

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:  
Зав. кафедрой «Менеджмент»  
д.э.н., проф. Резник С.Д.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ · \_\_\_\_\_ · \_\_\_\_\_  
число            месяц            год

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
БАКАЛАВРА**

Тема работы: «Повышение конкурентоспособности организации за счет развития системы управления человеческими ресурсами (на примере ОАО «Электромеханика», г. Пенза)»

*(наименование темы в соответствии с приказом)*

Автор работы \_\_\_\_\_ Кучина А.А.  
*(подпись) (фамилия, инициалы)*

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
*(код и наименование направления)*

Профиль (направленность) Менеджмент организации  
*(наименование)*

Обозначение ВКР-02069059-38.03.02-150954- 2019 Группа МЕН 51 «з»  
*(ВКР- код вуза - код направления - № зач.кн. - год) (номер группы)*

Руководитель работы \_\_\_\_\_ к.э.н., доцент Макарова С.Н.  
*(подпись, дата, уч. степень, уч. звание, фамилия, инициалы)*

ПЕНЗА 2019

## АННОТАЦИЯ

на бакалаврскую работу Кучиной Алены Андреевны

на тему: «Повышение конкурентоспособности организации за счет развития системы управления человеческими ресурсами (на примере ОАО «Электромеханика», г. Пенза)»

Бакалаврская работа рассматривает проблему повышения конкурентоспособности организации за счет развития системы управления человеческими ресурсами. Содержит результаты анализа практики управления человеческими ресурсами в ОАО «Электромеханика» (г. Пенза), а также рекомендации по развитию системы управления человеческими ресурсами на исследуемом предприятии.

Бакалаврская работа объемом 91 страница состоит из введения, трех разделов, выводов и рекомендаций, библиографического списка, включающего 60 источников и 9 приложений. Содержит 12 таблиц и 17 рисунков.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ, КАК ФАКТОРУ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ.....	9
1.1. Формирование и развитие конкурентоспособности современных организаций.....	9
1.2. Роль управления человеческими ресурсами в обеспечении конкурентоспособности организации.....	16
1.3. Разработка методического инструментария для проведения исследования.....	22
2. АНАЛИЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ОАО «ЭЛЕКТРОМЕХАНИКА».....	25
2.1. Оценка трудового потенциала организации.....	26
2.2. Особенности системы мотивации персонала.....	32
2.3. Особенности системы развития персонала.....	38
3. РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ЦЕЛЯХ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ.....	45
3.1. Модель системы управления человеческими ресурсами, направленная на обеспечение конкурентоспособности организации...	45
3.2. Основные направления развития системы управления человеческими ресурсами.....	49
3.3. Оценка социально-экономической эффективности мероприятий по развитию системы управления человеческими ресурсами.....	53
ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ.....	58
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	62
ГЛОССАРИЙ.....	69
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Анкета по изучению практики управления человеческими ресурсами в современной организации.....	71

ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Сводные данные анкетного опроса.....	75
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Штатное расписание ОАО «Электромеханика» .....	81
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Подразделения ОАО «Электромеханика».....	84
ПРИЛОЖЕНИЕ Д. Текучесть кадров в ОАО «Электромеханика» (1 квартал 2018 год).....	85
ПРИЛОЖЕНИЕ Е. Текучесть кадров в ОАО «Электромеханика» (2 квартал 2018 год).....	87
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж. Структура управления ОАО «Электромеханика».....	89
ПРИЛОЖЕНИЕ З. Резюме автора выпускной квалификационной работы.....	90
ПРИЛОЖЕНИЕ И. Эссе о готовности автора выпускной квалификационной работы к реальной практической деятельности в сфере менеджмента.....	91

## ВВЕДЕНИЕ

Анализ процесса труда в современных исследованиях осуществляется с помощью различных категорий, которые отражают роль человека в трудовом процессе. К таким категориям относятся рабочая сила, трудовые ресурсы, человеческий фактор, трудовой потенциал, человеческий капитал. Особое место среди категорий, характеризующих процесс труда, занимает категория «человеческие ресурсы».

Человеческие ресурсы представляют собой потенциальные возможности человека в плане трудовой, умственной или физической деятельности сотрудников организации. Человеческие ресурсы – это определенная совокупность качеств и характеристик человека, которая характеризует его способность к деятельности определенного рода<sup>1</sup>.

Повышение конкурентоспособности организации за счет развития системы управления человеческими ресурсами непосредственно зависит от взаимосвязанной, слаженной работы человеческого капитала и организации в целом, которые должны развиваться вместе, в необходимом для организации направлении. Ускорение функционирования организации основано на человеческом факторе и его регулировании. Управление человеческими ресурсами ставит своей целью эффективное использование труда персонала с целью получения максимальной экономической выгоды<sup>2</sup>.

Важнейшей тенденцией развития менеджмента становится системный подход, который рассматривается как современный способ управленческого мышления, позволяющий представить целостно и комплексно управление организацией и ее подсистемами в сложной рыночной среде. Применение системного подхода дает возможность персоналу раскрыть внутреннее строение системы управления человеческими ресурсами как целостной системы на основе

---

<sup>1</sup> Дейнека, А.В. Управление человеческими ресурсами: Учебник для бакалавров. [Текст] / А.В. Дейнека, - М.: Дашков и К, 2017. – 137 с.

<sup>2</sup> Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. [Текст] / Р.А. Фатхутдинов – М.: ИНФРА-М. 2015. –С. 150.

проведенного системного исследования и на практике сформировать эффективную систему управления человеческими ресурсами организации<sup>3</sup>.

Актуальность данной темы выражается в том, что именно эффективное кадровое планирование и поиск новых методов и средств повышения эффективности и качества управления персоналом позволяет организации быть успешной и конкурентоспособной.

Проблемы повышения конкурентоспособности организации за счет развития системы управления человеческими ресурсами исследовались с различных точек зрения, и по этой теме опубликовано достаточно много трудов. В частности, проблемы эффективности повышения конкурентоспособности организации за счет развития системы управления человеческими ресурсами изучались такими отечественными учеными, как: Е. Баканова<sup>4</sup>, М. Богатырева<sup>5</sup>, И. Бушмарин<sup>6</sup>, В. Воронина<sup>7</sup>, С. Дятлов<sup>8</sup>, Дж. Иванцевич<sup>9</sup>, Магура М.И. и Курбатова М.Б.<sup>10</sup>, Егоршин А.П.<sup>11</sup>, Веснин В.Р.<sup>12</sup>, Тульчий К.<sup>13</sup>, Шабельник Л.С.<sup>14</sup>, Кузнецов Д.А.<sup>15</sup>, Пустовой М.В.<sup>16</sup> и др.

---

<sup>3</sup> Савельченко И.А., Никифорова Л.Е. Управление человеческими ресурсами в контексте стратегии развития интеллектуального капитала организации [Текст] / И.А. Савельченко // Креативная экономика. – 2017. – Том 11. – № 7. – 748с.

<sup>4</sup> Баканова Е. Человеческие ресурсы: проблемы инновационного развития и использования: сборник научных трудов [Текст] / Е. Баканова – Выпуск 3– Кемерово, 2014. – 262 с.

<sup>5</sup> Богатырева М.Р., Шкильдина А.Л. Планирование карьеры посредством развития трудового потенциала работника [Электронный ресурс] /М.Р. Богатырева, А.Л. Шкильдина // Гуманитарные научные исследования. 2014. № 3 - Режим доступа: <http://human.snauka.ru/2014/03/6004>.

<sup>6</sup> Бушмарин И.В. Современный капитализм и развитие трудовых ресурсов творческого типа [Текст] / И.В. Бушмарин // Мировая экономика и международные отношения. 2016. №2. - С. 50.

<sup>7</sup> Воронина В. Россия: экономический рост [Текст] / В. Воронина – М.: Издательский дом «Финансовый контроль», 2016. – С. 75.

<sup>8</sup> Дятлов С.А. Основы теории человеческого капитала. [Текст] / С.А. Дятлова -СПб.: Издательство Санкт-Петербургского Университета экономики и финансов, 2015. – 160 с.

<sup>9</sup> Иванцевич Дж. М. Человеческие ресурсы управления. [Текст] / Дж. М. Иванцевич – М.: Дело, 2016. – 321 с.

<sup>10</sup> Магура М.И., Курбатова М.Б. Оценка работы персонала. [Текст] / М.И. Магура, М. Б. Курбатова // М.: ООО «Управление персоналом», 2005. – 224 с.

<sup>11</sup> Егоршин А.П Основы менеджмента: Учебник, 3-е изд., доп. и перераб. [Текст] / А.П. Егорова- М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 350 с.

<sup>12</sup> Веснин В.Р Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе [Текст] / В.Р. Веснин - М.: Юрист, 2003. - 495 с.

<sup>13</sup> Тульчий К. Совершенствование системы управления человеческими ресурсами предприятия в условиях кризиса [Текст] / К.Тульчий // Молодежь и наука. 2017– № 3. С. 4.

<sup>14</sup> Шабельник Л. С. Управление человеческими ресурсами [Текст] / Л.С. Шабельник // Вестник Ростовского социально-экономического института. – 2016. - №2. – С. 520.

<sup>15</sup> Кузнецов Д.А. Управление персоналом организации. Его сущность, основные проблемы и новые подходы их решения [Текст] / Д.А. Кузнецов // Лидерство и менеджмент. – 2016. – Том 3. – № 3. – С. 170.

<sup>16</sup> Пустовой М.В. Совершенствование системы управления персоналом организации [Текст] / М.В. Пустовой // Ученые заметки ТОГУ. – 2018. – №4. – С. 1436.

Труды перечисленных ученых имеют большую теоретическую и практическую значимость.

Следовательно, исследование проблем, касающихся формирования и развития конкурентоспособности и роли управления человеческими ресурсами для обеспечения конкурентоспособности организации являются актуальными для современной России и для предприятия ОАО «Электромеханика».

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности организации за счет развития системы управления человеческими ресурсами.

Для достижения поставленной цели решены следующие задачи:

- рассмотрено понятие «человеческие ресурсы» и их особенности;
- изучен процесс формирования и развития конкурентоспособности современных организаций;
- разработан методический инструментарий для проведения исследования;
- проведена оценка трудового потенциала организации;
- проанализировано состояние отдельных направлений системы управления персоналом на предприятии ОАО «Электромеханика»;
- разработана модель системы управления человеческими ресурсами, нацеленная на обеспечение конкурентоспособности организации;
- раскрыты основные направления развития системы управления человеческими ресурсами;
- определена социально-экономическая эффективность предлагаемых мероприятий.

Объектом исследования является ОАО «Электромеханика».

Предметом исследования является действующая система управления человеческими ресурсами на предприятии ОАО «Электромеханика».

Методическая основа исследования базируется на системном подходе к изучению управления человеческими ресурсами. Исследование опирается на

принципы сравнительного и системного анализа, синтеза, качественного и количественного подходов.

Практическая значимость исследования состоит в том, что методические и практические рекомендации по построению современной системы управления человеческими ресурсами для обеспечения конкурентоспособности могут быть использованы отечественными организациями в процессе комплексного совершенствования своей деятельности.

Изложенные в работе положения и разработанная методика диагностики системы управления человеческими ресурсами могут быть рекомендованы к применению в качестве инструментария получения информации о ключевых аспектах, проблемных областях системы управления человеческими ресурсами, как фактор повышения конкурентоспособности.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех разделов, выводов и рекомендаций, библиографического списка, включающего 60 источников, глоссарий и 9 приложений.

Во введении обосновывается актуальность выбранной темы, формулируется объект и предмет исследования, цели и задачи работы.

В первом разделе представлен обзор теоретических подходов к управлению человеческими ресурсами как фактору повышения конкурентоспособности исследуемой организации.

Второй раздел содержит результаты анализа практики управления человеческими ресурсами в ОАО «Электромеханика».

В третьем разделе приводятся рекомендации по развитию системы управления человеческими ресурсами в целях обеспечения конкурентоспособности исследуемой организации.

В заключении представлены основные выводы и рекомендации.



# **1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ, КАК ФАКТОРУ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**

## **1.1. Формирование и развитие конкурентоспособности современных организаций**

Каждая организация разрабатывает способы, анализирует факторы и ищет способы повышения конкурентоспособности на рынке. Эти вопросы стали одними из самых важных в отечественной и зарубежной науке управления персоналом. На современном этапе экономического развития совершенствуются технологии, изменяется вся структура рынка, что приводит к новым условиям конкурентной борьбы в мире. Уровень конкурентоспособности становится самым важным показателем эффективности и успеха организации<sup>17</sup>.

Под конкурентоспособностью предприятия следует понимать обобщающую комплексную характеристику деятельности предприятия, основанную на его способности вести производственно-финансовую деятельность более эффективно по сравнению с конкурентами на основе максимально эффективного использования ресурсов<sup>18</sup>.

Высокая конкурентоспособность выражается в желании потребителей повторно приобрести продукт той или иной фирмы, в отсутствии претензий к фирме со стороны общественности, партнёров и акционеров, а также высоким уровнем престижа работы на данном предприятии<sup>19</sup>.

Особенности конкурентоспособности:

Во-первых, конкурентоспособность подразумевает более эффективную работу в отличие от конкурентов, которая в конечном итоге выражается в

---

<sup>17</sup> Биганова Г.Г., Межевов А.Д. Формирование и развитие HR-службы как фактор конкурентоспособности организации [Текст] / Г.Г. Биганова, А.Д. Межевов // Управление. – 2017. – №3 (17). – С. 22.

<sup>18</sup> Озернов Д.В. Развитие концепции управления конкурентоспособностью предприятия [Текст] / Д.В. Озернова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – №4. – С. 287.

<sup>19</sup> Рындина Ю.С. Пути повышения конкурентоспособности предприятия [Текст] / Ю.С. Рындина // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 39. – С. 5.

удовлетворении потребностей клиентов.

Во – вторых, согласно некоторым терминам, конкурентоспособность в первую очередь подразумевает эффективное управление организационными процессами, что и позволяет формировать конкурентное преимущество.

В-третьих, конкурентоспособность подразумевает соотношение цены и качества.

И наконец, конкурентоспособность – комплексное понятие, обусловленное качеством построения организационных процессов, таких как система управления, система качества продукции, финансовая составляющая и т.д.<sup>20</sup>.

Важнейшими параметрами, влияющими на конкурентоспособность, являются качественные и ценовые параметры, но также немаловажными факторами являются: уровень менеджмента, система управления финансовыми потоками, а также инвестиционная и инновационная составляющие предприятия. Также на конкурентоспособность оказывает влияние: конъюнктура, складывающаяся на рынке, степень конкуренции, которую испытывает предприятие со стороны других участников рынка, квалификация и мотивация сотрудников предприятия, финансовая устойчивость и техническая оснащенность<sup>21</sup>.

Конкурентоспособность можно рассматривать на четырех уровнях, каждому из которых соответствуют свои подходы к организации управления на предприятии.

На первом уровне менеджеры предприятий рассматривают фактор управления как «внутренне нейтральным». Роль менеджеров заключается только в том, чтобы выпускать продукцию, не заботясь о конкурентах. Данный подход

---

<sup>20</sup> Аранжин В.В. Ключевые факторы повышения конкурентоспособности современных организаций (по материалам российских научных публикаций) [Электронный ресурс] / В.В. Аранжин // Современные научные исследования и инновации. 2017. № 2 - Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2017/02/78086> (дата обращения: 07.02.2019).

<sup>21</sup> Ищенко А.Р. Анализ системы управления человеческими ресурсами [Электронный ресурс] / А.Р. Ищенко // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2016. - Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/02/4263>.

будет действовать, если компания сумеет найти свою нишу на рынке, свободную от конкуренции<sup>22</sup>.

Выделяют следующие характерные черты российских предприятий первого уровня конкурентоспособности:

- недостаток внимания к квалификации и мотивации работников;
- маркетинг как одна из функций управления, в лучшем случае более важной, чем остальные;
- непонимание в целом роли фактора управления.

Большинство российских предприятий находятся именно на этом уровне конкурентоспособности — это обусловлено слабостью конкуренции на внутреннем рынке из-за его ненасыщенности. Предприятия второго уровня стремятся сделать свои производственные и управленческие системы «внешне нейтральными». Такие предприятия стремятся полностью соответствовать стандартам, установленными их конкурентами в конкретной отрасли. Они пытаются стремительно максимально заимствовать технические приемы, технологии и методы организации производства у ведущих предприятий отрасли.

Успех в конкурентной борьбе предприятий третьего уровня конкурентоспособности зависит главным образом от управления, его качества и эффективности в широком смысле.

Отличительными чертами предприятий третьего уровня является следующее: – уделяется большое внимание маркетингу, ориентированному на потребителя;

- любые инновации в области производства продукции осуществляется, когда есть уверенность в одобрении их конечными потребителями;
- в российском бизнесе компаний достигших этого уровня насчитывается совсем не большое количество.

---

<sup>22</sup> Рюмкина Т. А. Управление человеческими ресурсами организации: теоретические подходы [Текст] / Т.А. Рюмкина // Молодой ученый. — 2018. — №20. — С. 260..

Компании четвертого уровня оказываются впереди конкурентов на многие годы. Такие компании готовы составить конкуренцию любой фирме в любом аспекте производства или управления. Здесь любые изменения в стратегии развития, в организации производства, управлении осуществляются с учетом результатов изучения рынка.

Конкурентоспособность предприятия формируется через определение конкурентных преимуществ, которыми будет обладать фирма. Компании, у которых шире набор конкурентных преимуществ, тем благоприятнее предпосылки для успешной деятельности и тем более устойчивыми являются позиции фирмы в определенных сегментах рынка<sup>23</sup> (рис.1.1.).



Рис.1.1. Система обеспечения конкурентоспособности предприятия<sup>24</sup>.

Обеспечивающая подсистема состоит из следующих компонентов:

- правовое,
- методическое,
- ресурсное,
- информационное обеспечение.

<sup>23</sup> Полькина А. Ю., Сухоручкин Ю. А. Факторы конкурентоспособности российских предприятий [Текст] / А.Ю. Полькина, Ю.А. Сухоручкин // Молодой ученый. — 2016. — №7. — С. 931.

<sup>24</sup> Боровских Н. В., Паскевич Е. В. Обеспечение конкурентоспособности предприятия [Текст] / Н.В. Боровских, Е.В. Паскевич // Молодой ученый. — 2017. — №3. — С. 300.

Структура управляемой подсистемы формируется функциями стратегического маркетинга, инновационного, финансового и производственного менеджмента, тактического маркетинга, которые необходимо выполнить для достижения целей (конкурентоспособности) системы.

Основными компонентами управляющей подсистемы являются:

- психологические аспекты управления персоналом, нацеленного на конкурентоспособность;
- принятие конкурентоспособных управленческих решений;
- организация труда;
- учет, контроль и стимулирование реализации решений;
- подготовка кадров для решения проблем конкурентоспособности.

Формирование и функционирование системы обеспечения конкурентоспособности различных объектов предполагает:

- 1) установление целевой ориентации системы и рамок ее функционирования;
- 2) определение конкретных целей, объектов, критериев функционирования системы;
- 3) разработку совокупности базовых показателей ее функционирования;
- 4) формирование состава задач системы;
- 5) установление регламентов принятия управленческих решений при изменении показателей деятельности системы;
- 6) определение порядка развития и совершенствование системы<sup>25</sup>.

Факторы обеспечения конкурентоспособности предприятия — это те явления и процессы производственно-хозяйственной деятельности предприятия и социально-экономической жизни общества, которые вызывают изменение абсолютной и относительной величины затрат на производство, и в результате изменение уровня конкурентоспособности предприятия<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> Боровских Н. В., Паскевич Е. В. Обеспечение конкурентоспособности предприятия [Текст] / Н.В. Боровских, Е.В. Паскевич // Молодой ученый. — 2017. — №3. — С. 300.

<sup>26</sup> Борщева А.В., Ильченко С.В. Факторы конкурентоспособности предприятия [Текст] / А.В. Борщев, С.В. Ильченко // Бизнес и дизайн ревю. 2018. № 1 (9). - С. 8.

На показатели конкурентоспособности влияют как внешние, так и внутренние факторы, которые могут изменяться и это непосредственно влияет на пути и инструменты совершенствования конкурентоспособности предприятия. Внутренние факторы — это объективные критерии, которые определяют возможности организации по обеспечению собственной конкурентоспособности.

Внешние факторы — те факторы, на которые предприятие – производитель продукции не может оказывать влияния (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Внутренние и внешние факторы определения конкурентоспособности<sup>27</sup>

Внешние факторы	Внутренние факторы
Экономический уровень развития страны или региона	Политика ценообразования
Инфраструктура государства	Стимулирование сбыта
Функционирование рынков капитала	Сбытовая политика и деятельность отделов логистики
Таможенная политика	Организационная структура фирмы
Деятельность негосударственных учреждений	Применяемые технологии производства
Уровень образования граждан региона	Квалификация кадров
Демографическая ситуация	Качество управления персоналом
Ограничения экспорта и импорта	Оборудование
Функционирование рынков финансов и капитала	Разработка и применение конкурентных стратегий
Научно-технический прогресс	Репутация предприятия
Система стандартизации и сертификации	Мотивация персонала

Основными факторами повышения конкурентоспособности предприятия с учетом особенностей современного рынка являются<sup>28</sup>:

- внедрение достижений науки и техники;
- привлечение высококвалифицированных специалистов;
- повышение качества товара при снижении издержек производства;
- расширение рынка сбыта продукции внутри страны и за ее пределами.

<sup>27</sup> Погорельцева Л.В. Современные направления повышения конкурентоспособности организаций [Текст] / Л.В. Погорельцева // Символ науки. — 2017. — №2. — С. 110.

<sup>28</sup> Айдинова А.Т., Головки Е.С. Пути повышения конкурентоспособности предприятий [Текст] / А.Т. Айдинова, Е.С. Головки // Молодой ученый. — 2015. — №12. — 371с.

Основными целями современных фирм является:

- повышение качества продукции;
- снижение издержек производства;
- повышение экономичности и оперативности послепродажного обслуживания;
- стимулирование маркетинговых усилий.

Стратегический подход предприятия в управлении конкурентоспособности играет немаловажную роль. Можно выделить основные стратегии:

- виолентная;
  - пациентная;
  - коммутатная;
  - эксплерентная.
- Виолентную (силовую) стратегию успешно используют фирмы, действующие в сфере крупного, стандартного производства. Фундаментальным источником сил является массовое производство продукции среднего качества по относительно низким ценам. Такая позиция фирмы обеспечивает ей большой запас конкурентоспособности. Девиз виолентных фирм: «Дешево, но прилично» (но не «Дорого и плохо»).
- Пациентную (нишевую) стратегию используют фирмы, вставшие на путь узкой специализации для ограниченного круга потребителей. Такие фирмы выпускают дорогую и высококачественную продукцию и продают её тем, кого не удовлетворяет обычная продукция. Девиз пациентных фирм: «Дорого, зато хорошо».
- Коммутантная (соединяющая) стратегия является преобладающей в обычном бизнесе в локальных масштабах. Сила местного неспециализированного предприятия заключается в его лучшей приспособленности к удовлетворению малых по объему нужд конкретных клиентов. Это путь повышает потребительскую ценность не за счет высокого качества, а за счет индивидуализации предлагаемых услуг. «Вы доплачиваете за то, что я решаю именно Ваши проблемы» — лозунг коммутантов.

– Экспериментная (пионерская) стратегия создает новые или радикально преобразовывает старые сегменты рынка, это фирмы-первопроходцы в поисках и реализации революционных решений<sup>29</sup>.

Таким образом, можно сказать, что конкурентоспособность любой организации является совокупностью характеристики самой организации и характеристики внешних факторов, которые влияют на ее деятельность. Стратегия развития конкурентоспособности поможет проанализировать ситуацию в любой отрасли и выявить преимущества и недостатки действующей стратегии. Успех организации в конкурентной борьбе за высокий спрос потребителей требует от нее развития отличительных особенностей, которые позволят ей быть лучше своих конкурентов.

## **1.2. Роль управления человеческими ресурсами в обеспечении конкурентоспособности организации**

Развитие персонала является необходимым условием эффективного функционирования любого предприятия. Одним из основных направлений развития персонала предприятий является организация взаимосвязанных процессов развития конкурентоспособных и личностных способностей наемного работника. Развитие персонала способствует росту умений, навыков, знаний работника, повышает его интеллектуальный, духовный, профессиональный уровень, все это в свою очередь повышает конкурентоспособность наемного работника на рынке труда<sup>30</sup>.

Управление человеческими ресурсами- представляет собой человеческий аспект управления предприятием и отношений работников со своими компаниями<sup>31</sup>.

---

<sup>29</sup> Латынцева М.Б. Факторы развития конкурентоспособности предприятия [Текст] / М.Б. Латынцева // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2016. – С. 95.

<sup>30</sup> Сучков С.Д. Тенденции в управлении человеческими ресурсами организации на современном этапе [Текст] / С.Д. Сучков // Молодой ученый. — 2016. — №28. — С. 560.

<sup>31</sup> Шабельник Л. С. Управление человеческими ресурсами [Текст] / Л.С. Шабельник // Вестник Ростовского социально-экономического института. – 2016. - №2. – С. 512.



Цель управления — обеспечить использование сотрудников компании, т.е. ее человеческие ресурсы таким образом, чтобы наниматель мог получить максимально возможную выгоду от их умений и навыков, а работники — максимально возможное материальное и психологическое удовлетворение от своего труда. Управление человеческими ресурсами основывается на достижениях психологии труда и использует технологии и процедуры<sup>32</sup>.

Каждый, у кого есть подчиненные, связан с управлением человеческими ресурсами; ни один менеджер не может избежать исполнения этой функции и переложить ее на плечи специалистов. Человеческими ресурсами управлять гораздо труднее, чем материальными, частично из-за возможности нередкого возникновения конфликтов интересов работника и нанимателя, а частично потому, что работники все больше стремятся участвовать в принятии решений, касающихся их рабочих мест (среды их деятельности)<sup>33</sup>.

Степень проявления конкурентных преимуществ персонала определяется внешними и внутренними факторами. Внутренние факторы обеспечиваются условиями, которые позволяют работнику полностью реализовать свой творческий потенциал. Внутренние, или индивидуальные, конкурентные преимущества персонала по своей природе можно условно разделить на наследственные и приобретенные. К наследственным конкурентным преимуществам персонала относятся: способности (талант, способность к данному виду деятельности), темперамент (сангвиник, холерик, меланхолик, флегматик), физические данные. К приобретенным следует отнести: деловые качества (образование, специальные знания, навыки и умения), интеллигентность и культура, характер, отношение к труду, умение управлять своими эмоциями, воля, общительность, коммуникабельность, возраст и другие.<sup>34</sup>

Функции системы управления человеческими ресурсами:

---

<sup>32</sup> Кузнецов Д.А. Управление персоналом организации. Его сущность, основные проблемы и новые подходы их решения [Текст] / Д.А. Кузнецов // *Лидерство и менеджмент*. – 2016. – Том 3. – № 3. – С. 158.

<sup>33</sup> Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]-Режим доступа: <https://center-yf.ru/data/Menedzheru/Upravlenie-chelovecheskimi-resursami.php> (дата обращения: 21.02.2019).

<sup>34</sup> Балтабек Д.Ж. Влияние эффективности управления персоналом на конкурентоспособность фирмы [Текст] /Д.Ж. Балтабек // *Международный научно-исследовательский журнал*. – 2016. – №10(52). – С. 6.

- планирование численности персонала;
- определение способов привлечения персонала; маркетинг персонала;
- подбор, оценка, отбор и принятие на работу сотрудников;
- адаптация, обучение и повышение квалификации работников, их развитие;
- планирование карьеры, обеспечение должностного роста работника;
- управление расходами на персонал;
- организация рабочего места;
- кадровое делопроизводство:
- сбор, хранение и учет анкетных данных, стажа, повышения квалификации;
- управление информацией;
- оценка трудового потенциала персонала;
- правовое регулирование трудовых отношений; обеспечение репутации организации, ее позитивного восприятия заказчиками<sup>35</sup>.

Задача управления человеческими ресурсами заключается в постоянном ориентировании и переориентировании всех видов деятельности организации в тех направлениях, которые обеспечивали бы его лучшее функционирование и развитие. Осуществление управления требует подготовки специалистов нового уровня, способных, активно применяя интуицию, используя высокий профессионализм и творчество, обеспечивать реализацию стратегических задач организации, поиск наилучших путей достижения ее целей<sup>36</sup>.

Субъектом управления выступает служба управления персоналом и вовлеченные по роду деятельности высшие линейные и функциональные руководители.

---

<sup>35</sup> Базык Е. Управление человеческими ресурсами как фактор повышения конкурентоспособности организации. [Текст] / Е. Базык // Экономика и предпринимательство. – 2015. – №1. – С.4.

<sup>36</sup> Кузнецов А.В. Методологические основы управления персоналом и управления человеческими ресурсами в современной организации [Текст] / А.В. Кузнецов // Сборники конференций НИЦ Социосфера. –2016. –№ 16. – С. 104.

Объектом управления является совокупный трудовой потенциал организации, динамика его развития, структура и целевые взаимосвязи, политика в отношении персонала, технологии и методы управления<sup>37</sup>.

Динамика менеджмента человеческих ресурсов находит подтверждение в выдвигаемой американским ученым С. Кови теории симбиоза парадигм, которые характеризуют развитие системы взаимодействия между индивидом и организацией от восприятия наемного работника как обезличенного элемента в производственной системе до признания его целостной личностью.

Парадигма научного представления (фактически – научный менеджмент) представляет работника как «экономическое существо», действующая с позиции получения максимального дохода. В основе данной парадигмы лежит стремление индивида к экономической стабильности. Отличительные черты данного подхода состоят в превалировании авторитарного стиля управления, при котором решения принимаются менеджером единолично, а работники подчиняются, прилагая максимум усилий для получения экономического вознаграждения; метод стимулирования – кнут и пряник.

Парадигма человеческих отношений заключается в отношении подходила к работнику как к социоэмоциональному существу. При этом основное стремление работника – это человеческое отношение к нему. На данном этапе помимо экономических потребностей работников начинают превалировать социальные.

Парадигма человеческих ресурсов признает работника как психологическое существо. Позиция работника заключается в рациональном и полномасштабном использовании своих возможностей и умений. Помимо справедливости и доброты, внимание акцентируется на продуктивности, которая во многом достигается за счет эффективного использования таланта и творческих способностей, изобретательности и воображения людей. Формируется постулат, утверждающий, что главные ресурсы организации - не капитал и средства производства, а люди – их сердца и умы. Задача менеджера при данной модели состоит в нахождении

---

<sup>37</sup> Сущева Е.В. Роль стратегического управления человеческими ресурсами в обеспечении конкурентоспособности организации. [Текст] / Е.В. Сущева // Новая наука: опыт, традиции, инновации. – 2017. – №1(123). – С. 305.

возможностей для создания оптимальных условий к творческой реализации сотрудников.

Парадигма принцип-центричного лидерства рассматривает работника как духовное существо в его целостности (метафорически – как дух, личность). Это предполагает раскрытие всех творческих способностей на основе ценностей, придающих смысл трудовой деятельности. Суть данной парадигмы состоит в том, что «люди – это не просто ценный ресурс или капитал, не просто экономические, социальные и психологические существа. Они еще и духовные существа. Они хотят ощущать смысл, значимость того, чем они занимаются. Люди не хотят работать впустую, даже если их умственные способности полностью при этом задействуются».<sup>38</sup> Данная парадигма аккумулирует и объединяет все лучшее из предыдущих концепций – справедливость, доброту, продуктивность, при этом включая такой элемент, как эффективность, которая опирается не столько на понятие эффективности как соотношения затрат и результатов (efficiency), сколько на способность приносить результаты (effectiveness)<sup>39</sup>.

Управление эффективностью работы персонала — это не разовая процедура, это процесс, ежедневный и кропотливый труд не только высшего руководства, но и линейных менеджеров<sup>40</sup>.

Эффективное управление персоналом имеет дело с управлением ожиданиями, а именно, с пониманием того, что необходимо для улучшения показателей труда и как этого можно достичь. Необходимо нахождение наилучших организационных форм, методов и технологий управления деятельностью трудового коллектива в целях достижения определенных результатов в соответствии с заданными критериями<sup>41</sup>

---

<sup>38</sup> Кови С. Лидерство, основанное на принципах. – [Текст] Пер. с англ. / С. Кови – М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. – 200 с.

<sup>39</sup> Кульков С.В. Исследование эволюции подходов к управлению человеческими ресурсами [Текст] / С.В. Кульков // Теория управления. 2011. – №35. – С. 6.

<sup>40</sup> Романова Л.В. Проектирование системы управления человеческими ресурсами организации (СУЧР) как инструмент управления производительностью труда [Текст] / Л.В. Романова // Современные тенденции развития науки и технологий. – 2015. – №1-5. – С. 120.

<sup>41</sup> Смолькин В.П., Асмус Т.Ю. Условия и направления повышения эффективности использования человеческих ресурсов в региональной экономике [Текст] / В.П. Смолькин, Т.Ю. Асмус // Российское предпринимательство. – 2016. – Том 17. – № 20. – 2681 с.

Повышение эффективности каждого отдельного сотрудника приводит к повышению эффективности группы (отдела или подразделения). Как только количество высокоэффективных сотрудников достигнет наивысшей точки, произойдет скачок повышения эффективности всей компании, следовательно, можно ожидать перехода на качественно новый уровень деятельности организации. Задача руководителя в таком случае состоит в необходимости создания соответствующих условий деятельности трудовому коллективу для перехода от количества к качеству<sup>42</sup>.

В менеджменте выделяется ряд факторов, которыми обозначается роль персонала в обществе:

Во-первых, бурное развитие научно-технической революции резко изменило характер и содержание труда. Труд все в большей степени требует высочайших профессиональных навыков, все в меньшей степени является механическим, рутинным. Современная техника, технологии, образ жизни заставляют рассматривать персонал не только не только и не столько с точки зрения технократических позиций, а видеть в нем высокую долю интеллектуальной составляющей. Все больше и больше персонализируя его. От работников и менеджеров в современных условиях требуется культура общения, чувство коллективизма, корпоративный дух, забота о предприятии в целом. Повышение требований к работнику одновременно означает и возрастание его роли в производственном процессе.

Во-вторых, повышению значимости персонала в XXI веке способствует изменение возможности контроля за персоналом и повышение значимости самоконтроля. Современные технологии и рост профессионализма создают ситуацию, когда жесткий контроль за подчиненными теряет свой смысл, поэтому роль каждого конкретного менеджера или работника в реализации стратегии весьма существенно возрастает. Поиск новых, эффективных путей достижения

---

<sup>42</sup> Куприянова Н. А., Копылова Т. В. Эффективность управления персоналом как необходимое условие повышения конкурентоспособности организации [Электронный ресурс] / Н.А. Куприянова, Т.В. Копылова // Молодой ученый. — 2016. — №26. — С. 323-334. - Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/130/36096/> (дата обращения: 21.02.2019).

стратегических и финансовых целей - скорее творчество, чем рутинная работа, поэтому проконтролировать рождение идеи, способное укрепить конкурентные позиции компании в современных условиях, практически невозможно.

Третий фактор связан с изменением характера потребительского спроса, обострением конкуренции, необходимости быстрой адаптации к изменяющимся условиям внешней среды. Изменения макроэкономического окружения, формы накладывает на персонал большую ответственность за быстрое принятие решений. Великолепно проработанное, но запоздалое решение значительно хуже своевременного, основанного на интуиции и знании окружающей ситуации. Все это, в свою очередь, требует непрерывного обучения работников, развитие у них способности к творчеству и постоянному совершенствованию.

Четвертый фактор, определяющий роль персонала в современном обществе, связан с изменением форм организации труда. Сегодня недостаточно быть просто высококласным специалистом, надо готовым к работе в команде, уметь находить компромиссы в конфликтных ситуациях<sup>43</sup>.

Таким образом, конкурентные преимущества организации создаются путем повышения уровня компетентности сотрудников. Именно квалифицированные персонал является стратегически важным ресурсом. Улучшение эффективности управления персоналом необходима в настоящее время. Благодаря этому совершенствуется качество и результаты работы трудового коллектива, что повышает конкурентоспособность организации.

---

<sup>43</sup> Устюжина О.Н., Хусаинова С.В. Роль кадрового потенциала в обеспечении Конкурентоспособности организации. [Электронный ресурс] / О.Н. Устюжина, С.В. Хусаинова // Экономика и предпринимательство. – 2015. - Режим доступа: <http://naukarus.com/rol-kadrovogo-potentsiala-v-obespechenii-konkurentosposobnosti-organizatsii> (дата обращения: 07.02.2019).

### **1.3. Разработка методического инструментария для проведения исследования**

Предметом исследования является совокупность отношений, возникающих в процессе разработки и реализации мероприятий по развитию системы управления человеческими ресурсами.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является ОАО «Электромеханика» в г. Пенза и его деятельность по управлению человеческими ресурсами.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в разработке мероприятий по повышению системы управления человеческими ресурсами в целях обеспечения конкурентоспособности организации.

Для достижения этой цели были поставлены аналитические задачи, а именно:

- произвести оценку трудового потенциала в ОАО «Электромеханика»;
- произвести оценку мотивации персонала;
- оценить уровень развития персонала в ОАО «Электромеханика».

Решение поставленных задач основано на использовании метода анкетного опроса сотрудников ОАО «Электромеханика», как наиболее распространенного и подходящего метода сбора информации.

Анкета по изучению практики управления человеческими ресурсами в организации приведена в приложении А. Она состоит из четырех блоков. Первый блок включает в себя такие вопросы: должность и стаж работы в ОАО «Электромеханика». Второй блок анкеты посвящен оценке мотивации персонала. Вопросы позволяют определить степень мотивации персонала в ОАО «Электромеханика». Третий блок вопросов направлен на анализ уровня развития персонала. Четвертый раздел анкеты включает в себя вопросы о составе респондентов: возраст, пол, образование.

В ходе анкетирования было опрошено 104 сотрудника организации. Сводные данные анкетного опроса приведены в приложении Б.

Помимо анкетирования был использован метод изучения документации ОАО «Электромеханика».

Были изучены следующие документы:

- штатное расписание ОАО «Электромеханика». Кадровый состав составляет 758 человек, согласно штатному расписанию (приложение В);
- подразделения ОАО «Электромеханика». Кадровый состав ОАО «Электромеханика» разделен на 9 подразделений (приложение Г);
- отчет «Текучесть кадров» за 1 квартал 2018 года (приложение Д);
- отчет «Текучесть кадров» за 2 квартал 2018 года (приложение Е);
- структура управления ОАО «Электромеханика» (приложение Ж).

Анкетный опрос и метод изучения указанных документов позволяют получить необходимую для исследования информацию о системе управления персоналом.

Таким образом, подводя итог теоретико-методического раздела бакалаврской работы, необходимо сделать следующие выводы:

1) Определено, что конкурентоспособность является одним из важнейших инструментов работы организации, от эффективности которой будет зависеть и эффективность деятельности организации. Конкурентоспособность организации показывает ее преимущества по сравнению с конкурентами на основе максимально эффективного использования ресурсов.

2) Выявлена степень проявления конкурентных преимуществ персонала. В частности, они определяются внутренними и внешними факторами. Конкурентные преимущества организации создаются путем повышения уровня компетентности сотрудников

3) Разработаны методические подходы к исследованию, которые включают изучение кадровых документов организации и проведение анкетного опроса сотрудников, который проведен на основе специально разработанной анкеты, которая разделена на 4 блока и позволяющей определить личные данные опрошенных, степень мотивации и уровень развития персонала.



## **2. АНАЛИЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ОАО «ЭЛЕКТРОМЕХАНИКА»**

В данной бакалаврской работе проводилось исследование действующей системы управления человеческими ресурсами в ОАО «Электромеханика». Юридический адрес организации: г. Пенза, ул. Гоголя 51/53. Генеральный директор – Наземнов Андрей Владимирович.

ОАО «Электромеханика» - российское предприятие, с 1961 года производящее высокотехнологичные информационно-измерительные системы.

ОАО «Электромеханика» динамично развивается, имеет современную производственную базу, объединяет около 800 квалифицированных сотрудников. Более трехсот высокопрофессиональных конструкторов, программистов и технологов создают наукоемкую, конкурентоспособную продукцию.

Сегодня ОАО «Электромеханика» активно развивается в следующих основных направлениях:

- бортовые информационно-измерительные системы для железнодорожного транспорта;

- автоматизированные системы управления дорожным движением и периферийное оборудование.

Оборудованием ОАО «Электромеханика» оснащены:

- 2/3 локомотивов России и СНГ- приборами контроля параметров движения;

- более 50-ти субъектов РФ, в Казахстане и Кыргызстане оснащены оборудованием для управления светофорными объектами.

Высокое качество выпускаемой продукции обеспечивается производством по полному технологическому циклу: от разработки конструкторской документации до послегарантийного обслуживания готовых изделий<sup>44</sup>.

---

<sup>44</sup> Официальный сайт ОАО «Электромеханика» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.elmeh.ru> (дата обращения: 21.04.2019).

## 2.1. Оценка трудового потенциала организации

Трудовой потенциал- степень возможного участия работников в трудовой деятельности с учетом их психофизиологических, социально-демографических, квалификационных и личностных особенностей, а также возможностей развития в процессе трудовой деятельности<sup>45</sup>.

Для того, чтобы оценить трудовой потенциал нам необходимо произвести анализ качественных и количественных характеристик персонала организации и изучить организационную структуру.

Рассмотрим организационно-функциональную структуру управления ОАО «Электромеханика» (приложение Ж).

Структура управления ОАО «Электромеханика» относится к линейно-функциональному типу. Благодаря такой структуре оперативно принимаются решения и обеспечивается их своевременное выполнение.

Структура аппарата полностью соответствует функциональному содержанию процесса управления компанией и обеспечивает планомерное развитие управляемой системы. Благодаря динамичной работе кадровой службы, опираясь на необходимую документацию, обеспечиваются четкие разграничения обязанностей и ответственностей каждого отдельного работника. Строго соблюдается ритмичность, которая заключается в равномерной работе всех отделов, установленном режиме труда и отдыха, именно благодаря работе кадровой службы.

Кадровый состав «Электромеханика» составляет 758 человек, согласно кадровому составу (приложение В).

Кадровый состав ОАО «Электромеханика» разделен на 9 подразделений (приложение Г).

Рассмотрим более подробнее состав сотрудников в каждом подразделении.

---

<sup>45</sup> Шестопапов Д.М. Трудовой потенциал предприятия: теоретический аспект. Международный журнал гуманитарных и естественных наук [Текст] / Д.М. Шестопапов / Экономика и экономические науки. 2018. –С. 225-236.

По данным таблицы 2.1 можно сказать, что в финансовом отделе преобладает женский коллектив. Это может быть связано с тем, что женщинам больше нравится работать с различными цифрами и планировать экономическую сторону работы предприятия.

Таблица 2.1

Кадровый состав финансово-экономической службы

Подразделение	Кол-во человек	Женщины	Мужчины
Финансово-экономический отдел	5	4	1
Бухгалтерия	8	8	0
Всего	13	12	1

В приложении Г указано, что в подразделении «Управление предприятием» работают 12 человек. Из них 2 женщины и 10 мужчин. Это говорит о том, что руководящие должности стараются занимать именно мужчины, т.к. они более ответственно подходят к вопросам управления и они готовы всегда принимать взвешенные решения.

В службе «Управления персоналом» по данным, которые отражены в таблице 2.2, мы видим, что в отделе работают 10 человек и все сотрудники женского пола. Это может говорить о том, что женщинам нравится работать с кадрами. И на данные специальности в институты по статистике поступает больше женщин, чем мужчин.

Таблица 2.2

Кадровый состав службы управления персоналом

Подразделение	Кол-во человек	Женщин	Мужчин
Отдел организации труда и зарплаты	3	3	0
Отдел кадров	7	7	0
Всего	10	10	0

Рассмотрим «Службу РЭС» (РЭС- районные электрические сети). По данным приложения 4, мы видим, что в этой группе работают 87 человек. Из них 16 женщин и 71 мужчина. Можно сказать, что преобладание такого количества мужчин говорит нам о том, что мужчины лучше разбираются в точных науках.

В приложении Г подробно рассмотрены прочие сотрудники. Как мы видим, что общее количество человек составляет 79. Из них 42 женщины и 37 мужчин. В основном женщины работают в таких отделах как: отдел рекламы, отдел маркетинга и отдел сертификации. А мужчины в основном занимают должности, связанные с тяжелым трудом: отдел реализации продукции железнодорожного транспорта, промышленного транспорта, отдел реализации дорожной периферии и асу дорожным движением.

По данным таблицы 2.3 мы видим, что в производственной службе преобладают мужчины (180 человек). Ведь в этом подразделении работа связана с тяжелым производством, с которым они справляются лучше, чем женщины.

Таблица 2.3

#### Кадровый состав производственной службы

Подразделение	Кол-во человек	Женщины	Мужчины
Планово-диспетчерский отдел	31	26	5
Отдел кооперированных поставок	15	10	5
Механическое производство	138	40	98
Сборочное производство	140	68	72
Всего	324	144	180

Рассмотрим коммерческую службу. Здесь выделяется только одна группа «Автотраспортный цех» (приложение Г). В данном отделе работают 14 человек, из которых 1 женщина, а остальные мужчины. В обязанности сотрудников входит: перевозки автомобильным транспортом, техническое обслуживание и ремонт подвижного состава. С этой работой справляются лучше мужчины, чем женщины.

Из таблицы 2.4 видно, что в данной службе работают 54 человека, из которых 41 женщина и 13 мужчин. В обязанности данного отдела входит: организация работы программно-аппаратных комплексов и информационной системы, внедрение современных программных и аппаратных комплексов, планирование затрат на разработку и внедрение программных комплексов обработки информации, контроль закупок, обеспечение мероприятий по защите информации и соблюдение правил и норм охраны труда.

## Кадровый состав информационной службы

Подразделение	Кол-во человек	Женщины	Мужчины
Отдел материально-технического снабжения	10	5	5
Отдел внешней комплектации	11	10	1
Информационная служба	20	13	7
Отдел технической документации	13	13	0
Всего	54	41	13

В отделе «Инженерной службы» работают 197 человек, из них 94 женщины и 103 мужчины. Преобладание мужчин говорит о том, что работа здесь связана с тяжелым физическим трудом. Мужчины стараются занимать такие должности, которые будут их обеспечивать достойным заработком.

В здравпункте (приложение Г) работает женский коллектив.

Далее нам необходимо проанализировать текучесть кадров в «Электромеханика». По данным отчета за 1 квартал 2018 года (приложение Д) можно видеть, что принято 44 человека из них 32 рабочих, специалистов и служащих 12 человек, а уволено 24 человека, из них самостоятельно уволились 22 человека, 1 человек умер и у 1 сотрудника истек срок действия трудового договора, и он не захотел его продлевать. Текучесть кадров за 1 квартал составила 2,8%.

Дальше проанализируем этот же показатель за 2 квартал 2018 года (приложение Е). Мы видим, что принято в организацию 31 человек из них 25 рабочих, специалистов и служащих 6 человек. Уволено 27 человек, из них рабочих 24, специалистов и служащих 4 человека. 27 уволенных сотрудников ушли по своему желанию. Текучесть кадров за 2 квартал составила 3,5%, что на 0,7% больше, чем в 1 квартале.

Текучесть кадров в данной организации достаточно высокая. Это плохо отражается на деятельности организации. Руководству необходимо искать более эффективные методы и средства мотивации сотрудников и обучать персонал.

Очень важно, чтобы руководство организации стало создавать такие условия, которые помогали сохранить квалифицированный персонал в организации.

Таким образом, трудовой потенциал ОАО «Электромеханики» необходимо развивать и поддерживать. Негативно сказывается на данный показатель тот факт, что текучесть кадров в ОАО «Электромеханика» находится на высоком уровне.

В ходе опроса по изучению практики управления человеческими ресурсами в организации, нами было опрошено 104 сотрудника предприятия ОАО «Электромеханика».

Социально-демографический портрет респондентов представлен ниже в таблице 2.5 – 2.8.

Удельный вес респондентов в возрастной категории 18-22 года составил 0%, в возрасте 23-27 лет – 2,88%, в возрасте 28-32 года – 4,8%, в диапазоне 32-36 лет – 57,9%, в возрасте 37-41 год – 24,2%, возраст старше 41 года имеют 10,5% (табл.2.5).

Таблица 2.5

#### Кадровый состав респондентов по возрасту

Состав респондентов по возрасту	Количество респондентов	% респондентов
18-22 года	0	0
23-27 лет	3	2,8
28-32 года	5	4,8
32-36 лет	60	57,9
37-41 год	25	24,2
Более 41 года	11	10,5
Итого	104	100

Респонденты – представители мужского пола 66,3%, остальные 33,6% респонденты женского пола (табл.2.6).

Таблица 2.6

#### Кадровый состав респондентов по полу

Состав респондентов по полу	Количество респондентов	% респондентов
Мужской	69	66,3
Женский	35	33,6
Итого	104	100

66% человека имеют высшее образование, 23,1% человек имеют средне-специальное/техническое образование (т.е. обучались в техникумах или

колледжах), 10,9% человек имеют незаконченное образование (т.е. в настоящее время обучаются в высших учебных заведениях) (таблица 2.7).

Таблица 2.7

Кадровый состав респондентов по уровню образования

Уровень образования респондентов	Количество респондентов	% респондентов
Среднее	0	0
Средне-специальное/техническое	24	23,1
Незаконченное высшее	12	10,9
Высшее	68	66
Итого	104	100

Больше всего опрошенных работают в ОАО «Электромеханика» 3-5 лет, 10,5% человек работают здесь 11-15 лет, 6,7% человек работают от 16-25 лет, 18,4% человек работают 6-10 лет, 8,6% человек работают 1-2 года и 4,8% человек имеют стаж до 1 года, эти сотрудники не так давно устроились в данную организацию (таблица 2.8).

Таблица 2.8

Кадровый состав респондентов по стажу работы

Стаж работы респондентов в данной организации	Количество респондентов	% респондентов
До 1 года	5	4,8
1-2 года	9	8,6
3-5 лет	46	44,2
6-10 лет	19	18,4
11-15 лет	11	10,5
16-20 лет	7	6,7
21-25 лет	7	6,7
Более 25 лет	0	0
Итого	104	100

Опрошены следующие категории персонала:

- руководителей отделов (12 человек);
- сотрудников отдела кадров (8 человек);
- менеджеров (11 человек);
- начальников отделов (6 человек);
- инженеров (24 человека);
- производственный персонал (43 человека).

После анализа кадрового состава респондентов по занимаемой должности, мы получили следующие ответы: 23,1% человек работают в должности инженера,

11,4% человек являются руководителями отделов, 7,7% человек входят в состав сотрудников отдела кадров, 5,7% человек являются начальниками отделов, 10,6% человек занимают должность менеджеров и 41,3% человек являются производственным персоналом (таблица 2.9).

Таблица 2.9

**Кадровый состав респондентов по занимаемой должности**

Должность респондентов в организации	Количество респондентов	% респондентов
Руководители отделов	12	11,5
Сотрудники отдела кадров	8	7,7
Менеджер	11	10,6
Начальники отделов	6	5,7
Инженер	24	23,1
Производственный персонал	43	41,3
Итого	104	100

Таким образом, оценка трудового потенциала организации является одним из важных компонентов системы управления трудовым потенциалом. Основная цель оценки трудового потенциала заключается в степени возможного участия работников в трудовой деятельности с учетом их особенностей, а также возможностей развития в процессе трудовой деятельности.

**2.2. Особенности системы мотивации персонала**

В основе системы управления человеческими ресурсами важно оценить действующую систему мотивации на предприятии. С этой целью респондентам был задан ряд вопросов, касающихся действующей системы мотивации персонала в организации.

54,8% респондентов указали, что их степень мотивации к труду средняя. Почти одинаковое количество опрошенных указали, что степень мотивации низкая (18,07%) и затрудняются ответить на данный вопрос (23,1%). 3,85% респондентов указали, что степень их мотивации высокая (рис.2.1).



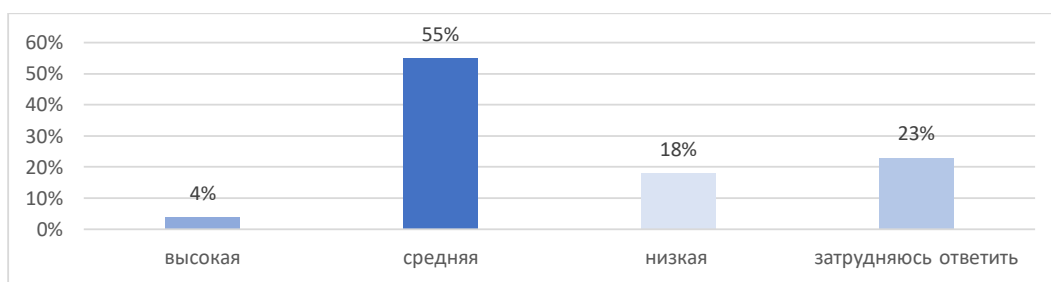


Рис. 2.1. Степень мотивации к труду

Далее необходимо было выяснить, какие стимулы производственной и социальной жизни для респондентов являются наиболее важными. 35,6%, а именно производственный персонал, указали, что размер заработка является для них наиболее важным параметром. 20,2% опрошенных, так считают инженера и производственный персонал, что возможность продвижения по службе является наиболее значимым параметром. 18,4% респондентов указали, что справедливость вознаграждения является важным параметром для них. 11,5% опрошенных сказали, что уважение и признание личных результатов важны для них. 5% указали, что учет их личного мнения при принятии решений важный параметр. Почти одинаковое количество респондентов указали, что хорошие отношения с коллегами и руководством (3,8%) и возможность проявления творчества в работе (4,8%) важные стимулы (рис.2.2).

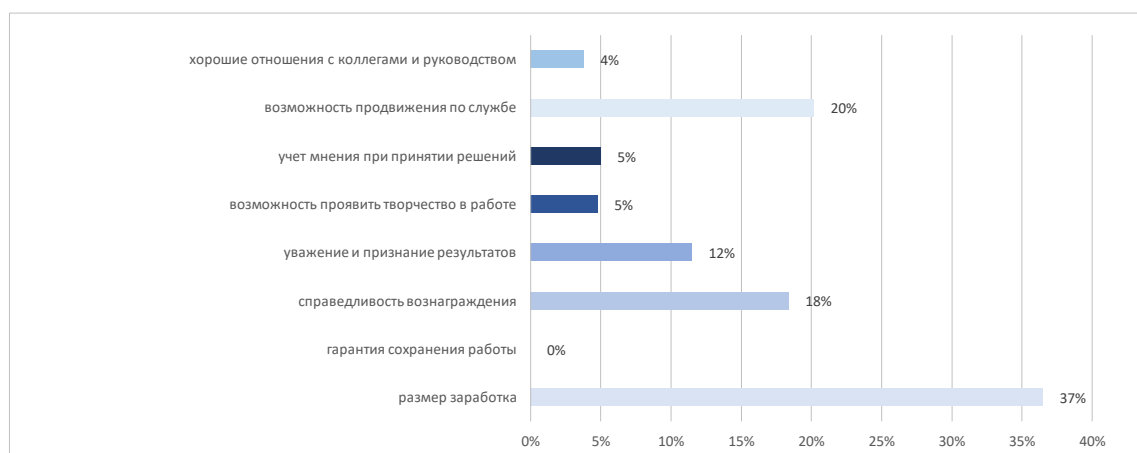


Рис.2.2. Стимулы производственной и социальной жизни

Необходимо выяснить устраивает ли сотрудников размер заработной платы. 47,2% респондентов (управленческий персонал) указали, что заработная плата их вполне устраивает. 34,6% опрошенных (производственный персонал) сказали, что заработная плата их не устраивает. 18,2% (производственный персонал и инженера) указали, что они затрудняются ответить на данный вопрос (рис.2.3).

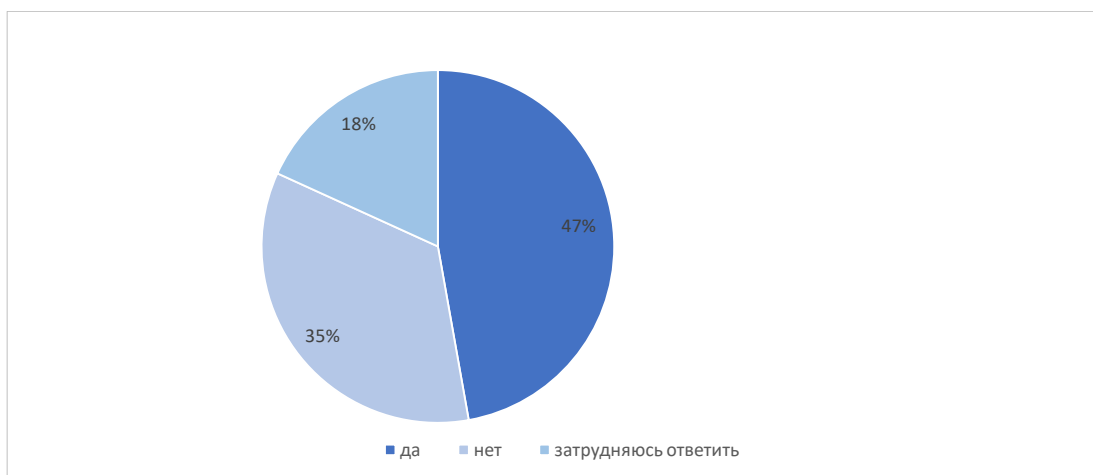


Рис. 2.3. Удовлетворенность заработной платой

На рисунке 2.4 мы видим, что 61,5% респондентов указали, что на увольнение коллег влияет неудовлетворенность оплатой труда. 18,3% опрошенных сказали, что неудовлетворенность условиями в коллективе влияет на уход коллег. 13,5% респондентов выбрали, что неудобное расположение работы от дома влияет на уход сотрудников. 6,7% сказали, что коллеги увольняются по семейным обстоятельствам.

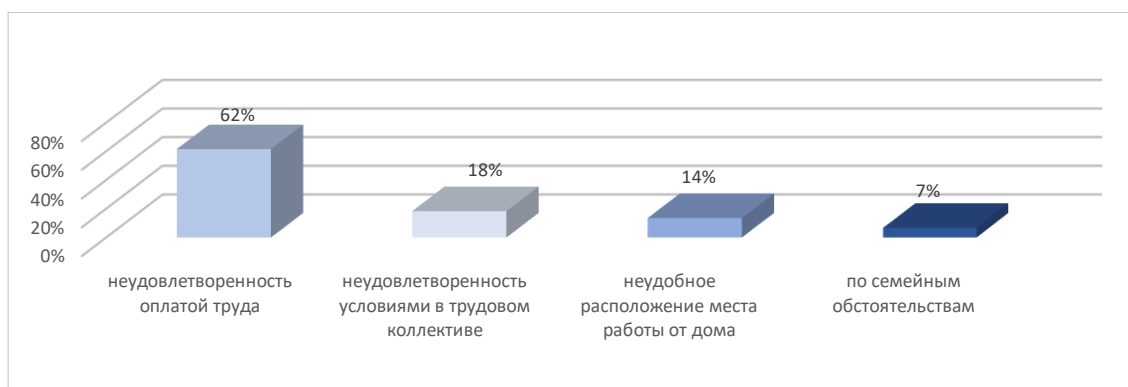


Рис. 2.4. Причины увольнения сотрудников

Далее мы выяснили, что может удержать сотрудников при увольнении на предприятии. Большинство респондентов (71,2%) указали, что повышение заработной платы сможет их удержать на предприятии. 17,3% опрошенных сказали, что предоставление дополнительного отпуска сможет их удержать на предприятии. 11,5% респондентов указали, что предоставление льгот сможет оставить их здесь работать (рис.2.5).

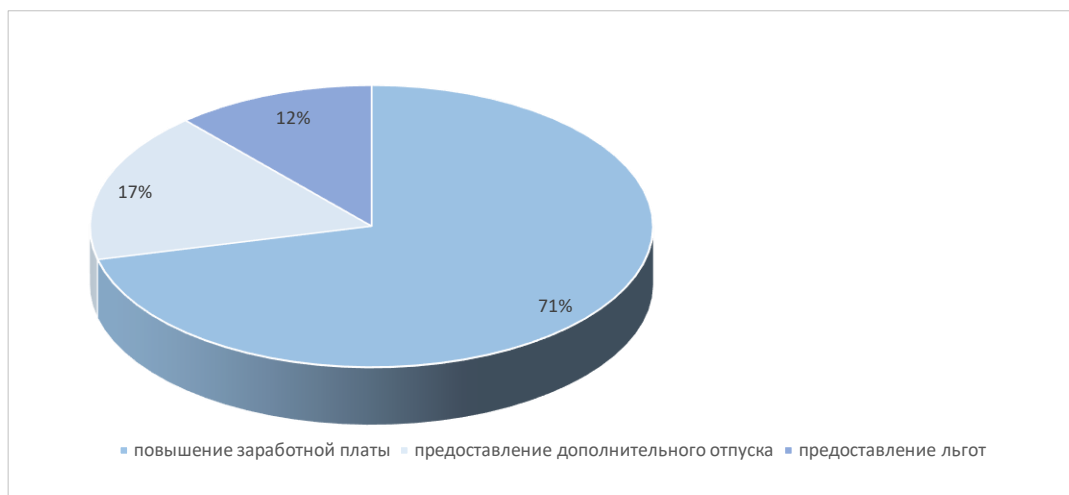


Рис. 2.5. Факторы, позволяющие удержать сотрудников на предприятии

Большинство респондентов (51% производственный персонала и инженера) указали, что похвала руководителя для них является самым важным показателем при стимулировании. 21,2% опрошенных, к ним относятся руководители, менеджеры и сотрудники отдела кадров сказали, что именно получение грамот их стимулирует лучше всего. 15,4% (производственный персонала и инженера) указали, что присвоение звания «лучший сотрудник» является для них наиболее значимым параметром. 12,4% (сотрудники отдела кадров и руководители) респондентов указали, что хотели бы оказаться на доске почета (рис.2.6).

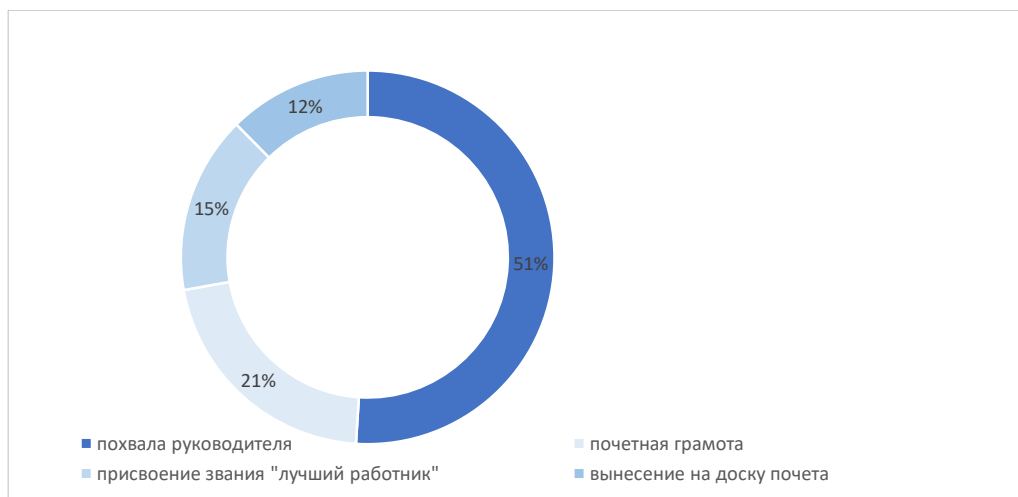


Рис.2.6. Лучшие формы стимулирования

Далее нам необходимо было понять довольны ли сотрудники в целом своей работой. 90,4% респондентов указали, что вполне удовлетворены своей работой. Однако 9,6% опрошенных, а именно производственный персонал, указал, что их не устраивает место работы (рис.2.7).

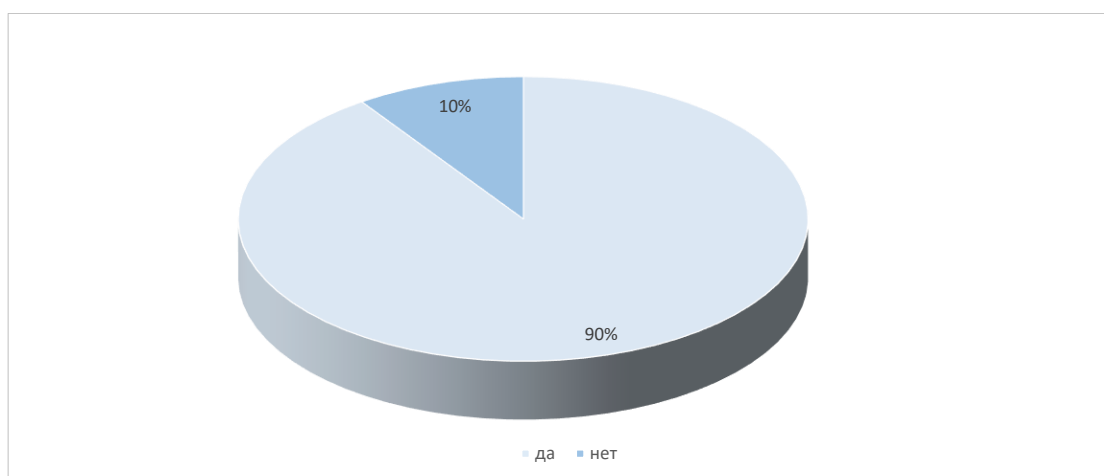


Рис. 2.7. Удовлетворенность работой

На рисунке 2.8 показано какие утверждения морального стимулирования соответствуют их предприятию. Большинство опрошенных 81,7% указали, что их устраивает действующая система мотивации. 13,5% респондентов, а именно производственный персонал, сказал, что моральное стимулирование есть, но оно не до конца продуманное. Для 4,8% респондентов не важно есть ли моральное стимулирование на предприятии, главное, чтобы им платили вовремя деньги.

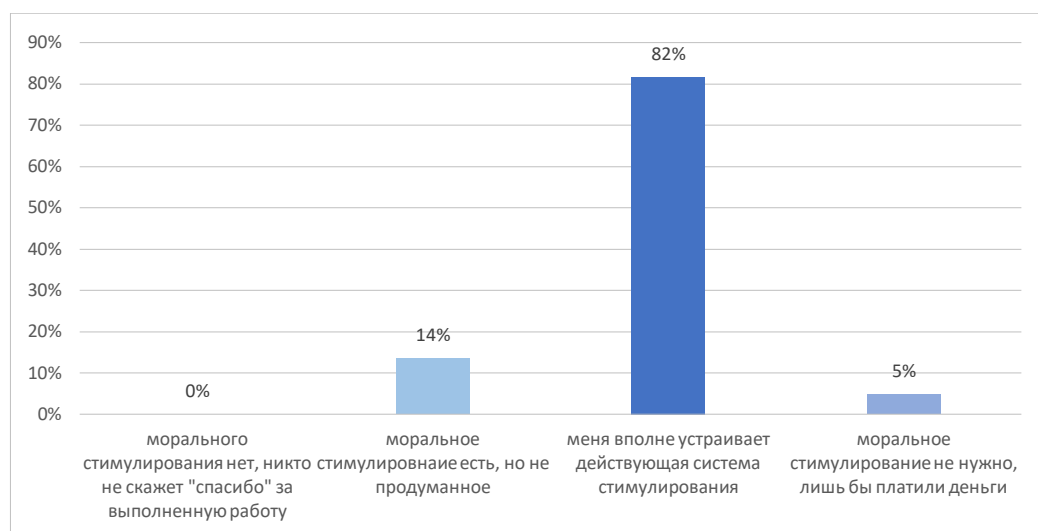


Рис. 2.8. Мнения респондентов по поводу морального стимулирования

Результаты исследования показали достаточно высокую степень удовлетворенности персоналом системы мотивации, а именно:

- 54,8% респондентов указали, что их степень мотивации к труду средняя;
- 35,6% респондентов указали, что размер заработка является для них наиболее важным параметром;
- 47,2% респондентов указали, что заработная плата их вполне устраивает;
- важным показателем в системе стимулирования для большинства респондентов является похвала руководителя;
- 90,4% респондентов указали, что вполне удовлетворены своей работой;
- 81,7% указали, что их устраивает действующая система мотивации.

Таким образом, мотивация трудовой деятельности ключевых сотрудников является одним из действенных методов повышения результативности их трудовой деятельности. Основная цель процесса мотивирования заключается в получении максимального результата от использования имеющихся человеческих ресурсов, что позволяет увеличить общую результативность и прибыльность деятельности современной организации.

### 2.3. Особенности системы развития персонала

Проанализировав особенности системы мотивации сотрудников, возникает необходимость проанализировать систему повышения их квалификации, так как это важная составляющая, способствующая успешному карьерному росту.

Для того, чтобы проанализировать данную проблему необходимо выяснить, повышают ли сотрудники свою квалификацию. 100% респондентов указали, что на предприятии проводят обучение по повышению квалификации сотрудников. Данный показатель положительно влияет на работу предприятия в целом.

Далее нам необходимо выяснить ощущают ли сотрудники нехватку знаний в какой-либо области. 46,1% респондентов ответили, что скорее не ощущают нехватку знаний, чем ощущают. 30,8% указали, что совсем не ощущают нехватку знаний. 19,2% сказали, что скорее ощущают нехватку знаний, чем не ощущают. 3,9% респондентов указали, что они ощущают нехватку знаний. Можно сказать, что предприятие старается проводить курсы по повышению знаний сотрудников, благодаря этому сотрудники имеют достаточно знаний, которые необходимы для успешной работы.

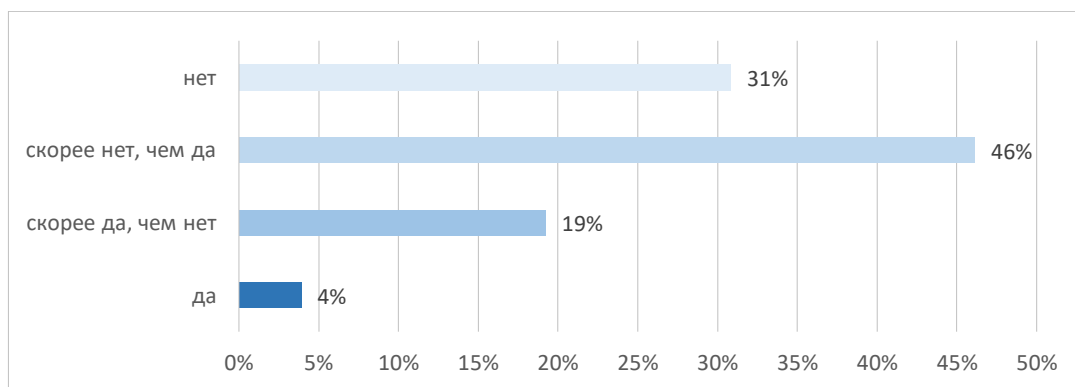


Рис. 2.9. Нехватка профессиональных знаний

Все опрошенные (100%) указали, что на предприятии проводятся тренинги. Это говорит о том, что руководство заинтересовано в том, чтобы сотрудники получали дополнительные знания во время работы.

Далее важно понять, есть ли у сотрудников возможность профессионального развития. Большинство опрошенных (75%) сказали, что в организации есть

возможность профессионального развития. 23% указали, что они затрудняются ответить на данный вопрос и 2% респондентов указал, что такой возможности нет. В целом можно сказать, что руководство организации нацелено на то, чтобы сотрудники могли всегда развиваться (рис.2.10).

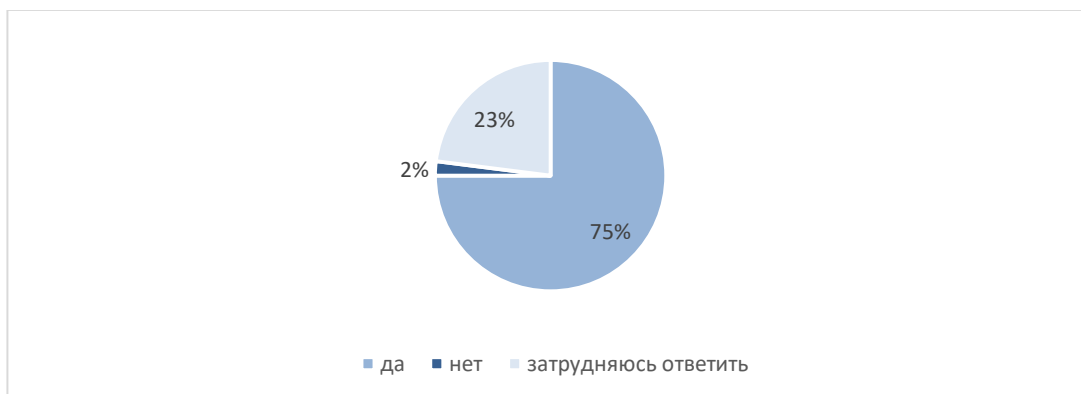


Рис. 2.10. Возможность профессионального развития

Далее нам необходимо выяснить как часто проводятся тренинги на предприятии. Большинство опрошенных (70%) (производственный персонал, менеджеры и инженера) указали, что тренинги проводятся раз в полгода. 18,4% респондентов сказали, что обучения проводятся раз в год. 11,6% (начальники отделов и руководители) опрошенных указали, что тренинги проводятся раз в месяц. На данный показатель влияет должность сотрудников и стаж работы (рис.2.11).

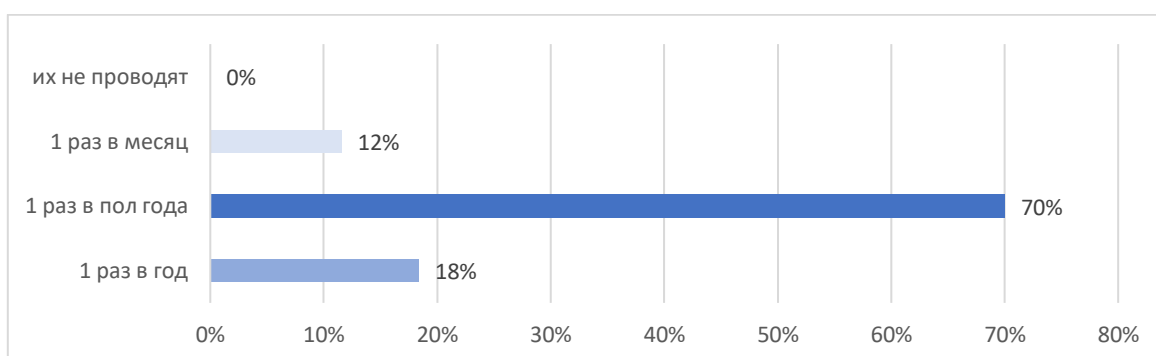


Рис. 2.11. Частота проведения тренингов

Далее нам необходимо понять, какой стиль проведения тренинга является лучшим для сотрудников. 89,5% указали, что только при дискуссиях, где сотрудники обмениваются своими знаниями можно получить больше знаний. 5,8% указали, что индивидуальное обучение лучше помогает усвоить новый материал. 1,9% респондентов указали, что ролевые игры позволяют лучше усвоить новый материал. 2,8% опрошенных сказали, что благодаря видеокурсам можно получить необходимые знания (рис.2.12).

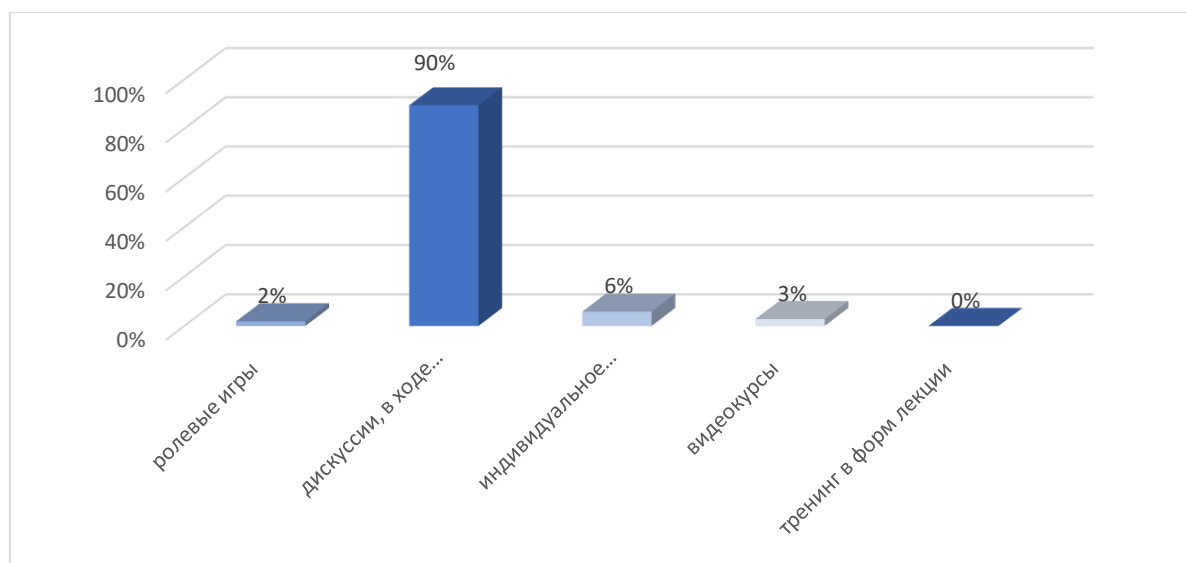


Рис. 2.12. Стиль проведения тренинга

На рисунке 2.13 мы видим, оптимальное время для проведения обучения, по мнению сотрудников. Большинство опрошенных (84,6%) указали, то 2-4 часа вполне будет достаточно, чтобы усвоить необходимый материал. 10,64% респондентов сказали, что им потребуется полный рабочий день, чтобы запомнить необходимые нововведения. 4,76% опрошенных указали, что для освоения нового материала им будет достаточно одного часа.



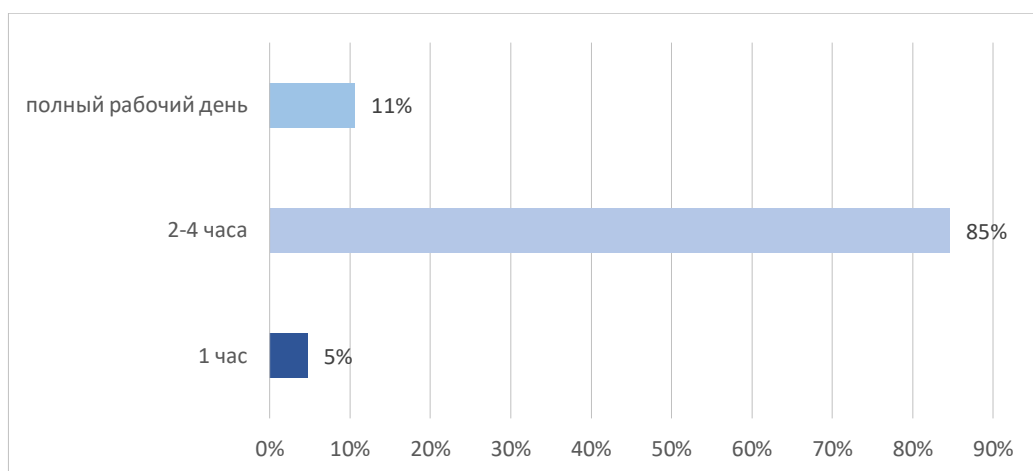


Рис. 2.13. Оптимальное время для проведения обучения

Далее мы выяснили помогает ли обучение сотрудникам получить новые знания. 69,3% респондентов указали, что на тренингах они получают новые знания. Однако 30,7% (руководители, начальники отделов и сотрудники отдела кадров) опрошенных сказали, что на обучении они не получают новых знаний, просто вспоминают то, что уже знают (рис.2.14).

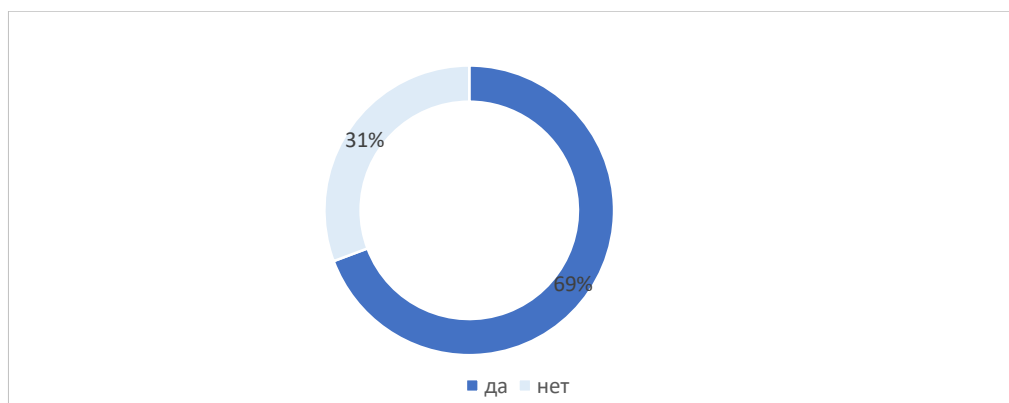


Рис. 2.14. Возможность получения новых знаний на обучении

Дальше необходимо проанализировать возможность карьерного роста на предприятии. Все опрошенные (100%) указали, что у них есть возможность карьерного роста. Данный показатель положительно влияет на деятельность предприятия, так как сотрудники не стоят на месте у них есть возможность развиваться.

На рисунке 2.15 отражены факторы, которые по мнению сотрудников помогают им работать лучше. Большинство опрошенных (51,9%) сказали, что большая заработная плата их мотивирует на выполнение работы. 21,2% указали, что лучшие условия труда помогут им лучше выполнять работу. Одинаковое количество респондентов 9,6% (производственный персонал) указали, что им необходимо больше помощи от коллег и руководителя и они смогут выполнять работу лучше. 9,6% опрошенных (инженера) указали, что им необходимо больше обучения и они смогут выполнять лучше свою работу.

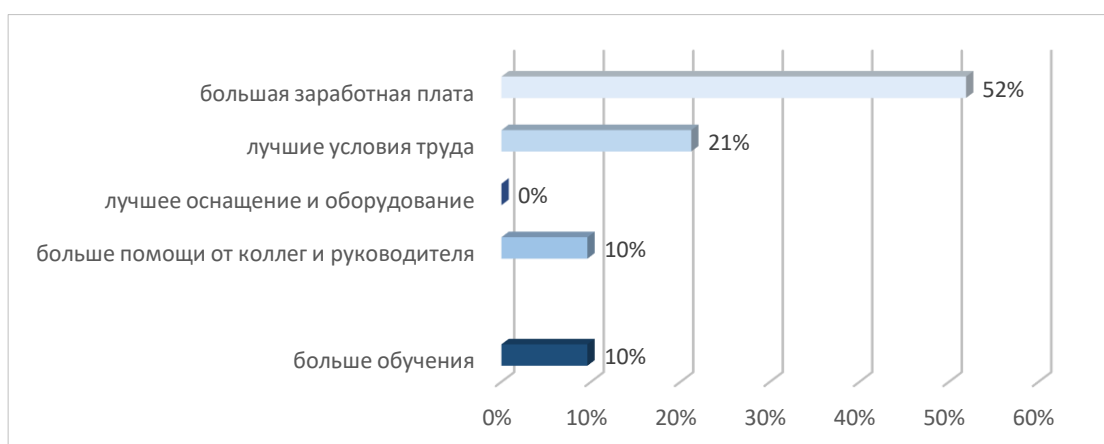


Рис. 2.15. Факторы, помогающие лучше справиться с работой

Далее необходимо выяснить хотят ли сотрудники пройти дополнительное обучение. 62,5% опрошенных указали, что они хотели бы пройти дополнительное обучение, чтобы повысить свои знания. 18,3% респондентов указали, что они это делают систематически. 13,4% респондентов затруднились ответить на данный вопрос. 5,8% опрошенных сказали, что у них достаточно знаний и дополнительное обучение им не требуется (рис.2.16).



Рис. 2.16. Желание пройти дополнительное обучение

Нами были получены следующие результаты:

- все опрошенные указали, что на предприятии проводят обучение по повышению квалификации сотрудников;
- 46,1% респондентов ответили, что скорее не ощущают нехватку знаний, чем ощущают;
- Все опрошенные указали, что на предприятии проводятся тренинги;
- 75% респондентов сказали, что в организации есть возможность профессионального развития;
- 70% опрошенных указали, что тренинги проводятся раз в полгода;
- 89,5% указали, что только при дискуссиях, где сотрудники обмениваются своими знаниями можно получить больше знаний;
- 69,3% респондентов указали, что на тренингах они получают новые знания;
- Все опрошенные указали, что у них есть возможность карьерного роста;
- 62,5% опрошенных указали, что они хотели бы пройти дополнительное обучение;

Таким образом, система развития персонала является важным компонентом системы управления человеческими ресурсами. Именно от данного показателя зависит заинтересованность сотрудников в работе.

Подводя итог второй главы бакалаврской работы, необходимо сделать следующие выводы:

1) ОАО «Электромеханика» - российское предприятие, с 1961 года производящее высокотехнологичные информационно-измерительные системы. Юридический адрес организации: г. Пенза, ул. Гоголя 51/53. Генеральный директор – Наземнов Андрей Владимирович.

2) Определено, что трудовой потенциал организации (количественные и качественные характеристики персонала ОАО «Электромеханика») соответствуют специфике и масштабу деятельности предприятия, а также его тактическим и стратегическим целям и задачам.

3) Установлено, что мотивация трудовой деятельности ключевых сотрудников является одним из действенных методов повышения результативности их трудовой деятельности. Основная цель процесса мотивирования заключается в получении максимального результата от использования имеющихся человеческих ресурсов, что позволяет увеличить общую результативность и прибыльность деятельности современной организации.

4) Выявлено, что система развития персонала является важным компонентом системы управления человеческими ресурсами. Именно от данного показателя зависит заинтересованность сотрудников в работе.

### **3. РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ЦЕЛЯХ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**

#### **3.1. Модель системы управления человеческими ресурсами, направленная на обеспечение конкурентоспособности организации**

Управление человеческими ресурсами ОАО «Электромеханика», как системой в современных условиях – процесс достаточно сложный и трудоемкий, ориентированный на все виды развития организации, которые в конечном итоге будут формировать ее конкурентные преимущества.

Важнейшим свойством управления человеческими ресурсами является системность. Система управления человеческими ресурсами предназначена для управления персоналом и ее функциональность шире, чем у систем автоматизации кадровых операций. Продукты этого класса позволяют работать не только с количественными, но и с качественными показателями персонала. Основная их задача — привлечь и удержать ценных для организации специалистов<sup>46</sup>.

Модель управления человеческими ресурсами, направленная на повышение конкурентоспособности ОАО «Электромеханика» наглядно отражена на рисунке 3.1.

Предлагаемая модель системы управления человеческими ресурсами позволит выполнять углубленную оценку реализации стратегии управления развитием персонала, анализ её воздействия на конкурентоспособность.

---

<sup>46</sup> Карташова Л.В., Шкляев А.Е. Совершенствование системы управления человеческими ресурсами [Текст] /Л.В. Карташова, А.Е. Шкляев // Статистика и экономика. – 2016. – С. 54.



Рис. 3.1. Модель управления человеческими ресурсами, направленная на повышение конкурентоспособности ОАО «Электромеханика»

Прокомментировать функционирование этой модели можно следующим образом:

Первый этап функционирования модели предполагает мероприятия по формированию необходимого количественного и качественного состава человеческих ресурсов. К внешним источникам привлечения ресурсов в организацию можно отнести государственные и частные службы занятости,

учебные заведения и т.д. Внутренними источниками являются: кадровые резервы, круг общения персонала и т.д.

Второй этап предполагает оценить структурные составляющие организации.

Третий этап модели реализуется с помощью оценки потенциала человеческих ресурсов.

Четвертый этап системы направлен на развитие персонала (обучение, повышение квалификации, продвижение и планирование карьеры).

Пятый этап предполагает конкретные формы развития человеческих ресурсов в организации (лекции, тренинги, деловые игры, стажировка).

Шестой этап направлен на развитие системы мотивации персонала внутри организации (оплата сверхурочных, представления организации на конкурсах, внутренние конкурсы, скидки для сотрудников).

На седьмом этапе важно оценить динамику потенциала человеческих ресурсов и результативности разработанных мероприятий.

Идеальным результатом предложенной модели можно считать повышение уровня профессионально-квалификационного, интеллектуального, творческого, карьерного потенциала персонала, что позволит ОАО «Электромеханика» успешно функционировать на занимаемом сегменте рынка.

По мнению исследователей, эффективность результатов управления человеческими ресурсами следует оценивать по 4 направлениям (рис.3.2).

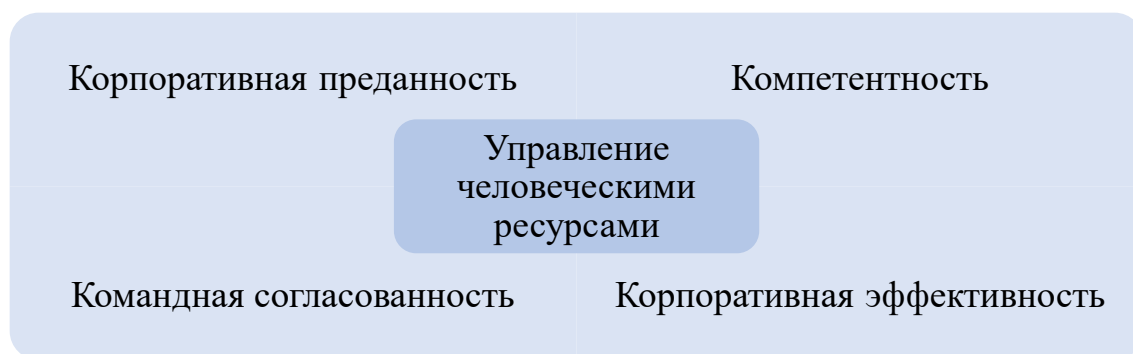


Рис. 3.2. Модель 4С рекомендованная для оценки эффективности управления человеческими ресурсами ОАО «Электромеханика»

1. Корпоративная преданность. Под корпоративной преданностью подразумевается лояльность сотрудников по отношению к организации, личная

мотивация и привязанность к своей работе. В ОАО «Электромеханика» степень преданности работника своей организации можно оценить, изучив взгляды работников, уровень текучести кадров, статистику прогулов, а также проведя последнюю беседу с сотрудниками, берущими расчет.

2. Компетентность. Компетентность касается уровня квалификации работников, их профессиональных навыков, необходимости их подготовки и переподготовки и потенциала для исполнения работы более высокого уровня. Этот показатель в ОАО «Электромеханика» можно оценить через системы аттестации сотрудников и подготовку перечня профессиональных навыков. Политика HRM должна быть сконструирована таким образом, чтобы привлекать, удерживать и мотивировать высокопрофессиональных компетентных работников.

3. Командная согласованность. Командная согласованность означает, что и руководство, и сотрудники компании разделяют взгляды на цели организации и работают совместно для их достижения. Персонал ОАО «Электромеханика» должен чувствовать, что все работники имеют общие цели. Работники должны испытывать чувство сопричастности с организацией, они должны хотеть делать общее дело. Очень важно, чтобы в организации не было конфликтов внутри коллектива.

4. Корпоративная эффективность с точки зрения затрат. Корпоративная эффективность в отношении затрат касается эффективности операций компании. Человеческие ресурсы в организации должны использоваться таким образом, чтобы с наибольшей продуктивностью использовались бы их преимущества<sup>47</sup>.

Руководителям ОАО «Электромеханика» важно понять, что эффективность процесса управления человеческими ресурсами зависит не только от желания, стремления и потенциала. Определяющее значение имеют условия и факторы, объективные по отношению к персоналу. Среди них можно выделить:

- результаты аттестации, исполнение должностных обязанностей;
- итоги стажировки;

---

<sup>47</sup> Реджер Бенетт. Модель 4С в управлении человеческими ресурсами. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.elitarium.ru/model\\_4s\\_hr\\_resursy/](http://www.elitarium.ru/model_4s_hr_resursy/) (дата обращения: 19.05.2019).



- умение находить общий язык с коллегами и руководством;
- рекомендации и мнения вышестоящего начальства;
- уровень подготовки к управленческой работе.

В целом, формирование системы эффективного управления человеческими ресурсами, как организационном механизме, должно быть направлено на обеспечение высокой эффективности деятельности организации и повышение конкурентоспособности ее сотрудников на рынке.

Таким образом, грамотно сформированная модель управления человеческими ресурсами позволит организации рационально разделять имеющиеся трудовые ресурсы и обеспечить рост конкурентоспособности.

### **3.2. Основные направления развития системы управления человеческими ресурсами**

После проведенного анализа можно понять, что необходимо предложить организации для того, чтобы улучшить систему управления человеческими ресурсами. Благодаря хорошо функционирующей системе организация может добиться блестящих успехов в области управления персоналом и достичь высоких экономических показателей.

Для того, чтобы улучшить работу системы управления человеческими ресурсами необходимо разработать мероприятия, направленные на развитие системы мотивации и обучения персонала.

Для улучшения системы мотивации сотрудников можно разработать следующие мероприятия:

- Можно предложить оплачивать сотрудникам сверхурочные. Такой опыт в основном распространен за границей, но можно и попробовать его в нашей организации. Обычно руководство оплачивает сверхурочные по факту, что усложняет расчет зарплаты и может разочаровать работника, если недостаточно выплатили. Поэтому необходимо в трудовом договоре прописать пункт, где будет указано, что 10% надбавки уже включены в оклад, но организация может

потребовать сверхурочную работу в любой день. Если необходимости в сверхурочной работе не возникло, он все равно получит надбавку. Однако при отказе работать сверхурочно при необходимости сотрудник лишится премии.

– Сотрудникам можно предоставлять возможность представлять организацию в конкурсе отраслей региона. Если сотрудник занимает призовое место, то в знак благодарности руководство организации может поощрить работника премией.

– Для сотрудников внутри организации можно проводить конкурс за лучший результат отдела продаж. Каждый сотрудник изначально будет знать, что в конце квартала (3 месяца) будет подведение итогов конкурса и вручение премии, поэтому на протяжении этого периода каждый сотрудник будет стремиться максимально выкладывать свои силы, чтобы сделать больше продаж оборудования и стать первым.

– Вручение памятных подарков (блокнот, ручка, полотенце, флешка) за высокие результаты в работе. Такой вид стимулирования внесет соревновательный характер между работниками и направит их на достижения высоких личных результатов

– Сотрудникам, показавшим хорошую работу в течении года и при минимальном количестве больничных можно выплачивать дополнительные премии.

– Для сотрудников, которые показали хорошую работу в течении полугода можно предоставлять дополнительные оплачиваемые выходные в течении 3 дней.

– Для сотрудников, которые проработали минимум 1 год можно предложить скидки на путевки для детей на отдых в санаторий или оздоровительный лагерь. В среднем скидка для сотрудников может составлять 10%. Благодаря такой системе сотрудники будут понимать, что, работая в данной организации они смогут получить выгодные скидки для отдыха своих детей.

– Сотрудникам можно предоставлять льготные кредиты под 7-8% годовых на покупку дома, квартиры или другой недвижимости в городе. Стаж

сотрудников должен составлять не менее 3 лет. Каждый сотрудник будет понимать, что, проработав в данной организации, в дальнейшем он сможет получить хорошую скидку для приобретения недвижимости.

– Усилить коммуникации между сотрудниками, что позволит их вовлечь в процесс общения и обеспечить взаимодействие между ними. Работники будут чувствовать себя приближенными к процессу решения вопросов, что поможет им почувствовать свою значимость в трудовом процессе.

– Чтобы сплотить коллектив, можно предложить проведение корпоративных торжеств, походов в боулинг, поездок за город на пикник и др. Важно, чтобы каждый сотрудник понимал, что руководство заинтересованно в нем, как в ценном работнике. Сплочение коллектива приведет к хорошей атмосфере внутри коллектива и поможет улучшить экономические показатели в деятельности организации.

Для улучшения системы развития персонала необходимо предложить следующие мероприятия:

– Улучшить систему обучения персонала. Нужно производить анализ соответствия фактически усвоенных сотрудниками знаний требованиям должности и обеспечение постоянного и своевременного обучения персонала. Это достигается с помощью каталога востребованных в учреждении квалификаций, составленных в соответствии с положениями нормативных документов

– Участие сотрудников в подборе новых кадров. Предлагается проводить собеседование не только с представителем отдела кадров, но также непосредственно с будущим руководителем и работником смежного отдела. Подобные собеседования позволят самому соискателю сформировать собственное мнение и представление о компании. Также сами сотрудники вовлечены в процесс подбора кадров, более доверчиво будут относиться к новичкам, упрощается и процесс взаимной адаптации в коллективе.

– Важным фактором для организации является высокий уровень доходности, поэтому я предлагаю создавать кадровые резервы по руководителям среднего звена и высшего звена. В данный резерв могут зачислить только тех

сотрудников, которые прошли успешно аттестацию, показали хорошие результаты продаж, продемонстрировали свои навыки и знания на практике, а также показавшие наличие творческого видения и креативного мышления.

– Для качественного маркетолога необходимо суметь правильно отреагировать на недовольства и сомнения покупателя, вовремя проконсультировать его по поводу эксплуатации того или иного товара, рассказать о предоставляемой гарантии, разрешить любую конфликтную ситуацию, а также при необходимости уметь верно сослаться на законодательные акты. И все это нужно уметь делать так, чтобы покупатель сделал покупку и вернулся еще не один раз. Поэтому необходимо чаще проводить обучение для данной категории работников.

Итогом этого тренинга станет:

- увеличение уровня умения налаживать контакт с покупателем;
- возможность создания и поддерживания эмоционально комфортной атмосферы в процессе обслуживания;
- увеличения навыков обслуживать сомневающегося покупателя;
- повышение качества взаимодействия с покупателем, который нуждается в консультации продавца;
- развитие умения управлять беседой с покупателем;
- развитие умения выявлять потребности покупателя;
- развитие умения аргументировать и предъявлять товар, и т.д.

Мониторинг качества обучения следует проводить через две недели после курса тренингов, в режиме деловой игры. Каждый специалист должен оцениваться в течение 15 минут.

Таким образом, предложенные нами мероприятия помогут улучшить систему мотивации сотрудников, систему их обучения, сплотить коллектив и увеличить прибыль организации в целом.

### **3.3. Оценка социально-экономической эффективности мероприятий по развитию системы управления человеческими ресурсами**

На сегодняшний день важным параметром, определяющим успешное функционирование ОАО «Электромеханика», становится система управления человеческими ресурсами. Политика управления человеческими ресурсами является важным элементом кадровой политики организации, управление кадрами эффективно настолько, насколько успешно персонал фирмы использует свой потенциал для реализации стоящих перед ней целей.

Эффективность управления человеческими ресурсами определяется исходя из объема, полноты, качества и своевременного выполнения закрепленных за ними функций.

Несмотря на то, что подготовка высококвалифицированных работников и их мотивация связаны с большими издержками, ОАО «Электромеханика» рассматривает затраты на это, как инвестиции, которые соответственно должны приносить отдачу в виде повышения эффективности деятельности организации. Таким образом, становится актуальным вопрос об их экономическом обосновании.

Эффективность обычно рассматривается как соотношение достигнутых результатов и использованных для их достижения ресурсов. Эффективность определяют не только как результативность, но и как действенность и полезность<sup>48</sup>

В соответствии с предложенными направлениями развития системы управления человеческими ресурсами необходимо предусмотреть определенные затраты.

В табл. 3.1 представлен затраты на осуществление мероприятий по улучшению системы мотивации сотрудников на 2019 г.

---

<sup>48</sup> Бразевич С.С. Специфика современной модели управления людьми в организации - модели «управления человеческими ресурсами» [Текст] / С.С. Бразевич // Научная мысль. – 2015. – № 3 (17). – С. 34.

Таблица 3.1

Смета расходов ОАО «Электромеханика» на внедрение мероприятий по  
улучшению системы мотивации сотрудников

Мероприятие	Затраты на 2019 г., руб.
Оплата сверхурочных	22000 рублей
Представление организации в конкурсе отраслей региона	3000 рублей
Конкурс за лучший результат отдела продаж	2000 рублей
Вручение памятных подарков	500 рублей
Премии при минимальном кол-во больничных	2000 рублей
Дополнительные оплачиваемые выходные	2608 рублей
Скидки на путевки в санаторий и детский лагерь	2500 рублей
Скидки на покупку недвижимости	До 100000 рублей в течении 10 лет
Усиление коммуникаций между работниками	0
Проведение корпоративных вечеров	30000 рублей
Всего	164000 рублей

Таким образом, очень важно, чтобы система мотивации для сотрудников должна быть справедливой и логично построенной. Благодаря правильно построенной системе мотивации организация может повысить эффективность работы как отдельного сотрудника, так и всего коллектива, повысить квалификацию персонала, удержать квалифицированный персонал и снизить текучесть кадров и обозначить цели и ориентировать персонал на достижение результатов в заданные сроки.

В табл. 3.2 представлены планируемые затраты на осуществление мероприятий по улучшению системы развития персонала в 2019 году.

Таблица 3.2

Смета расходов ОАО «Электромеханика» на мероприятия по улучшению системы  
развития персонала

Мероприятие	Затраты на 2019 г., руб.
Улучшение системы обучения персонала (оплата функциональному тренеру)	5000 рублей
Участие сотрудников в подборе новых кадров	0
Создание кадровых резервов сотрудников	0
Тренинг для маркетологов	5000 рублей

Всего	10000 рублей
-------	--------------

Внедрение мероприятий по улучшению системы развития персонала позволяет выработать оптимальный путь преодоления наиболее актуальных проблем, оценить и закрепить навыки, выработанные в ходе обучения, а, следовательно, повышение эффективности и достижения желаемых результатов. Если говорить об экономическом эффекте от мероприятий, то он достигает своего максимума в течении первых двух-трех месяцев, а затем стабилизируется.

Рассчитать эффективность отдачи от затрат на реализацию мероприятий можно по формуле (3.1):

$$\text{Э} = \text{П}/\text{З} * 100\% \quad (3.1)^{49}$$

Затраты (З) на реализацию мероприятий запланированы в размере 174000 рублей.

Чистая прибыль ОАО «Электромеханика» за 2018 год составила 7325 тыс. руб.

Рассчитаем прогнозные значения показателя эффективность отдачи от затрат на реализацию в трех вариантах: пессимистичный, реалистичный и оптимистичный прогноз.

Предположим, что при пессимистичном прогнозе прибыль, полученная от реализации предложенных мероприятий, составит 8% от чистой прибыли, полученной в 2018 году, и будет равна 586 тыс. руб.

При реалистичном прогнозе – 10%, что составит 732,5 тыс. руб.

При оптимистичном прогнозе – 12%, что составит 879 тыс. руб.

Рассчитаем прогноз эффективности от реализации мероприятий:

а) пессимистичный прогноз

$$\text{Э} = 586/174000 = 336 \text{ тыс. руб.}$$

б) реалистичный прогноз

<sup>49</sup> Кузнецов А.В. методологические основы управления персоналом и управления человеческими ресурсами в современной организации [Текст] / А.В. Кузнецов // Сборники конференций НИЦ Социосфера. –2016. –№ 16. – С. 105.

$$\Xi = 732,5/174000 = 420 \text{ тыс. руб.}$$

в) оптимистичный прогноз

$$\Xi = 879/174000 = 505,17 \text{ тыс. руб.}$$

В целом, можно с уверенностью судить о том, что предложенные мероприятия, направленные на улучшение развития системы управления человеческими ресурсами, помимо выполнения основного своего предназначения приносят для организации высокий экономический эффект, а также повышает эффективность управления персоналом и затрат на данный процесс. В целом реализация данных мероприятий будет способствовать укреплению связей между персоналом, повышению квалификации персонала и укреплению позиций на рынке.

Таким образом, следует обобщить основные мероприятия по развитию системы управления человеческими ресурсами организации:

1) Грамотно сформированная модель управления человеческими ресурсами позволит организации рационально разделять имеющиеся трудовые ресурсы и обеспечить рост конкурентоспособности. Предлагаемая модель системы управления человеческими ресурсами позволит выполнять углубленную оценку реализации стратегии управления развитием персонала, анализ её воздействия на конкурентоспособность.

2) В ходе исследования были разработаны мероприятия по улучшению системы мотивации персонала и улучшению системы развития: оплата сверхурочных, представление организации в конкурсе отраслей региона, конкурс за лучший результат отдела продаж, вручение памятных подарков, премии при минимальном кол-во больничных, дополнительные оплачиваемые выходные, скидки на путевки в санаторий и детский лагерь, скидки на покупку недвижимости, усиление коммуникаций между работниками, проведение корпоративных вечеров, улучшение системы обучения персонала, участие сотрудников в подборе новых кадров, создание кадровых резервов сотрудников и тренинг для маркетологов

3) Дана оценка социально-экономической эффективности от реализации мероприятий по развитию системы управления человеческими ресурсами, которая



свидетельствует о возможности получения экономического эффекта в размере 505,17 тыс. руб.

## ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Проведенное в рамках бакалаврской работы исследование позволяет сделать следующие выводы и рекомендации:

1) Выявлено, что конкурентоспособность является одним из важнейших инструментов работы организации, от эффективности которой будет зависеть и эффективность деятельности организации. Конкурентоспособность организации показывает ее преимущества по сравнению с конкурентами на основе максимально эффективного использования ресурсов.

2) Определена роль человеческих ресурсов, как одного из главных факторов повышения конкурентоспособности, заключающаяся в том, что конкурентные преимущества организации создаются путем повышения степени мотивации и уровня компетентности сотрудников.

3) Разработаны методические подходы к исследованию, которые включают изучение кадровых документов организации и проведение анкетного опроса сотрудников на основе специально разработанной анкеты, которая разделена на 4 блока и позволяет получить сведения о личных данных опрошенных, о степени мотивации и уровне развития персонала.

4) Анализ оценки трудового потенциала ОАО «Электромеханика» показал, что:

- кадровый состав «Электромеханика» составляет 758 человек;
- кадровый состав ОАО «Электромеханика» разделен на 9 подразделений.

В ходе опроса по изучению практики управления человеческими ресурсами в организации, нами было опрошено 104 сотрудника предприятия ОАО «Электромеханика». Опрошены следующие категории персонала: управленческий персонал: руководители отделов (12 человек), сотрудники отдела кадров (8 человек), менеджеры (11 человек), начальники отделов (6 человек). Сотрудники организации: производственный персонал (43 человека) и инженеры (24 человека).

- Наибольший удельный вес респондентов находится в диапазоне 32-36 лет – 57,9%;

- Большинство респондентов представители мужского пола 66,35%;
- Наибольшее количество опрошенных имеют высшее образование 66%.

Таким образом, определен трудовой потенциал организации (количественные и качественные характеристики персонала ОАО «Электромеханика») соответствуют специфике и масштабу деятельности предприятия, а также его тактическим и стратегическим целям и задачам;

5) Анализ системы мотивации показал, что

Результаты исследования показали достаточно высокую степень удовлетворенности персоналом системой мотивации, а именно:

- 54% респондентов указали, что их степень мотивации к труду средняя;
- 27% респондентов указали, что размер заработка является для них наиболее важным параметром;
- 45% респондентов указали, что заработная плата их вполне устраивает;
- важным показателем в системе стимулирования для большинства респондентов является похвала руководителя;
- 90% респондентов указали, что вполне удовлетворены своей работой;
- 83% указали, что их устраивает действующая система мотивации.

Таким образом, мотивация трудовой деятельности ключевых сотрудников является одним из действенных методов повышения результативности их трудовой деятельности. Основная цель процесса мотивирования заключается в получении максимального результата от использования имеющихся человеческих ресурсов, что позволяет увеличить общую результативность и прибыльность деятельности современной организации.

Анализ системы развития персонала показал:

- Все опрошенные указали, что на предприятии проводят обучение по повышению квалификации сотрудников;
- 45% респондентов ответили, что скорее не ощущают нехватку знаний, чем ощущают;
- Все опрошенные указали, что на предприятии проводятся тренинги;

- 65% респондентов сказали, что в организации есть возможность профессионального развития;
- 76% опрошенных указали, что тренинги проводятся раз в полгода;
- 78% указали, что только при дискуссиях, где сотрудники обмениваются своими знаниями можно получить больше знаний;
- 60% респондентов указали, что на тренингах они получают новые знания;
- все опрошенные указали, что у них есть возможность карьерного роста;
- 44% опрошенных указали, что они хотели бы пройти дополнительное обучение.

Таким образом, система развития персонала является важным компонентом системы управления человеческими ресурсами. Именно от данного показателя зависит заинтересованность сотрудников в работе.

б) Грамотно сформированная модель управления человеческими ресурсами позволит организации рационально разделять имеющиеся трудовые ресурсы и обеспечить рост конкурентоспособности. Предлагаемая модель системы управления человеческими ресурсами позволит выполнять углубленную оценку реализации стратегии управления развитием персонала, анализ её воздействия на конкурентоспособность.

7) Разработаны мероприятия по улучшению системы мотивации персонала и улучшению системы развития: оплата сверхурочных, представление организации в конкурсе отраслей региона, конкурс за лучший результат отдела продаж, вручение памятных подарков, премии при минимальном кол-во больничных, дополнительные оплачиваемые выходные, скидки на путевки в санаторий и детский лагерь, скидки на покупку недвижимости, усиление коммуникаций между работниками, проведение корпоративных вечеров, улучшение системы обучения персонала, участие сотрудников в подборе новых кадров, создание кадровых резервов сотрудников и тренинг для маркетологов

8) Дана оценка социально-экономической эффективности от реализации мероприятий по развитию системы управления человеческими ресурсами, которая

свидетельствует о возможности получения экономического эффекта в в размере 505,17 тыс. руб.

В целом, использование результатов бакалаврской работы позволит ОАО «Электромеханика» решать задачи по усилению конкурентоспособности организации за счет развития системы управления человеческими ресурсами.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Айдинова А.Т., Головки Е.С. Пути повышения конкурентоспособности предприятий [Текст] / А.Т. Айдинова, Е.С. Головки // Молодой ученый. — 2015. — №12. — 371с.
2. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации [Текст] / А.Р. Алавердов: учебник. М.: МФПУ Синергия, 2015. 656 с.
3. Аранжин В.В. Ключевые факторы повышения конкурентоспособности современных организаций (по материалам российских научных публикаций) [Электронный ресурс] / В.В. Аранжин // Современные научные исследования и инновации. 2017. № 2 - Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2017/02/78086> (дата обращения: 07.02.2019).
4. Базык Е. Управление человеческими ресурсами как фактор повышения конкурентоспособности организации. [Текст] / Е. Базык // Экономика и предпринимательство. – 2015. – №1. – С.1-8.
5. Баканова Е. Человеческие ресурсы: проблемы инновационного развития и использования: сборник научных трудов [Текст] / Е. Баканова – Выпуск 3– Кемерово, 2014. – 262 с.
6. Балтабек Д.Ж. Влияние эффективности управления персоналом на конкурентоспособность фирмы [Текст] /Д.Ж. Балтабек // Международный научно-исследовательский журнал. – 2016. – №10(52). – 6-7с.
7. Биганова Г.Г., Межевов А.Д. Формирование и развитие HR-службы как фактор конкурентоспособности организации [Текст] / Г.Г. Биганова, А.Д. Межевов // Управление. – 2017. – №3 (17). – С. 21-25.
8. Богатырева М.Р., Шкильдина А.Л. Планирование карьеры посредством развития трудового потенциала работника [Электронный ресурс] /М.Р. Богатырева, А.Л. Шкильдина // Гуманитарные научные исследования. 2014. № 3 - Режим доступа: <http://human.snauka.ru/2014/03/6004>.
9. Боровских Н. В., Паскевич Е. В. Обеспечение конкурентоспособности предприятия [Текст] / Н.В. Боровских, Е.В. Паскевич // Молодой ученый. — 2017. — №3. — С. 300.

10. Борщева А.В., Ильченко С.В. Факторы конкурентоспособности предприятия [Текст] / А.В. Борщев, С.В. Ильченко // Бизнес и дизайн ревю. 2018. № 1 (9). - С. 6-12.
11. Бразевич С.С. Специфика современной модели управления людьми в организации - модели «управления человеческими ресурсами» [Текст] / С.С. Бразевич // Научная мысль. – 2015. – № 3 (17). – С. 33-35.
12. Бутко Е. Я. Применение индивидуальных сбалансированных показателей для управления персоналом [Текст] / Е.Я. Бутко // Образовательные ресурсы и технологии. 2016. № 1 (13). С. 39–45.
13. Бутко Е.Я. Управление человеческими ресурсами [Текст] / Е.Я. Бутко // Образовательные ресурсы и технологии. – 2016. – № 5 (17). – С. 3-9.
14. Бушмарин И.В. Современный капитализм и развитие трудовых ресурсов творческого типа [Текст] / И.В. Бушмарин // Мировая экономика и международные отношения. 2016. №2. - С.41-50.
15. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе [Текст] / В.Р. Веснин - М.: Юрист, 2003. - 495 с.
16. Воронина В. Россия: экономический рост [Текст] / В. Воронина – М.: Издательский дом «Финансовый контроль», 2016. – С. 75.
17. Дегтерева А.М., Медведева Е.Ю. Проблемы управления человеческими ресурсами [Электронный ресурс] / А.М. Дегтерева, Е.Ю. Медведева // Научное сообщество студентов: междисциплинарные исследования: сб. ст. по мат. II междунар. студ. науч.-практ. конф. № 3 - Режим доступа: <https://sibac.info/studconf/science/ii/27243> (дата обращения 19.05.2019).
18. Дейнека А.В., Беспалько В.А. Управление человеческими ресурсами [Текст] / А.В. Дейнека, В.А. Беспалько: учебник для бакалавров. М.: Дашков и К, 2015. 392 с.
19. Дейнека, А.В. Управление человеческими ресурсами: Учебник для бакалавров. [Текст] / А.В. Дейнека, - М.: Дашков и К, 2017. – 137 с.

20. Дятлов С.А. Основы теории человеческого капитала. [Текст] / С.А. Дятлова -СПб.: Издательство Санкт-Петербургского Университета экономики и финансов, 2015. – 160 с.
21. Егоршин А.П Основы менеджмента: Учебник, 3-е изд., доп. и перераб. [Текст] / А.П. Егорова- М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 350 с.
22. Иванцевич Дж. М. Человеческие ресурсы управления. [Текст] / Дж. М. Иванцевич – М.: Дело, 2016. – С.62-71.
23. Ищенко А.Р. Анализ системы управления человеческими ресурсами [Электронный ресурс] / А.Р. Ищенко // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2016. - Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/02/4263>.
24. Карташова Л.В., Шкляев А.Е. Совершенствование системы управления человеческими ресурсами [Текст] /Л.В. Карташова, А.Е. Шкляев // Статистика и экономика. – 2016. – С. 51-54.
25. Кови С. Лидерство, основанное на принципах. – [Текст] Пер. с англ. / С. Кови – М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. – 200 с.
26. Кузнецов А.В. методологические основы управления персоналом и управления человеческими ресурсами в современной организации [Текст] / А.В. Кузнецов // Сборники конференций НИЦ Социосфера. –2016. –№ 16. – С. 103-108.
27. Кузнецов Д.А. Управление персоналом организации. Его сущность, основные проблемы и новые подходы их решения [Текст] / Д.А. Кузнецов // Лидерство и менеджмент. – 2016. – Том 3. – № 3. – С. 150-170.
28. Кульков С.В. Исследование эволюции подходов к управлению человеческими ресурсами [Текст] / С.В. Кульков //Теория управления.2011. – №35. – С. 1-14.
29. Куприянова Н. А., Копылова Т. В. Эффективность управления персоналом как необходимое условие повышения конкурентоспособности организации [Электронный ресурс] / Н.А. Куприянова, Т.В. Копылова // Молодой ученый. — 2016. — №26. — С. 323-334. - Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/130/36096/> (дата обращения: 21.02.2019).



30. Латынцева М.Б. Факторы развития конкурентоспособности предприятия [Текст] / М.Б. Латынцева // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2016. – С. 92-99.
31. Магура М.И., Курбатова М.Б. Оценка работы персонала. [Текст] / М.И. Магура, М. Б. Курбатова // М.: ООО «Управление персоналом», 2005. – 224 с.
32. Маличенко И.П. Эффективные технологии обучения и развития персонала в системе корпоративного образования: вопросы выбора [Текст] / И.П.Маличенко // Менеджмент в России и за рубежом, 2015. - №4. С. 96-107.
33. Менеджмент: бакалаврская работа: Учебное пособие [Текст] / Под ред. С.Д. Резника. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 260 с.
34. Озернов Д.В. Развитие концепции управления конкурентоспособностью предприятия [Текст] /Д.В. Озернова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – №4. – С. 285-290.
35. Официальный сайт ОАО «Электромеханика» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.elmeh.ru> (дата обращения:21.04.2019).
36. Папкина Л.Л. Экономическая эффективность HR — путь к стратегическому партнерству [Текст] / Л.Л. Папкина // Управление человеческим потенциалом. – 2017. – №1. – С. 30-38.
37. Петрова А.С. Современные подходы к управлению человеческими ресурсами [Текст] / А.С. Петрова // Новые технологии – нефтегазовому региону. – Тюмень, 2015. – С. 30-39.
38. Погорельцева Л.В. Современные направления повышения конкурентоспособности организаций [Текст] / Л.В. Погорельцева // Символ науки. — 2017. — №2. — С. 102-110.
39. Польшкина А. Ю., Сухоручкин Ю. А. Факторы конкурентоспособности российских предприятий [Текст] / А.Ю. Польшкина, Ю.А. Сухоручкин // Молодой ученый. — 2016. — №7. — С. 928-934.
40. Пустовой М.В. Совершенствование системы управления персоналом организации [Текст] / М.В. Пустовой // Ученые заметки ТОГУ. – 2018. – №4. – С. 1428-1436.

41. Реджер Бенетт. Модель 4С в управлении человеческими ресурсами. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.elitarium.ru/model\\_4s\\_hr\\_resursy/](http://www.elitarium.ru/model_4s_hr_resursy/) (дата обращения:19.05.2019).

42. Резник С.Д. Менеджмент. Книга 6. Управление человеческим потенциалом в социально-экономических системах. Избранные статьи. [Текст] / С.Д. Резник – М.: ИНФРА-М, 2018. – 357 с.

43. Резник С.Д. Менеджмент. Книга пятая. Управление человеческим потенциалом в социально-экономических системах. [Текст] / С.Д. Резник – М.: ИНФРА-М, 2016.

44. Резник С.Д. Менеджмент. Книга четвертая. Управление человеческим потенциалом в социально-экономических системах. [Текст] / С.Д. Резник– М.: ИНФРА-М, 2014. – 321 с.

45. Резник С.Д., Р. М. Нижегородцева. Человеческий капитал: теория и практика управления в социально-экономических системах: монография [Текст] / Под общ. ред. Р.М. Нижегородцева и С.Д. Резника. – М.; ИНФРА-М, 2014. – 290 с.

46. Романова Л.В. Проектирование системы управления человеческими ресурсами организации (СУЧР) как инструмент управления производительностью труда [Текст] / Л.В. Романова // Современные тенденции развития науки и технологий. – 2016. – №1-5. – С. 115-125.

47. Рындина Ю.С. Пути повышения конкурентоспособности предприятия [Текст] / Ю.С. Рындина // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 39. – С. 1-9.

48. Рюмкина Т. А. Управление человеческими ресурсами организации: теоретические подходы [Текст] / Т.А. Рюмкина // Молодой ученый. — 2018. — №20. — С. 258-267.

49. Савельченко И.А., Никифорова Л.Е. Управление человеческими ресурсами в контексте стратегии развития интеллектуального капитала организации [Текст] / И.А. Савельченко // Креативная экономика. – 2017. – Том 11. – № 7. – 748с.

50. Смолькин В.П., Асмус Т.Ю. Условия и направления повышения эффективности использования человеческих ресурсов в региональной экономике [Текст] / В.П. Смолькин, Т.Ю. Асмус // Российское предпринимательство. – 2016. – Том 17. – № 20. – 2684 с.
51. Сучков С.Д. Тенденции в управлении человеческими ресурсами организации на современном этапе [Текст] / С.Д. Сучков // Молодой ученый. — 2016. — №28. — С. 557-562.
52. Сущева Е.В. Роль стратегического управления человеческими ресурсами в обеспечении конкурентоспособности организации. [Текст] / Е.В. Сущева // Новая наука: опыт, традиции, инновации. – 2017. – №1(123). – С. 299-315.
53. Тульчий К. Совершенствование системы управления человеческими ресурсами предприятия в условиях кризиса [Текст] / К.Тульчий // Молодежь и наука. 2017– № 3. С. 1-4.
54. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]-Режим доступа: <https://center-yf.ru/data/Menedzheru/Upravlenie-chelovecheskimi-resursami.php> (дата обращения:21.02.2019)
55. Устюжина О.Н., Хусаинова С.В. Роль кадрового потенциала в обеспечении Конкурентоспособности организации. [Электронный ресурс] / О.Н. Устюжина, С.В. Хусаинова // Экономика и предпринимательство. – 2015. - Режим доступа: <http://naukarus.com/rol-kadrovogo-potentsiala-v-obespechenii-konkurentosposobnosti-organizatsii> (дата обращения: 07.02.2019).
56. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. [Текст] / Р.А. Фатхутдинов – М.: ИНФРА-М. 2015. –С. 150.
57. Шабаева Л. Р. Развитие человеческих ресурсов как основа развития организационного потенциала [Текст] / Л.Р. Шабаева // Молодой ученый. — 2016. — №30. — С. 293-301.
58. Шабельник Л. С. Управление человеческими ресурсами [Текст] / Л.С. Шабельник // Вестник Ростовского социально-экономического института. – 2016. - №2. – С. 511-520.

59. Шестопалов Д.М. Трудовой потенциал предприятия: теоретический аспект. Международный журнал гуманитарных и естественных наук [Текст] / Д.М. Шестопалов / Экономика и экономические науки. 2018. –С. 225-236.

60. TADVISER. Государство. Бизнес. ИТ. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.tadviser.ru/index.php/Статья:HRM-системы> (дата обращения:16.05.2019).

## ГЛОССАРИЙ

Кадровый состав организации – это совокупность работников, входящих в его списочный состав.

Компетентность персонала - уровень квалификации работников, их профессиональных навыков, необходимости их подготовки и переподготовки и потенциала для исполнения работы более высокого уровня.

Конкурентоспособность организации – это ее свойство, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке.

Корпоративная преданность - лояльность сотрудников по отношению к организации, личная мотивация и привязанность к своей работе.

Менеджмент – разработка и создание (организация), максимально эффективное использование (управление) и контроль социально-экономических систем.

Мотивация персонала – один из способов повышения производительности труда.

Обучение персонала – это целенаправленный, организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями.

Организация – группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей.

Система управления - систематизированный (строго определённый) набор средств сбора сведений о подконтрольном объекте и средств воздействия на его поведение, предназначенный для достижения определённых целей.

Система управления человеческими ресурсами- это проектирование формальных систем организации, которые обеспечивают эффективное использование человеческих знаний, навыков и талантов для достижения организационных целей.

Человеческие ресурсы – составляющая часть практики управления персоналом.

Обучение персонала – это целенаправленный, организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями.

## АНКЕТА

по изучению практики управления человеческими ресурсами в современной организации

Уважаемый участник опроса, просим вас ответить на представленные ниже вопросы. Опрос имеет анонимный характер, и полученные данные будут использованы только в обобщенном виде. Отвечая на каждый вопрос, выбирайте один вариант ответа (если в формулировке вопроса не указано иное).

**1) Ваша должность в организации:****2) Сколько лет Вы работаете в данной организации?**

- a) до 1 года
- b) 1-2
- c) 3-5
- d) 6-10
- e) 11-15
- f) 16-20
- g) 21-25
- h) более 25

***Мотивация персонала:*****3) Довольны ли вы своей работой?**

- a) Да
- b) Нет

**4) Как Вы оцениваете свою мотивацию к труду?**

- a. Высокая;
- b. Средняя;
- c. Низкая;
- d. Затрудняюсь ответить.

**8) Пожалуйста, выберите из перечисленных ниже стимулов производственной и социальной жизни наиболее важных для Вас (не более трех)**

- a. Размер заработка;
- b. Гарантия сохранения работы;
- c. Справедливость вознаграждения;
- d. Комфорт на рабочем месте;
- e. Уважение, авторитет, престиж, признание заслуг;
- f. Самостоятельность в принятии решений в рамках своей должности;
- g. Возможность проявить творчество в работе;
- h. Учет мнения при принятии решения;
- i. Возможность продвижения по службе;
- j. Хорошие отношения с коллегами и с руководством;

- k. Другое \_\_\_\_\_
- 9) Устраивает ли вас ваша заработная плата?**
- Да
  - Нет
  - Затрудняюсь ответить
- 10) Как вы считаете почему увольняются ваши коллеги?**
- Неудовлетворенность оплатой труда
  - Неудовлетворенность условиями в трудовом коллективе
  - Неудобное расположение места работы от дома
  - По семейным обстоятельствам
- 11) В случае смены работы, что может вас удержать в компании?**
- Повышение заработной платы
  - Предоставление дополнительного отпуска
  - Предоставление льгот
- 12) Какое утверждение морального стимулирования подходит для вашей организации?**
- Морального стимулирования нет, никто не скажет «спасибо» за труд
  - Моральное стимулирование есть, но не продуманное
  - Меня вполне устраивает действующая система морального стимулирования
  - Моральное стимулирование не нужно, лишь бы платили деньги
- 13) Какие формы стимулирования вы считаете лучшими?**
- Похвала руководителя
  - Почетная грамота
  - Присвоение звания «лучший работник»
  - Вынесение на доску почета
- 14) Какие факторы влияют на вашу удовлетворенность от работы?**
- Высокая заработная плата
  - Хорошие условия труда
  - Комфортная обстановка в коллективе
  - Социальный пакет
- Профессиональное развитие персонала:***
- 15) Ощущаете ли Вы нехватку знаний в какой-либо области?**
- Да;
  - Скорее да, чем нет;
  - Скорее нет, чем да
  - Нет
- 16) Предусмотрены ли в Вашей организации специальные программы по обучению и повышению квалификации персонала?**
- Да;
  - Нет;
  - Затрудняюсь ответить.
- 17) В вашей организации проходят тренинги по обучению персонала?**
- Да



- b) Нет
- 18) Как часто проходят тренинги?**
- a) Их не проводят
- b) 1 раз в месяц
- c) 1 раз в полгода
- d) 1 раз в год
- 19) Какой стиль проведения тренинга вы считаете наиболее эффективным?**
- a) Ролевые игры
- b) Дискуссии, в ходе которых сотрудники делятся своими знаниями
- c) Индивидуальное обучение
- d) Видеокурсы
- e) Тренинг в форме лекции
- 20) Сколько по Вашему мнению по времени должен проходить тренинг?**
- a) 1 час
- b) 2-4 часа
- c) Один рабочий день
- 21) Благодаря тренингам Вы узнаете что-то новое для себя, что помогает Вам выполнять свою работу качественнее?**
- a) Да
- b) Нет
- c) Затрудняюсь ответить
- 22) В вашей организации созданы условия для профессионального развития?**
- a) Да
- b) Нет
- c) Затрудняюсь ответить
- 23) Есть ли у Вас возможность профессионально развиваться в организации?**
- a) Да
- b) Нет
- c) Затрудняюсь ответить
- 31) Что из ниже перечисленного поможет Вам справляться с работой лучше?**
- a) Больше обучения
- b) Больше помощи от руководителя
- c) Больше помощи от коллег
- d) Лучшее оснащение и оборудование
- e) Лучшие условия труда
- f) Большая заработная плата
- 32) Хотели бы вы пройти дополнительное обучение для повышения своего профессионализма?**
- a) Да

- b) Нет
- c) Я это делаю систематически
- d) Затрудняюсь ответить

**Немного о себе**

**33) Ваш возраст**

- a) 18-22
- b) 23-27
- c) 28-32
- d) 32-36
- e) 37-41
- f) Более 41

**34) Ваш пол**

- a) Женский
- b) Мужской

**35) Ваше образование**

- a) Среднее
- b) Средне-специальное|техническое
- c) Незаконченное высшее
- d) Высшее

**СПАСИБО ЗА УЧАСТИЕ В ОПРОСЕ!**

СВОДНЫЕ ДАННЫЕ АНКЕТНОГО ОПРОСА

Таблица Б.1

Кадровый состав респондентов по полу

Состав респондентов по полу	Количество респондентов	% респондентов
Мужской	69	66,35%
Женский	35	33,65%
Итого	104	100%

Таблица Б.2

Кадровый состав респондентов по уровню образования

Уровень образования респондентов	Количество респондентов	% респондентов
Среднее	0	0%
Средне-специальное/техническое	24	23,14
Незаконченное высшее	12	10,9%
Высшее	68	66%
Итого	104	100%

Таблица Б.3

Кадровый состав респондентов по стажу работы в ОАО «Электромеханика»

Стаж работы респондентов в данной организации	Количество респондентов	% респондентов
До 1 года	5	4,8%
1-2 года	9	8,6%
3-5 лет	46	44,23%
6-10 лет	19	18,39%
11-15 лет	11	10,58%
16-20 лет	7	6,7%
21-25 лет	7	6,7%
Более 25 лет	0	0%
Итого	104	100%

Таблица Б.4

Кадровый состав респондентов по занимаемой должности

Должность респондентов в организации	Количество респондентов	% респондентов
Руководители отделов	12	11,54%
Сотрудники отдела кадров	8	7,7%
Менеджер	11	10,58%
Начальники отделов	6	5,7%
Инженер	24	23,1%
Производственный персонал	43	41,38%
Итого	104	100%

## ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Таблица Б.5

## Степень мотивации к труду

Степень мотивации к труду	Количество респондентов	% респондентов
Высокая	4	3,85%
Средняя	57	54,8%
Низкая	19	18,07%
Затрудняюсь ответить	24	23,1%
Итого	104	100%

Таблица Б.6

## Стимулы производственной и социальной жизни

Размер заработка	Количество респондентов	% респондентов
Гарантия сохранения работы	0	0%
Размер заработка	37	35,6%
Справедливость вознаграждения	18	18,4%
Уважение и признание результатов	12	11,5%
Возможность проявить творчество в работе	5	4,8%
Учет мнения при принятии решений	6	5,7%
Возможность продвижения по службе	21	20,2%
Хорошие отношения с коллегами и руководством	4	3,8%
Итого	104	100%

Таблица Б.7

## Удовлетворенность заработной платой

Удовлетворенность заработной платой	Количество респондентов	% респондентов
Да	49	47,2%
Нет	36	34,6%
Затрудняюсь ответить	19	18,2%
Итого	104	100%

Таблица Б.8

## Удовлетворенность работой

Удовлетворенность работой	Количество респондентов	% респондентов
Да	94	90,4
Нет	10	9,6
Итого	104	100%

## ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Таблица Б.9

## Факторы, позволяющие удержать сотрудников на предприятии

Факторы, позволяющие удержать сотрудников на предприятии	Количество респондентов	% респондентов
Повышение заработной платы	74	71,2%
Предоставление льгот	12	11,5%
Предоставление дополнительного отпуска	18	17,3%
Итого	104	100%

Таблица Б.10

## Лучшие формы стимулирования

Лучшие формы стимулирования	Количество респондентов	% респондентов
Похвала руководителя	53	51%
Присвоение звания «лучший работник»	16	15,4%
Почетная грамота	22	21,2%
Внесение на доску почета	13	12,4%
Итого	104	100%

Таблица Б.11

## Причины увольнения коллег

Причины увольнения коллег	Количество респондентов	% респондентов
Неудовлетворенность оплатой труда	64	61,5%
Неудовлетворенность условиями в трудовом коллективе	19	18,3%
Неудобное расположение места работы от дома	14	13,5%
По семейным обстоятельствам	7	6,7%
Итого	104	100%

Таблица Б.12

## Проведение тренингов

Проведение тренингов	Количество респондентов	% респондентов
Да	104	100%
Итого	104	100%

## ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Таблица Б.13

## Нехватка профессиональных знаний

Нехватка знаний в какой-либо области работы	Количество респондентов	% респондентов
Да	4	3,9%
Нет	32	30,8%
Скорее да, чем нет	20	19,2%
Скорее нет, чем да	48	46,1%
Итого	104	100%

Таблица Б.14

## Соответствующие утверждение морального стимулирования

Соответствующие утверждение морального стимулирования	Количество респондентов	% респондентов
Морального стимулирования нет	0	0%
Моральное стимулирование есть, но не продуманное	14	13,5%
Меня вполне устраивает действующая система стимулирования	85	81,7%
Моральное стимулирование не нужно, лишь бы платили	5	4,8%
Итого	104	100%

Таблица Б.15

## Возможность профессионального развития

Возможность профессионального развития	Количество респондентов	% респондентов
Да	78	75%
Нет	2	2%
Затрудняюсь ответить	24	23%
Итого	104	100%

Таблица Б.16

## Частота проведения тренингов

Частота проведения тренингов	Количество респондентов	% респондентов
Их не проводят	0	0%
1 раз в месяц	12	11,6%
1 раз в пол года	72	70%
1 раз в год	20	18,4%
Итого	104	100%

## ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Таблица Б.17

## Стиль проведения тренинга

Стиль проведения тренинга	Количество респондентов	% респондентов
Ролевые игры	2	1,9%
Дискуссии, в ходе которых сотрудники делятся знаниями	89	89,5%
Индивидуальное обучение	6	5,8%
Видеокурсы	3	2,8%
Итого	104	100%

Таблица Б.18

## Оптимальное время для проведения обучения

Оптимальное время для проведения обучения	Количество респондентов	% респондентов
Полный рабочий день	11	10,64%
2-4 часа	88	84,6%
1 час	5	4,76%
Итого	104	100%

Таблица Б.19

## Возможность получения новых знаний на обучении

Возможность получения новых знаний на обучении	Количество респондентов	% респондентов
Да	72	69,3%
Нет	32	30,7%
Итого	104	100%

Таблица Б.20

## Факторы, помогающие лучше справиться с работой

Факторы, помогающие лучше справиться с работой	Количество респондентов	% респондентов
Большая заработная плата	54	51,9%
Лучшие условия труда	22	21,2%
Лучшее оснащение и оборудование	0	0%
Больше помощи от коллег	10	9,6%
Больше помощи от руководителя	10	9,6%
Больше обучения	8	7,7%
Итого	104	100%

## Желание пройти дополнительное обучение

Желание пройти дополнительное обучение	Количество респондентов	% респондентов
Да	65	62,5%
Нет	6	5,8%
Я это делаю систематически	19	18,3%
Затрудняюсь ответить	14	13,4%
Итого	104	100%

Таблица Б.22

## Возможность карьерного роста

Возможность карьерного роста	Количество респондентов	% респондентов
Да	104	100%
Итого	104	100%



ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ

Подразделение	В с е г о п о ц е х у	В т. ч. ж е н. .	Рабочие			У ч е н и к и	Подр остк и		Служащие														В с е г о			
			О с н о в .	Вс по м.	Вс е г о		Д о 1 6 л е т	1 6 - 1 8	4	4	4	4	4	4	4	5	5	6	6	6	7	7		7	7	
									0	1	2	3	4	5	0	1	0	1	2	0	0	8		0	0	0
<b>Финансово-экономическая служба</b>																										
004 - ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ОТДЕЛ	5	4			0						1	1														5
015 - БУХГАЛТЕРИЯ	8	8			0						1		2			5										8
<b>Итого по группе</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>13</b>
<b>Управление</b>																										
001 - РУКОВОДСТВО	12	2			0					11	1															12
<b>Итого по группе</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>12</b>
<b>Служба управления персоналом</b>																										
005 - ОТДЕЛ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА И ЗАРПЛАТЫ	3	3			0						1		1			1										3
017 - ОТДЕЛ КАДРОВ	7	7			0						2		2			2		1								7
<b>Итого по группе</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10</b>
<b>Служба РЭС</b>																										
022 - ХОЗЯЙСТВЕННЫЙ ОТДЕЛ	18	9		16	16						1		1													2
055 - ЭНЕРГОРЕМОНТНЫЙ ЦЕХ	69	7		60	60						1	1	3	1		3										9
<b>Итого по группе</b>	<b>87</b>	<b>16</b>	<b>0</b>	<b>76</b>	<b>76</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>11</b>

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ В

<b>Прочие</b>																						
003 - ОТДЕЛ СЕРТИФИКАЦИИ	2	2			0															1	1	2
019 - ОТДЕЛ РЕКЛАМЫ	2	1			0															1	1	2
023 - ПЕРВЫЙ ОТДЕЛ	1	1			0															1		1
032 - ОТДЕЛ МАРКЕТИНГА	4	4			0															1	3	4
062 - БЮРО РАЗВИТИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ	2	2			0																2	2
078 - ЭНЕРГОМЕХАНИЧЕСКИЙ ОТДЕЛ	28	2			16	16														3	2	12
080 - ОТДЕЛ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОДУКЦИИ ПРОМЫШЛЕННОГО ТРАНСПОРТА	7	3			0															1	1	7
081 - ОТДЕЛ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОДУКЦИИ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА	4	3			0															1	3	4
085 - ОТДЕЛ РЕАЛИЗАЦИИ ДОРОЖНОЙ ПЕРИФЕРИИ И АСУ ДОРОЖНЫМ ДВИЖЕНИЕМ	4	1			0															1	3	4
089 - ОТДЕЛ АНАЛИЗА И ИНФОРМАЦИИ	26	24			20	20														1	4	6
<b>Итого по группе</b>	<b>79</b>	<b>42</b>	<b>0</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>20</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>43</b>
<b>Производственная служба</b>																						
002 - ПЛАНОВО-ДИСПЕТЧЕРСКИЙ ОТДЕЛ	31	26	4	12	16	1														1	1	14
029 - ОТДЕЛ КООПЕРИРОВАННЫХ ПОСТАВОК	15	10			5	5														1	3	10
053 - МЕХАНИЧЕСКОЕ ПРОИЗВОДСТВО	138	40	87	31	118															1	2	20
057 - СБОРОЧНОЕ ПРОИЗВОДСТВО	140	68	99	24	123	2														1	2	15
<b>Итого по группе</b>	<b>324</b>	<b>144</b>	<b>190</b>	<b>72</b>	<b>262</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>13</b>	<b>18</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>59</b>
<b>Коммерческая служба</b>																						
054 - АВТОТРАНСПОРТНЫЙ ЦЕХ	14	1			12	12														1	1	2
<b>Итого по группе</b>	<b>14</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>

## ОКОНЧАНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ В

<b>Информационная служба</b>																					
011 - ОТДЕЛ МАТЕРИАЛЬНО - ТЕХНИЧЕСКОГО СНАБЖЕНИЯ	10	5		4	4						1		1							4	6
012 - ОТДЕЛ ВНЕШНЕЙ КОМПЛЕКТАЦИИ	11	10		3	3						1	2			3					2	8
016 - ИНФОРМАЦИОННАЯ СЛУЖБА	20	13		8	8						2			3						5	12
028 - ОТДЕЛ ТЕХНИЧЕСКОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ	13	13		3	3						1				1					8	10
<b>Итого по группе</b>	<b>54</b>	<b>41</b>	<b>0</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>36</b>
<b>Инженерная служба</b>																					
009 - ИНСТРУМЕНТАЛЬН ОЕ ПРОИЗВОДСТВО	33	4	4	22	26						1	1	1							2	7
010 - ОТДЕЛ КОНТРОЛЯ КАЧЕСТВА	60	52		29	29						1	1	3	7						19	31
018 - ОТДЕЛ СЕРВИСНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ	21	4		14	14						1									4	7
027 - ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ОТДЕЛ	22	13			0						1	3		2						16	22
031 - БЮРО ОХРАНЫ ТРУДА И ТЕХНИКИ БЕЗОПАСНОСТИ	2	2			0						1									1	2
061 - ОТДЕЛ ПУСКО-НАЛАДКИ КОМПЛЕКСНЫХ СИСТЕМ	7	1		4	4						1									2	3
224 - СПЕЦИАЛЬНОЕ КОНСТРУКТОРСКОЕ БЮРО	52	18			0						2	4		7						39	52
<b>Итого по группе</b>	<b>197</b>	<b>94</b>	<b>4</b>	<b>69</b>	<b>73</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>17</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>124</b>
<b>Непром. группа</b>																					
073 - ЗДРАВПУНКТ	2	2			0															1	2
<b>Итого по группе</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>Всего по заводу</b>	<b>793</b>	<b>365</b>	<b>14</b>	<b>283</b>	<b>477</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>32</b>	<b>26</b>	<b>21</b>	<b>31</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>67</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>313</b>

## ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ОАО «ЭЛЕКТРОМЕХАНИКА»

Подразделение	Кол-во человек
Финансово-экономическая служба	13
Служба управления персоналом	10
Производственная служба	324
Информационная служба	54
Инженерная служба	197
Здравпункт	2
Управление	12
Служба РЭС	87
Коммерческая служба	14

ТЕКУЧЕСТЬ КАДРОВ 1 КВАРТАЛ 2018 Г.

ОТЧЕТ ЗА I КВАРТАЛ 2018 г.

**Принято 44 чел. Из них:**

рабочих	- 32 чел.;
специалистов и служащих	- 12 чел.;
непромышленная группа	- 0 чел.;

Принято:

ХО	- 2 чел. (уборщик сл. помещений; уборщик территорий);
Руководство	- 1 чел. (зам. ген. директора по качеству - начальник ОКК);
ПДО	- 2 чел. (инженер по организации управления пр-ом; грузчик);
ОСО	- 1 чел. (регулирующий РЭАиП);
СКБ	- 2 чел. (инженер-конструктор II к.; инженер-конструктор);
МП	- 9 чел. (промывщик деталей и узлов; токарь (2); уч. фрезеровщика (2); маляр (2); слесарь МСР; оператор лазерной установки);
ИС	- 2 чел. (инженер-программист (2));
ОК	- 1 чел. (секретарь руководителя);
ЭМО	- 1 чел. (инженер по ремонту ОСЭО I к.);
ИП	- 3 чел. (уч. термиста на нагр. печах и ваннах с расплавл. солями; слесарь МСР (2));
ОТД	- 1 чел. (техник);
2-ой отдел	- 1 чел. (начальник).
Цех № 55	- 2 чел. (эл. монтер по ремонту эл. оборудования (2));
ОКК	- 1 чел. (вед. инженер-испытатель);
СП	- 15 чел. (мастер; распределитель работ (2); комплектовщик изделий и инструмента; слесарь-сборщик РЭАиП (2); монтажник РЭАиП (4); маркировщик деталей и приборов; уч. слесаря-сборщика РЭАиП (3); уч. окрасчика приборов и деталей);

**Уволено 24 чел. Из них:**

рабочих	- 12 чел.;
специалистов и служащих	- 12 чел.;
непромышленная группа	- 0 чел.;

**Уволено:**

МП	- 4 чел. (токарь-расточник; фрезеровщик; маляр; слесарь МСР);
ПДО	- 2 чел. (грузчик; инженер по организации управления пр-ом);
СП	- 5 чел. (монтажник РЭАиП (2); слесарь-сборщик РЭАиП (2); распределитель работ);
ОКК	- 3 чел. (инженер-испытатель; вед. инженер по метрологии; слесарь МСР);
ОРП ЖТ	- 1 чел. (менеджер);
ЭМО	- 2 чел. (инженер по ремонту ОСЭО I к.; зам. начальника - начальник бюро);
ИС	- 1 чел. (начальник бюро);
2-ой отдел	- 1 чел. (начальник);
СКБ	- 2 чел. (зав. отделом; зав. сектором);
ОПН	- 1 чел. (инженер-регулирующий);
ОМТС	- 1 чел. (вед. инженер);
ИП	- 1 чел. (слесарь МСР).

**Причины увольнения:**

инициатива работника	- 22 чел.;
смерть работника	- 1 чел.;
истечение срока ТД	- 1 чел.;

**Текучесть кадров составила 2,8%.**

## ТЕКУЧЕСТЬ КАДРОВ ЗА 2 КВАРТАЛ 2018 Г.

## ОТЧЕТ ЗА II КВАРТАЛ 2018 г.

## Принято 31 чел. Из них:

рабочих - 25 чел.;  
 специалистов и служащих - 6 чел.;  
 непромышленная группа - 0 чел.;

Принято:

ПДО - 2 чел. (уч. сварщика пластмасс; грузчик);  
 МП - 7 чел. (уч. пружинщика; промывщик деталей и узлов; токарь; резчик на пилах, ножовках и станках; уч. слесаря МСР; слесарь МСР; инженер по организации управления пр-ом);  
 СП - 11 чел. (уч. слесаря-сборщика РЭАиП; слесарь-сборщик РЭАиП; техник; уч. окрасчика приборов и деталей; распределитель работ (2); монтажник РЭАиП; инженер-технолог; ст. кладовщик; уч. монтажника РЭАиП; уч. оператора автоматической линии подготовки и пайки ЭРЭ на ПП);  
 ОПН - 1 чел. (регулировщик РЭАиП);  
 ОКК - 1 чел. (уч. контролера РЭАиП);  
 ЭМО - 1 чел. (зам. начальника - начальник бюро);  
 ИП - 6 чел. (токарь (2); ст. кладовщик; шлифовщик с/с (2); инженер по нормированию труда II к.);  
 СКБ - 1 чел. (инженер-конструктор II к.);  
 ОАиИ - 1 чел. (контролер КПП).

## ОКОНЧАНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ Е

### Уволено 27 чел. Из них:

рабочих	- 23 чел.;
специалистов и служащих	- 4 чел.;
непромышленная группа	- 0 чел.;

### Уволено:

СП	- 9 чел. (распределитель работ; мастер; ст. кладовщик; слесарь-сборщик РЭАиП (4); монтажник РЭАиП (2));
ОКК	- 2 чел. (вед. инженер-испытатель; уч. контролера РЭАиП);
ПДО	- 2 чел. (грузчик; инженер по организации управления пр-ом);
Цех № 55	- 2 чел. (маляр; слесарь МСР);
ОСО	- 2 чел. (инженер; регулировщик РЭАиП);
ОАиИ	- 3 чел. (контролер КПП (3));
ИП	- 3 чел. (ст. кладовщик; слесарь МСР; шлифовщик с/с);
МП	- 4 чел. (фрезеровщик; промывщик деталей и узлов; маляр; токарь).

### Причины увольнения:

инициатива работника	- 27 чел.;
----------------------	------------

**Текучесть кадров составила 3,5%.**



СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ОАО «ЭЛЕКТРОМЕХАНИКА»

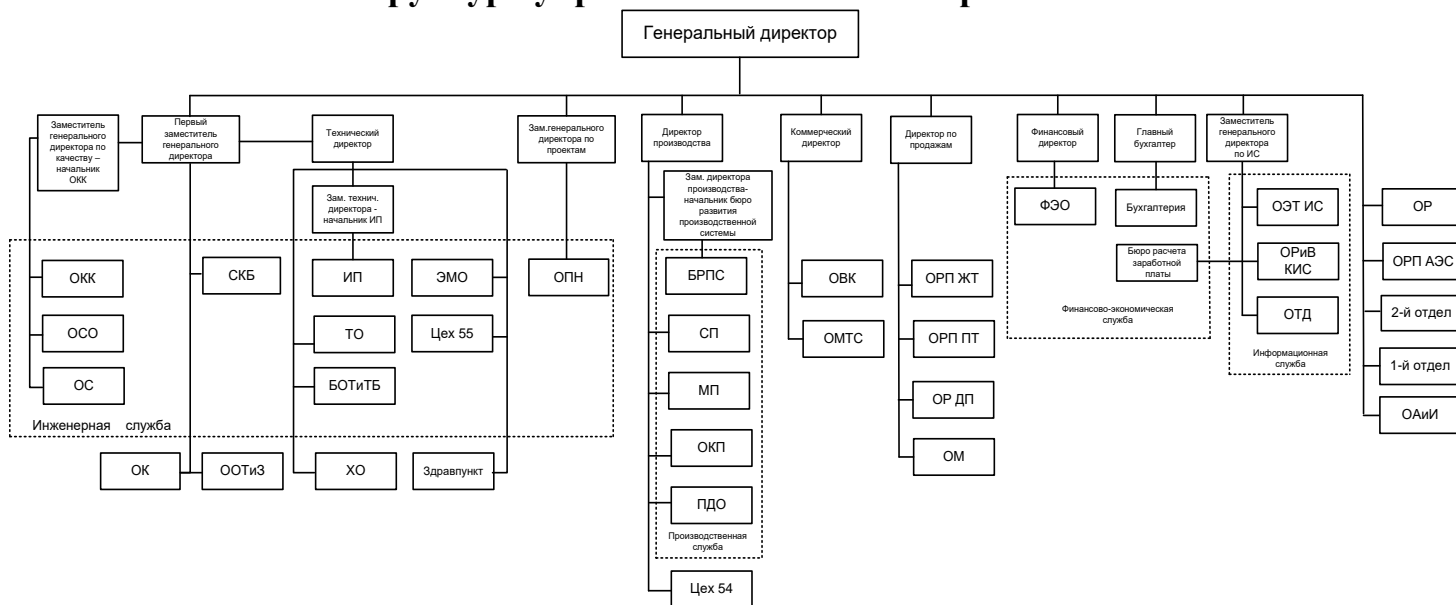
УТВЕРЖДАЮ  
Генеральный директор



А.В. Назёмнов

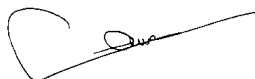
30.03.17г.

Структура управления ОАО «Электромеханика»



СОГЛАСОВАНО:

Первый зам. генерального директора



М.Е. Сегаль

## Кучина Алёна Андреевна

Адрес: г.Каменка, ул. Ворошилова 22-83

Моб.тел.: +7(909)317-98-66

Личные данные: 19.08.1997

Не замужем, детей нет

Цель: получение работы в должности менеджера в ОАО «Электромеханика» и применение своего профессионального опыта в данной сфере.



### Образование:

2015г. - 2019 г.

ФГБОУ ВПО «Пензенский государственный университет архитектуры и строительства». Направление 38.03.02 «Менеджмент». Квалификация – бакалавр.

2004г.-2015г.

МОУ СОШ №8, г. Каменка (физико-математический профиль)

### Опыт работы:

18.06.2018г.-01.07.2018г.

Практика в ОАО «Электромеханика», должность помощник менеджера.

08.04.2019г.-05.05.2019г.

«Кари», Пенза. Должность продавец-кассир

10.12.2018-29.10.2018г.

ООО «Твое», ТДРЦ Жуковский-Авиатор. Продавец-кассир.

10.12.2018-30.12.2018г.

Практика в ФГБОУ ВПО «Пензенский государственный университет архитектуры и строительства», помощник в приемной комиссии

26.06.2017г.-09.07.2017г.

ЗАО «Белинскельмаш», должность помощник менеджера

01.07.2016г.-14.07.2016г.

Уверенный пользователь ПК, пакет программ Office: Word, PowerPoint, Excel, Outlook. Языки: немецкий (чтение и перевод со словарем).

### Профессиональные навыки:

Разработка выпускной квалификационной работы на тему: Повышение конкурентоспособности организации за счет развития системы управления человеческими ресурсами (на примере открытого акционерного общества «Электромеханика», г. Пенза). Руководитель: к.э.н., доцент Макарова С.Н.

### Дополнительная информация:

Ответственность, целеустремленность, трудолюбие.

### Личные качества:

## Эссе

### «О моей готовности к реальной практической деятельности в сфере менеджмента»



В настоящее время, находясь на пороге окончания ПГУАС по направлению подготовки «Менеджмент» я могу с уверенностью сказать, что получила теоретические знания и практический опыт для своей будущей профессиональной деятельности. В дальнейшем я планирую получить работу в должности менеджера в ОАО «Электромеханика» и применение своего профессионального опыта в данной сфере.

За годы обучения в институте я проходила практику на ЗАО «Белинсксельмаш» в должности помощник менеджера, в ФГБОУ ВПО «Пензенский государственный университет архитектуры и строительства», в должности помощник в приемной комиссии и в ОАО «Электромеханика» в должности помощник менеджера. Выполняемые обязанности в ОАО «Электромеханика»: ведение телефонных переговоров, помощь в составлении отчетов, помощь в поиске и подборе персонала. Благодаря опыту, полученному за годы прохождения практики, я научилась практическим знаниям в области менеджмента. Приобретенные компетенции: способность к коммуникации в устной и письменной формах, для решения задач межличностного взаимодействия, способность работать в коллективе, толерантно воспринимать социальные и культурные различия, способность к самоорганизации и самообразованию, владение навыками документального оформления решений в управлении производственной деятельностью организации.

2019 год становится заключительным этапом моего обучения в институте. На 5 курсе я занимаюсь разработкой выпускной квалификационной работы на тему: «Повышение конкурентоспособности организации за счет развития системы управления человеческими ресурсами (на примере ОАО «Электромеханика», г. Пенза)».

В целом, на основании вышеизложенного я считаю, что готова к реальной практической деятельности в должности менеджера в ОАО «Электромеханика».

Выпускница 2019 г.

Кучина Алена Андреевна

Дата

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них. Оригинальность текста бакалаврской работы составляет 85,38 %.

Отпечатано в 1 экземпляре.

Библиография 60 позиции.

Один экземпляр сдан в архив университета.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 г.

\_\_\_\_\_  
(подпись автора работы)

Кучина Алена Андреевна  
(Ф.И.О.)