ц.С.Настинова // Молодой ученый. – 2016. – №8. – С. 632– 634.

24. Персань Н. В. Основные проблемы управления кадровым резервом в организации // Молодой ученый. – 2015. – №22. – С. 462– 464.

25. Плешин И.Ю. Управление персоналом / И.Ю. Плешин. – СПб.: Питер, 2015. –74 с.

26. Правила внутреннего трудового распорядка АО «Пензенский завод «Локомотив – утверждено «01» сентября 2014 г.

27. Резникова О. С. Роль найма и отбора персонала в организации/О.С.Резникова, А.Б.Гарибян // Молодой ученый. – 2017. – №8. – С. 189 – 191.

28. Сивальнева Н.Н. Управление персоналом как элемент системы конкурентных преимуществ организации / Н.Н.Сивальнева, А.В.Швеков // Управление персоналом. – 2012. – № 22. – С.47–51.

29. Соколова М.И. Управление человеческими ресурсами / М.И.Соколова, А.Г.Дементьева. –М: ТК Велби, изд-во Проспект, 2012. –240 с.

30. Таланова А.В. Основные подходы к управлению персоналом организации / А.В. Таланова, С.Р. Владимиров // Экономика и менеджмент инновационных технологий. –2014. –№ 2. – С.52– 56.

31. Ульрих Д. HR в борьбе за конкурентное преимущество / Д. Ульрих, У. Брокбэнк ; пер. с англ. – М. : Претекст, 2015. – 368 с.

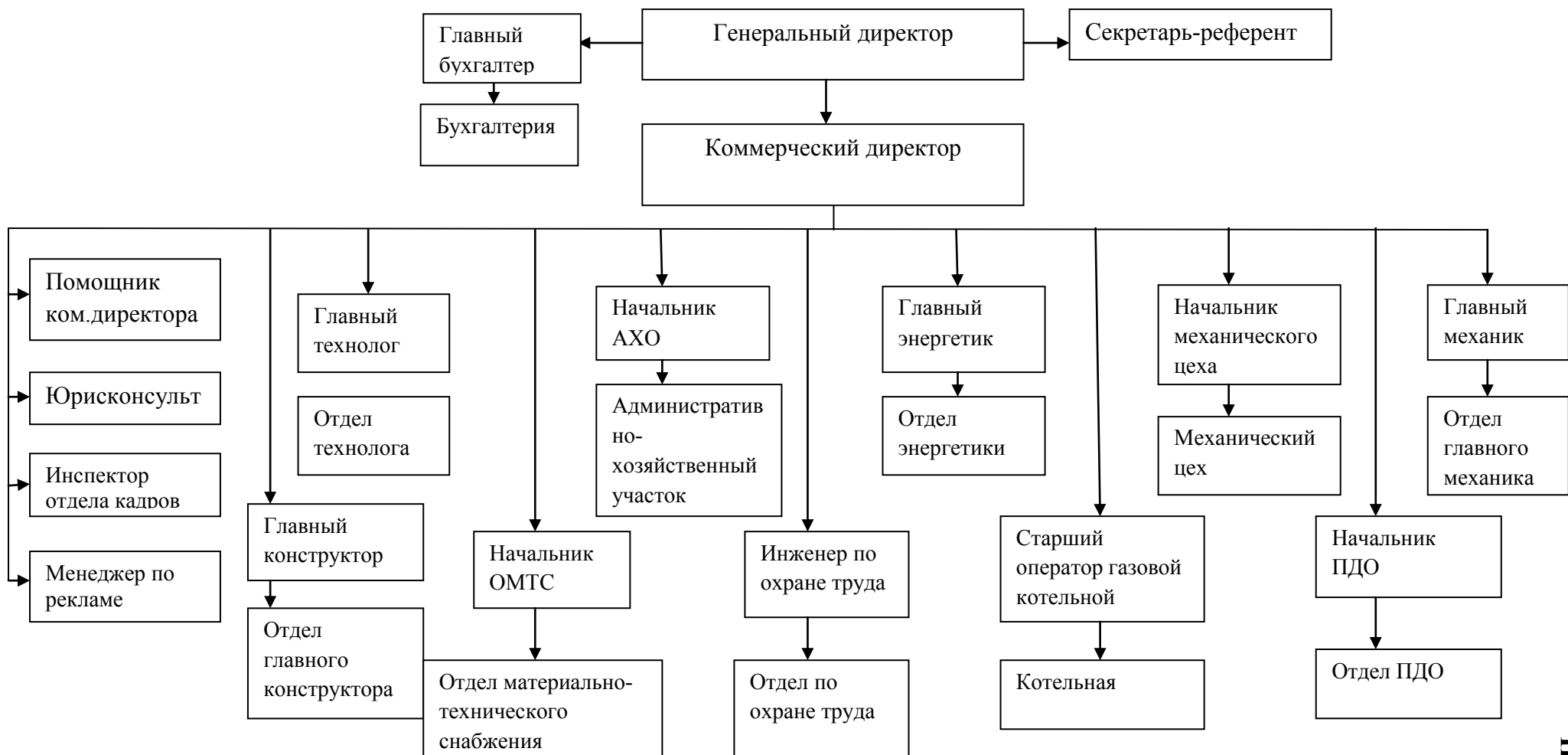
32. Устав акционерного общества «Пензенский завод «Локомотив» – утвержден протоколом общего собрания акционеров ОАО «Пензенский завод «Локомотив» протокол от «14» сентября 2017 г.

33. Федорова, Н.В. Управление персоналом организации: учебное пособие /Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – М.: КНОРУС, 2013 – 512 с.

34. Хагур Ф.Р. Трудовая мотивация как важнейший элемент управления персоналом/ Ф.Р.Хагур,С.И.Абреч // Мир современной науки. – 2015. -№4. – С. 37– 42.

35. Шаханов Д.С.Управление человеческими ресурсами / Д.С. Шаханов // Железнодорожный транспорт . – 2018. – №2. – С.29 – 33.

36. Штатное расписание АО «Пензенский завод «Локомотив» - утверждено приказом от организации «09» января 2018 г.



ПРИЛОЖЕНИЕ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Организационная структура АО «Пензенский завод «Локомотив»

Форма по
ОКУД
по ОКПО

Код
0301017

Акционерное общество «Пензенский завод «Локомотив»
наименование организации

ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ

Номер документа	Дата составления
2	09.01.2018

УТВЕРЖДЕН
О

Приказом
организации от " 09 " января 20 18 г. №

на
период с " 09 " января 20 18 г.

Штат в
количестве Сто девяносто девять едини
ц

Структурное подразделение		Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации	Количество штатных единиц	Тарифная ставка (оклад) и пр., руб.	Надбавки, руб			Всего, руб. (гр.5+гр.6+гр.7+гр.8) Ч гр.4)	Примечание
наименование	код								
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Администрация		Генеральный директор	1	11000				11000	
		Коммерческий директор	1	10000				10000	
		Помощник коммерческого директора	1	5000				5000	
		Секретарь-референт	1	5500				5500	
		Юрисконсульт	1	5000	3000			8000	
		Инспектор отдела кадров	1	5000				5000	

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Продолжение таблицы

		Менеджер по рекламе	1	5000				5000	
		Психолог	1	5000				5000	
Бухгалтерия		Главный бухгалтер	1	10000	5000			15000	
		Заместитель главного бухгалтера	1	6500				6500	
		Бухгалтер	5	6000				30000	
		Программист	1	5500	2000			7500	
Отдел главного конструктора		Главный конструктор	1	9000				9000	
		Инженер-конструктор	3	5500				16500	
Отдел главного технолога		Главный технолог	1	8000				8000	
		Технолог	2	5500				11000	
		Слесарь-инструментальщик	1	5000				5000	
Отдел материально-технического снабжения		Начальник ОМТС	1	8000	4000			12000	
		Зам.начальника ОМТС	1	6000				6000	
		Специалист	2	4700				9400	
Административно-хозяйственный отдел		Начальник АХО	1	5000				5000	
		Кладовщик	2	4650				9300	
		Сторож контролер	12	3500				42000	
		Уборщица	6	4650				27900	
		Слесарь-сантехник	1	4650				4650	

Продолжение таблицы

		Рабочий по комплексному обслуживанию	3	4650				13950	
		Уборщик территории	1	4650				4650	
Отдел по охране труда		Инженер по охране труда	1	5000				5000	
Отдел энергетики		Главный энергетик	1	8500				8500	
		Заместитель главного энергетика	1	7000				7000	
		Электромонтер	3	5000				15000	
		Слесарь по ремонту теплотехнического оборудования	1	4700				4700	
Котельная		Старший оператор газовой котельной	1	4700				4700	
		Оператор газовой котельной	4	3500				14000	
Механический цех		Начальник мех.цеха	1	7000	4000			11000	
		Токарь	35	5500				192500	
		Фрезеровщик	12	5500				66000	
		Сверловщик	10	5000				50000	
		Резчик металла	4	4700				18800	
		Электрогазосварщик	2	6000				12000	
Отдел ПДО		Начальник ПДО	1	8500				8500	
		Табельщик	1	4650				4650	
		Упаковщик	2	4700				9400	
		Плотник	5	4650				23250	
		Разнорабочий	1	4650				4650	

Продолжение таблицы

Диспетчерский отдел		Главный диспетчер	1	8500				8500	
		Диспетчер	1	5000				5000	
Сборочный цех		Слесарь-сборщик	32	4650				148800	
		Монтажник	1	4650				4650	
		Маляр	2	4650				9300	
Отдел главного механика		Главный механик	1	6000				6000	
		Слесарь ремонтник	6	5000				30000	
Участок литья пластмассы		Литейщик пластмасс	7	5000				35000	
		Литейщик цветных металлов	1	5000				5000	
Транспортный участок		Механик	1	5000				5000	
		Водитель	4	5000				20000	
		Тракторист	1	4700					
Итого			199					10151450	

Руководитель кадровой службы _____
должность
личная подпись
расшифровка подписи

Главный бухгалтер _____
личная подпись
расшифровка подписи

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Акционерное общество «Пензенский завод «Локомотив»
АО «Пензенский завод «Локомотив»

УТВЕРЖДАЮ
Генеральный директор

ПОЛОЖЕНИЕ _____ № _____

г.Пенза

об адаптации персонала

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение предназначено для введения единой процедуры адаптации новых сотрудников во всех структурных подразделениях.

1.2. Настоящее Положение регламентирует адаптацию руководителей, специалистов и рабочих, вновь трудоустроившихся, а также работников, переведенных внутри организации на другую работу.

2. Область применения

2.1. Настоящее Положение содержит описание процедуры проведения адаптационной работы с вновь поступающими работниками или с работниками, приступившими к работе на новом рабочем месте либо в измененных условиях труда.

2.2. Положение подлежит применению всеми руководителями организации.

3. Ответственность

3.1. Данное Положение должны знать и использовать в своей работе:

- Руководители структурных подразделений;
- Сотрудники, назначаемые наставниками;
- Сотрудники отдела кадров.

3.2. Функция управления адаптацией работников возлагается на отдел кадров.

3.3. Ответственность за поддержание настоящего Положения в актуальном состоянии возлагается на начальника отдела кадров.

4. Термины и определения

Адаптация – процедура, направленная на обеспечение сокращения времени, необходимого для вхождения в должность нового сотрудника, уменьшения количества возможных ошибок, связанных с включением в работу, формирования позитивного образа, уменьшения дискомфорта первых дней работы, а также на оценку уровня квалификации и потенциала сотрудника во время прохождения им испытательного срока.

Адаптационный период – период времени, необходимый для вхождения нового работника в должность с момента выхода на работу и длящийся не более трех месяцев. При переводе работника на другую работу или изменения условий труда адаптационный период не должен превышать один месяц.

Наставничество – помощь вновь поступающим работникам (стажерам) в их профессиональном становлении, оказываемая наиболее подготовленными и обладающими высокими профессиональными качествами сотрудниками (наставниками), назначаемыми для этого приказами руководителя.

Срок наставничества – период, в течение которого за вновь поступающим работником закреплен наставник. Обычный срок наставничества не должен превышать срока испытания.

5. Цели и задачи

5.1. Цели адаптации:

5.1.1. Повышение эффективности использования трудовых ресурсов;

5.1.2. Уменьшение количества возможных ошибок, связанных с вхождением работников в производственный процесс;

5.1.3. Сокращение уровня «текучести кадров».

5.2. Задачи адаптации:

5.2.1. Ознакомление работников с условиями труда и их должностными обязанностями;

5.2.2. Формирование у вновь поступивших работников профессиональных навыков, необходимых для выполнения ими своих должностных обязанностей;

5.2.3. Получение работником полной информации, требуемой для эффективной трудовой деятельности;

5.2.4. Формирование правильного понимания работником своих задач и должностных обязанностей;

5.2.5. Освоение работником основных норм корпоративной культуры, правил внутреннего распорядка и принятого в организации поведения;

5.2.6. Формирование у руководителя структурного подразделения представлений о профессиональной пригодности и личных качествах вновь поступившего работника, путем получения соответствующей информации от его наставника;

5.2.7. Развитие у работника позитивного отношения к организации в целом и повышение удовлетворенности работой;

5.2.8. Снижение уровня неопределенности и беспокойства;

5.2.9. Выстраивание взаимоотношений с коллективом;

5.2.10. Выявление недостатков существующей в организации системы подбора персонала;

5.2.11. Развитие системы наставничества;

5.2.12. Формирование базы для принятия кадровых решений;

5.2.13. Повышение лояльности работников к работодателю.

6. Этапы адаптации

6.1. В отделе кадров производится:

6.1.1. Оформление работника в отделе кадров;

6.1.2. Ознакомление работника с действующими в организации локальными нормативными актами, регулирующими трудовые отношения: Правилами внутреннего трудового распорядка Положением об оплате труда;

6.1.3. Прохождение инструктажа по технике безопасности;

6.1.4. «Ориентационное собеседование»: ознакомление с историей, социальной политикой, условиями работы, существующими традициями и принятыми в организации нормами;

6.2. В подразделении непосредственным руководителем производится:

6.2.1. Представление работника;

6.2.2. Выделение наставника;

6.2.3. Совместный с непосредственным наставником подробный анализ должностных обязанностей;

6.2.4. Составление индивидуального плана работы на адаптационный период, утверждаемого заместителем директора по кадрам, определяющего порядок и сроки подготовки, квалификационного экзамена и допуска работника к самостоятельной работе;

Наставником в первый день сообщается работнику дополнительная информация: местонахождение столовой, мест для отдыха, стоянки машин и пр.

7.1. Первая рабочая неделя:

7.1.1. Практическое ознакомление работника со своими должностными обязанностями, освоение профессиональных навыков.

7.1.2. Подведение итогов: первичная оценка наставником соответствия заявленных работником знаний, умений и навыков реальным, выдача работнику рекомендаций по освоению индивидуальной адаптационной программы.

7.2. Период включения нового работника в производственный процесс подразделения под руководством наставника:

7.2.1. Дальнейшее освоение профессиональных навыков, приспособление работника к новому правовому, социальному и организационному статусу, интеграция в межличностные отношения;

7.2.2. Подведение итогов (производится ежемесячно):

- Оценка профессиональной адаптации: полнота освоения профессиональных навыков, формирование профессионально необходимых качеств личности;

- Оценка социально-организационной адаптации: усвоение роли и статуса занимаемой должности (рабочего места) и места подразделения в общей организационной структуре, приспособление к ближайшему социальному окружению в коллективе, к стилю работы руководителей и сотрудников, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе.

7.3. По результатам оценок руководитель подразделения, совместно с наставником, производит корректировку (по необходимости) индивидуального плана на адаптационный период и принимает меры для устранения выявленных затруднений.

По окончании адаптационного периода наставником заполняется «Отчет о выполнении работником трудовых функций в адаптационный период»

8. Наставничество

8.1. Цели и задачи наставничества

8.1.1. Целью наставничества является оказание помощи сотрудникам (стажерам) в их профессиональном становлении.

8.1.2. Основными задачами наставничества являются:

- ускорение процесса обучения основным навыкам профессии, развитие способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на него задачи по занимаемой должности;

- адаптация к корпоративной культуре, усвоение традиций и правил поведения в данном подразделении;

- успешное прохождение испытания и положительная оценка на квалификационном экзамене по окончании периода адаптации.

Вопросы для глубинного интервью

1. Какие источники набора персонала существуют в вашей организации и какие этапы отбора используются?
2. Какая система адаптации применяется на вашем предприятии?
3. Какая система мотивации персонала в АО «Пензенский завод «Локомотив»?
4. Какие виды развития персонала есть в вашей организации?
5. Существует ли оценка персонала и какие методы используются?
6. Формируется ли на предприятии кадровый резерв?

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы и концепции, взятые из опубликованной научной литературы и других источников, имеют ссылки на них.

Библиография наименований.
Рисунков 8, таблиц 9 штук.
Отпечатано в двух экземплярах.
Один экземпляр сдан на кафедру.

« ____ » _____ 2018 г.

Кузнецова К.И.