https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Формирование системы логистики персонала АО «ГРЦ Макеева»

Магистерская диссертация

Пояснительная записка

38.04.03 «Управление персоналом»

2021 год

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

РЕФЕРАТ

На выпускную квалификационную работу: «Формирование системы логистики персонала АО «ГРЦ Макеева».

Данная ВКР выполнена на 117 листах (формат А4, шрифт Times New Roman, кегль 14, интерлиньяж 1.5) без учета приложений.

Количество таблиц – 10 (без учета приложений).

Количество рисунков – 4 (без учета приложений).

Ключевые термины: система логистики персонала.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух частей, заключения, библиографического списка, приложений.

В теоретической части представлены основные понятия, описан современный опыт формирования системы логистики персонала, сформирована модель системы логистики персонала современной организации.

В практической части описывается общая характеристика исследуемого предприятия и деятельность службы управления персоналом, проведен анализ существующей системы логистики персонала АО «ГРЦ Макеева», проведено эмпирическое исследование по формированию модели системы логистики персонала в организации. На основе полученных данных разработаны практические рекомендации по формированию эффективной системы логистики персонала.

В заключении подведены итоги в соответствии с поставленными задачами.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

СОДЕРЖАНИЕ

Задание на выпускную квалификационную работу .....-

РЕФЕРАТ 3

ВВЕДЕНИЕ 5

1 Теоретические аспекты исследования процесса формирования системы логистики персонала на предприятиях 9

1.1 Общее представление о понятиях «кадровая логистика», «логистика персонала» и «система логистики персонала» 9

1.2 Современный опыт формирования системы логистики персонала на предприятиях 19

1.3 Модель системы логистики персонала современной организации 29

2 Практические аспекты исследования процесса формирования системы логистики персонала в АО «ГРЦ Макеева» 42

2.1 Характеристика и анализ системы управления персоналом АО «ГРЦ Макеева» 42

2.2 Анализ системы логистики персонала АО «ГРЦ Макеева» 63

2.3 Эмпирическое исследование по формированию модели системы логистики персонала в АО «ГРЦ Макеева» 78

2.4 Практические рекомендации по формированию эффективной системы логистики персонала АО «ГРЦ Макеева» 98

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 107

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК 111

ПРИЛОЖЕНИЯ 118

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Наблюдающийся в настоящее время высокий уровень агрессивности экономической и финансовой среды обуславливает особую актуальность вопросов, связанных с эффективным управлением предприятием, а также вопросов целенаправленного формирования и развития кадрового потенциала.

Взаимосвязь современного управления персоналом с другими отраслями науки: психологией, экономической теорией, конфликтологией, теорией организации и, в частности, логистикой, не вызывает сомнений. Все возрастающее внимание исследователей к внедрению логистических подходов в управление персоналом связано, в большей степени, с усложнением бизнес-процессов и развитием систем коммуникаций современных организаций.

Так как основные принципы логистики разработаны в первую очередь для управления различными видами потоков (товаров, финансов, материалов и др.), то в случае применения их в рамках управлении персоналом они приобретают особое значение именно для управления потоками кадров.

Таким образом, совокупность подсистем управления персоналом, связанных с управлением всеми видами потоков кадров, можно объединить в целостную систему логистики персонала. Данная система выступала бы в качестве объекта на первоначальном этапе внедрения логистических подходов в управление персоналом современной организации.

На государственном уровне актуальность реализации логистических подходов в управлении персоналом в целом, и в управлении кадровыми потоками в частности, обусловлена важностью решения проблем недостаточной конкурентоспособности отечественных предприятий на мировом рынке.

Реализация действенной системы логистики персонала позволит российским компаниям не только сформировать кадровый потенциал, необходимый для выполнения текущих производственных задач, но и целенаправленно управлять развитием кадрового потенциала для успешного достижения долгосрочных стратегических целей. Эффективная система логистики персо-

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

нала обеспечит предприятиям возможность своевременно реагировать на изменяющиеся условия внешней среды, что приведёт к повышению конкурентоспособности и стабильности организаций в долгосрочном периоде.

Очевидно, что реализация эффективно функционирующей системы логистики персонала приведёт к повышению качества и производительности труда, более рациональному использованию кадровых и других видов ресурсов организации, что не может не сказаться положительно на экономике отдельных отраслей и страны в целом.

Также принципы эффективного логистического управления потоками персонала в рамках конкретных организаций могут быть в дальнейшем перенесены на отраслевой, региональный и государственный уровни.

Особую актуальность реализации логистических подходов в управлении персоналом придаёт и его социально-психологическая составляющая. Реализация профессионального потенциала населения приведёт к снижению уровня социальной напряжённости, сокращению безработицы. В конечном итоге полноценное удовлетворение потребностей граждан в труде позволит повысить уровень удовлетворённости трудом и качеством жизни в целом.

Степень теоретической разработанности. Проблема реализации логистических принципов в рамках современного управления персоналом рассматривалась в трудах таких авторов как Н.Г. Кормин, Р.Е. Мансуров, А.К. Покровский, И. Полищук и др.

Сущность карьерной логистики и её значение для современных предприятий исследовалось такими учёными как В.В. Боков, И.О. Вознюк, Г.Н. Волянский, И.Г.Голубицкая, О.Н. Коломыц, Л.Б. Миротин, А.Н. Митин, В.В. Нестеров, В.П. Осипов, С.И. Сотникова, В.П. Чемеков и др. Данные авторы в основном рассматривают взаимосвязь логистики непосредственно с потоками движения кадров.

Противоречие наблюдается между степенью теоретической разработанности проблемы управления процессами логистики персонала и недоста-

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

точностью практических подходов к формированию эффективной системы логистики персонала на современных предприятиях.

Проблема исследования заключается в изучении процесса формирования системы логистики персонала.

Объект исследования – процесс логистики персонала.

Предмет исследования – система логистики персонала.

Тема исследования – «Формирование системы логистики персонала АО «ГРЦ Макеева»».

Цель исследования: рассмотреть теоретические и практические аспекты исследования процесса формирования системы логистики персонала в АО «ГРЦ Макеева».

Гипотеза исследования: формирование системы логистики персонала в АО «ГРЦ Макеева» будет успешно осуществляться, если:

– разработать модель системы логистики персонала организации;

– реализовать модель и провести анализ эффективности ее использования в практике данной организации.

Задачи исследования:

– сформировать общее представление о понятиях «кадровая логистика», «логистика персонала» и «система логистики персонала»;

– изучить современный опыт формирования системы логистики персонала на предприятиях;

– дать общую характеристику АО «ГРЦ Макеева», изучить систему управления персоналом и структуру персонала АО «ГРЦ Макеева»;

– проанализировать систему логистики персонала АО «ГРЦ Макеева»;

– провести эмпирическое исследование по формированию модели системы логистики персонала в АО «ГРЦ Макеева» и разработать практические рекомендации по реализации данного процесса.

База исследования: Акционерное общество «Государственный ракетный центр им. академика В.П.Макеева». Адрес: Челябинская область,

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

г.Миасс, Тургоякское шоссе, 1. В рамках исследования было проведено изучение структуры и движения персонала предприятия в целом, и в частности основных тематических подразделений, численность которых на 01.01.2020 составила 2125 человек. Апробация модели системы логистики персонала проводилась в структурном отделении АО «ГРЦ Макеева», численность которого составила 345 человек.

Теоретическая значимость исследования заключается в проведении анализа теоретических основ формирования системы логистики персонала. В рамках магистерской диссертации рассмотрены принципы эффективной логистики персонала, проанализирован зарубежный и отечественный опыт формирования системы логистики персонала. Проведённое исследование будет способствовать углублению научных разработок по формированию эффективной системы логистики персонала на отечественных предприятиях.

Практическая значимость исследования обусловлена возможностью внедрения, предложенной модели системы логистики персонала на отечественных предприятиях. Результаты исследования будут полезны специалистам по персоналу, задействованным в управлении кадровыми потоками. Практическая значимость исследования подтверждена соответствующими публикациями. На основе данной магистерской диссертации была опубликована статья – Е.О. Гаспарович, И.В. Готман «Логистика персонала в условиях цифровизации», сделан доклад на III Международной конференции «Цифровая трансформация общества, экономики, менеджмента и образования», прошедшей 11-12 ноября 2020 года. Вопросы методов в обучении персонала были освещены в рамках доклада «Когнитивные методы в обучении персонала» на III Международном форуме "COGNITIVE NEUROSCIENCE – 2020".

Методы исследования:

– теоретические: анализ нормативно-правовых, программно-целевых документов, обобщение, синтез научной и методической работы по проблеме исследования;

– практические: метод включённого наблюдения и интервью.

Структура: магистерская диссертация состоит из введения, двух глав, заключения, библиографического списка из 63 источников и 21-го приложения.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

1 Теоретические аспекты исследования процесса формирования системы логистики персонала на предприятиях

1.1 Общее представление о понятиях «кадровая логистика», «логистика персонала» и «система логистики персонала»

Современная экономическая обстановка вынуждает учёных и руководство предприятий постоянно исследовать возможности и пути повышения эффективности деятельности. Для решения проблем, связанных с эффективным управлением предприятием в целом, и управлением персоналом в частности, все чаще применяется заимствование действенных методов смежных областей науки. Не подлежит сомнению, что для решения текущих и стратегических задач предприятия необходима определённая адаптация методов с учётом специфики и особенностей управления персоналом.

Очевидно наличие тесной взаимосвязи управления персоналом с психологией, конфликтологией, экономической теорией и многими другими отраслями научного знания. Исследовать же применимость принципов логистики в рамках управления персоналом учёные начали сравнительно недавно. Тем не менее, данное направление развития науки и практики управления персоналом считается одним из перспективных.

Согласно определению Сергеева В.И. «логистика – это наука об управлении материальными и связанными с ними информационными и финансовыми потоками в определённой микро-, мезо- или макроэкономической системе для достижения поставленных перед нею целей с оптимальными затратами ресурсов» [23, с. 4].

Очевидно, что до определённой степени многие принципы логистики могут быть применены к управлению персоналом в целом, и в частности к управлению потоками кадров. В рамках управления персоналом в качестве материальных потоков будут выступать непосредственно работники предприятия, в качестве финансовых потоков – потоки финансовых затрат на пер-

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

сонал (заработная плата, затраты на обучение и др.), а в качестве информационных потоков – потоки персональных данных о работниках, сведения о выполненной работе и др.

Учёные при исследовании применимости логистических принципов в современном управлении предприятием уделяют основное внимание различным подсистемам управления персоналом. Также у исследователей отсутствует единое мнение по поводу самой сущности понятия кадровой логистики.

Покровский А.К. рассматривает всю систему управления персоналом организации в целом через призму логистического менеджмента. Автор даёт следующее определение логистическому менеджменту персонала – «специфический вид управленческой деятельности, включающий разработку и реализацию концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом фирмы на основе основных логистических принципов: системности, оптимальности, иерархичности, комплиментарности, детерминированности, интегральности» [39, с. 37].

Применимость положений логистики к системе управления персоналом в целом также рассматривает Кормин Н.Г., выделяя понятие «логистическая кадровая система». Согласно мнению автора «логистическая кадровая система – это социально-экономическая подсистема, осуществляющая управляющие и регулирующие воздействия на качественные и количественные показатели труда персонала, на сферу управления этим трудом и персоналом, находящаяся в интеграции с комплексным анализом эффективности организации в целом» [21, с. 15]. Кормин Н.Г. также рассматривает мероприятия, необходимые для успешной реализации логистической кадровой системы.

Голубицкая И.Г. исследует уже более узкое понятие – «кадровая логистика». Согласно мнению автора, «кадровая логистика в широком смысле – это раздел логистики, в котором изучается оптимизация потоков трудовых ресурсов предприятий и отрасли в целом. В управлении кадровой логистикой можно выделить такие направления, как подбор наиболее подходящего ме-

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

тода развития сотрудника, изучение мотивационной сферы каждого сотрудника, планирование карьеры, оценка компетенций сотрудников» [8, с. 175].

По мнению Коломыц О.Н. «кадровая логистика – это одно из направлений логистики, изучающее процессы формирования, распределения и движения кадров в логистических системах с целью максимального использования кадрового потенциала, оптимизации движения трудовых потоков и обеспечения эффективного функционирования системы в целом» [20, с. 54].

Коломыц О.Н. представляет направления кадровой логистики в виде управленческих задач. Описанные ею управленческие задачи представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Задачи управления по направлениям кадровой логистики [20, с. 55]

Оптимизация входящих потоков	Оптимизация внутренних потоков		Оптимизация исходящих потоков
	Использование (обучение)	Развитие	
1. Анализ кадрового обеспечения. 2. Планирование персонала. 3.Отбор. 4. Приём. 5. Адаптация.	1. Организация труда. 2. Мотивация. 3. Оплата труда. 4. Контроль. 5.Оценка работников.	1. Обучение. 2. Планирование служебной карьеры. 3. Социальное развитие. 4. Формирование культуры и имиджа.	1. Планирование высвобождения кадров. 2. Высвобождение (увольнение). 3. Анализ обеспеченности кадрами.

Чемеков В.П. рассматривает понятие кадровой логистики в более узком смысле, как набор «приёмов и процедур для перемещения сотрудников внутри корпорации» [62, с. 27]. При таком подходе, кадровая логистика распространяется только на внутренние потоки персонала, а акцент в кадровой политике переносится с приёма готовых специалистов со стороны на выращивание кадров внутри предприятия.

Анализ научной литературы по исследуемой теме позволяет сделать следующие выводы. Преобразование всей системы управления персоналом в единую логистическую систему, как предлагает Кормин Н.Г., является конечной целью внедрения логистических подходов в современное управление

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

персоналом предприятия. Применение системного логистического подхода в управлении персоналом в целом позволяет выстроить более прозрачные, регламентированные, научно обоснованные бизнес-процессы даже в тех областях, где нет очевидных кадровых потоков (в области оценки и аттестации, мотивации, организации труда персонала и др.).

Однако реализация основных положений логистики одновременно для всех подсистем управления персоналом является крайне ресурсозатратным процессом. Первичное внедрение логистических принципов в рамках только ряда подсистем, отвечающих за управление потоками персонала, представляется более целесообразным для большинства современных организаций.

Для ряда предприятий может быть целесообразно начать апробацию логистического подхода в управлении персоналом с ещё более узкого направления, например, только с системы управления карьерой персонала. Однако объединение всех кадровых потоков в единую систему позволило бы достичь существенно большего положительного синергетического эффекта.

В настоящий момент исследователи практически не выделяют отдельных терминов для совокупности процессов управления потоками персонала на предприятии и системы, объединяющей все эти процессы и выступающей в роли подсистемы управления персоналом организации в целом. Современные учёные в основном используют термин «кадровая логистика», подразумевая под ним специфический раздел логистики как науки.

В связи с этим для реализации целей настоящей магистерской диссертации будут введены следующие определения:

– логистика персонала – это бизнес-процесс управления кадровыми потоками предприятия, представляющий собой совокупность процессов управления входящими, внутренними и исходящими потоками кадров конкретного предприятия.
– система логистики персонала – это совокупность подсистем управления персоналом, отвечающих за управление кадровыми потоками, вза-

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

имосвязанных между собой и обеспечивающих эффективное использование кадрового потенциала на уровне отдельного предприятия.

Цель системы логистики персонала можно сформулировать, перефразировав логистическое правило «7R» [10]: нужные работники необходимого уровня квалификации в необходимом количестве в нужное время, выполняющие необходимую функцию (то есть в нужном месте) для необходимого структурного подразделения предприятия, с требуемым уровнем затрат.

Другими словами, основной целью системы логистики персонала является обеспечение организации кадровым потенциалом (то есть нужным «товаром» требуемого качества и количества), требуемым для реализации текущих и перспективных целей предприятия, затратив минимум ресурсов.

Основные элементы системы логистики персонала в основном соответствуют основным направлениям кадровой логистики [40]:

– управление входящими потоками кадров (анализ обеспеченности кадрами, планирование потребности в персонале, приём, отбор персонала);
– управление потоками персонала внутри организации (расстановка и использование персонала, управление карьерой персонала);
– управление исходящими потоками персонала (высвобождение кадров).

Все элементы системы логистики персонала находятся в тесной взаимосвязи с другими подсистемами управления персоналом, такими как адаптация, мотивация, оценка персонала и др. Полноценная реализация потенциала каждого работника, достижение тактических и стратегических целей всего предприятия возможны только при условии эффективного функционирования всех подсистем управления персоналом как единого целого.

При формировании системы логистики персонала необходимо руководствоваться следующими основными принципами: системности, глобальной оптимизации, логистической координации интеграции, иерархичности, устойчивости и адаптивности и др. [23].

Принцип системности подразумевает, что для реализации целей системы логистики персонала должны производиться изучение и оптимизация

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

различных элементов системы логистики персонала как единого целого в своей взаимосвязи и взаимодействии. Принцип глобальной оптимизации обуславливает необходимость согласования целей более мелких элементов системы логистики персонала для достижения максимально возможного положительного результата в рамках всей системы. Также цели системы логистики персонала должны быть согласованы с целями других подсистем управления персоналом, целями системы управления персоналом и предприятия в целом. Принцип логистической координации и интеграции гласит, что для достижения целей системы необходимо добиться согласованного функционирования всех элементов системы на каждом этапе управления кадровыми и связанными с ними финансовыми и информационными потоками. Принцип иерархичности подразумевает, что система логистики персонала должна обладать определённой структурой, взаимодействие между отдельными уровнями по вертикали и горизонтали должны быть регламентированы. Согласно принципу устойчивости и адаптивности система логистики персонала должна сохранять достаточную степень эффективности при допустимых отклонениях факторов внешней среды [12].

Однако при реализации принципов логистики в управлении персоналом необходимо учитывать существенные отличия материальных и кадровых ресурсов. Кадровые ресурсы, в отличие от остальных видов ресурсов, обладают собственной волей и мотивационным профилем, их действия и реакции не всегда поддаются планированию и прогнозированию. Работники предприятия взаимодействуют с организацией и между собой не только на формальном уровне, но и на неформальном, формируя социально-психологический климат в коллективе. Кадровые ресурсы не являются собственностью предприятия, что ограничивает возможности руководящего воздействия на них, они обладают высоким потенциалом самоорганизации. Кроме того, кадровым ресурсам присущ долгосрочный характер использования, они обладают возможностью развития в процессе использования. Также реализация логистического подхода к управлению персоналом обуславливает повышенные

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

требования к квалификации менеджеров по персоналу и руководства предприятия в целом [32].

Формирование эффективной системы логистики персонала обладает существенным положительным эффектом: повышает уровень производительности и качества труда, сокращает временные и финансовые издержки на закрытие вакансий, мотивирует работников к развитию, повышает уровень удовлетворённости сотрудников трудом за счёт более полноценной реализации их профессионального потенциала и личных карьерных амбиций, снижает уровень текучести кадров и др. [62].

В рамках современных отечественных предприятий существует ряд проблем, негативно влияющих на процесс формирования эффективной системы логистики персонала. Во-первых, функции управления персоналом реализуются разными подразделениями, что затрудняет их координацию и интеграцию, также отсутствует чёткое распределение полномочий по вопросам принятия кадровых решений. Во-вторых, система управления персоналом не соответствует требованиям и условиям внешней среды, основные методы управления персоналом являются устаревшими. В-третьих, многие предприятия обладают недостаточным уровнем кадрового потенциала (персонал, в том числе управленческий, обладает недостаточным уровнем квалификации). Также следует отметить недостаточный уровень оплаты труда персонала, а также тот факт, что оплата труда не зависит от результатов деятельности, отсутствует стимулирование работников к внедрению инноваций и др. [20].

В настоящий момент существенная часть российских предприятий характеризуется специфической системой управления персоналом. На предприятии скапливаются работники, обладающие избыточной для текущего рабочего места квалификацией, приобретённой в ходе накопления опыта работы, а также прохождения обучения. Для перехода на новую должность такому персоналу приходится ожидать освобождения следующей позиции в производственной цепочке. Длительный срок ожидания приводит к снижению мотивации и, в худшем случае, увольнению работников. Потери от увольне-

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

ния квалифицированных кадров могут быть весьма серьёзными, особенно когда происходит отток ключевых специалистов.

Формирование эффективной системы логистики персонала позволит предприятиям реализовать систему управления персоналом, основанную на минимизации излишнего накопления квалификации работников. Общая схема подобной системы представлена на рисунке 1.

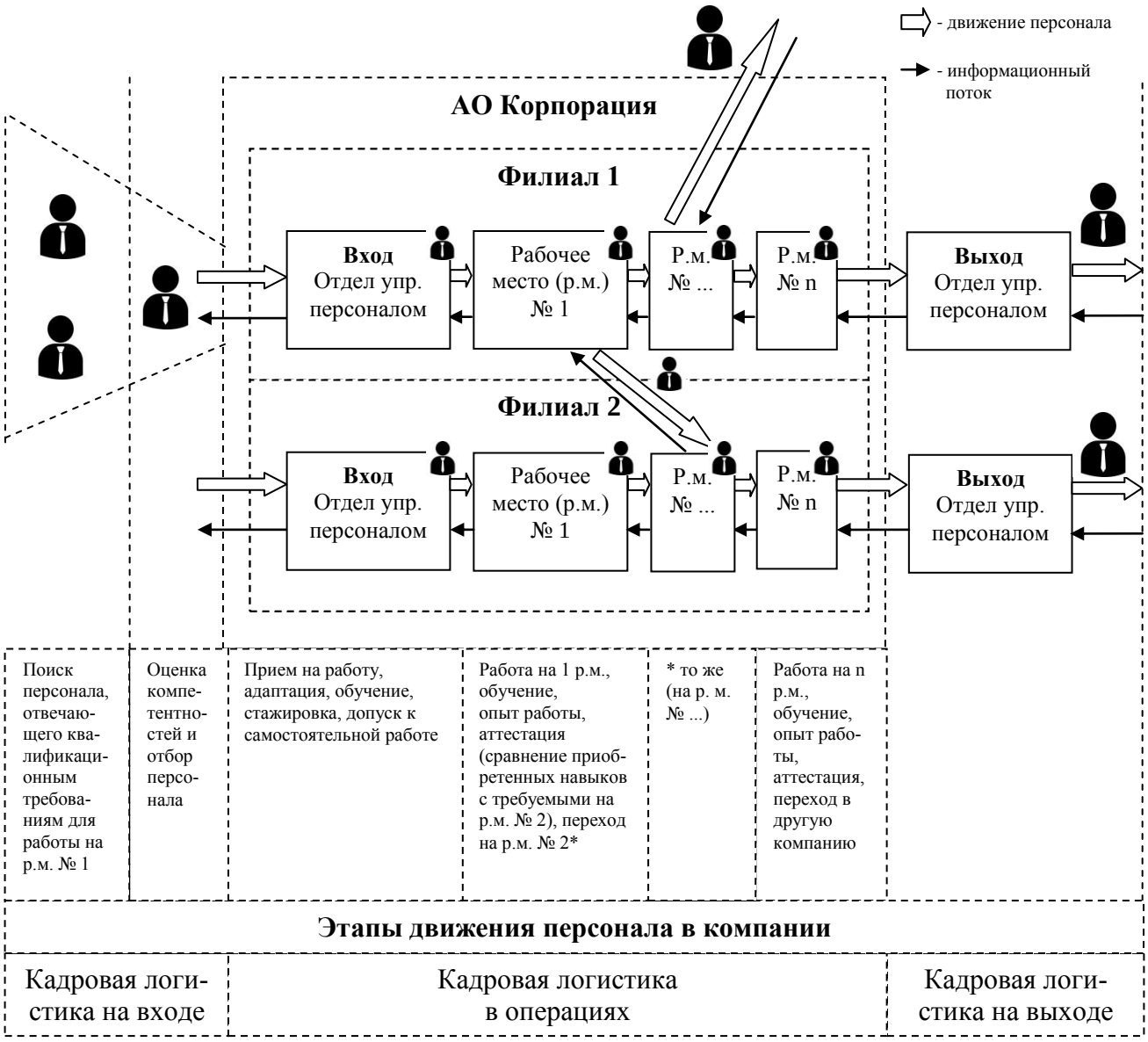


Рисунок 1 – Схема кадровых потоков при реализации эффективной системы логистики персонала [30]

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Концепция эффективной системы логистики персонала берет начало от японской системы поточного производства «с вытягиванием» обрабатываемых изделий. Этой системе свойственна подача запасных частей и материалов на производственный участок строго в том момент, когда в них возникла необходимость, без образования излишков складских запасов. «Выталкивающая» модель производства, при которой образуется определённый задел (запас материалов) между операциями, характерна скорее большинству американских фирм [7].

Эффективная система логистики персонала должна отвечать следующим требованиям. Приём персонала со стороны должен осуществляться преимущественно на «базовые» должности, требующие минимального уровня квалификации. При подборе персонала основное внимание следует уделять оценке личностно-мотивационного профиля, потенциала профессионального развития, соответствию реализуемой на предприятии организационной культуре. Необходима реализация целенаправленного управления карьерой персонала. Хаотичные назначения на должности (особенно руководящие) по возможности должны быть устранены. На предприятии должны разрабатываться логистические карьерные цепочки (матрицы), являющиеся основой для планирования карьеры персонала. В большинстве случаев при приёме работника на базовую должность логистической карьерной цепи (матрицы), в движение должны приходить все участники цепочки, поступательно перемещаясь на следующий этап. Предприятие должно осуществлять целенаправленное высвобождение сотрудников, не соответствующих требованиям организации и саботирующих реализацию индивидуальных планов развития [53].

Для реализации эффективной системы логистики персонала особое значение имеет проектирование карьерных цепочек и матриц. Для обеспечения эффективности и гибкости процесса управления карьерой необходимо, чтобы на предприятии проектировались не только стандартные вертикальные логистические карьерные цепочки, но и карьерные матрицы, предусматри-

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

вающие различные виды внутренних потоков персонала: профессиональное движение (в одной профессиональной отрасли), межпрофессиональное движение, линейное движение (перемещение работников между различными структурными подразделениями), административное движение (стандартное вертикальное движение работника по иерархии должностей), расширение выполняемых функций (совмещение профессий и др.) [48].

Очевидно, что для обеспечения одномоментного передвижения работников по звеньям логистической карьерной цепочки процессы индивидуального профессионального развития сотрудников, являющихся элементами одной цепочки, должны быть предельно точно скоординированы по времени. Карьерные матрицы позволяют гибко реагировать на возникающие временные разрывы в уровне готовности персонала различных звеньев, и нивелировать разрывы посредством ротации – горизонтальных перемещений сотрудников (освоения смежных профессий и др.).

Применение логистических карьерных матриц позволит полноценно реализовать потенциал каждого работника, повысить производительность и качество труда, повысить уровень мотивации и лояльности работников и др.

Необходимо учитывать, что полноценная реализация системы логистики персонала возможна только при условии чёткой координации и интеграции деятельности всех подсистем управления персоналом в целом [55].

Таким образом, система логистики персонала – это совокупность подсистем управления персоналом, отвечающих за управление кадровыми потоками, взаимосвязанных между собой и обеспечивающих эффективное использование кадрового потенциала на уровне отдельного предприятия.

Реализация эффективной системы логистики персонала на сегодняшний день является одним из важных инструментов формирования кадрового потенциала, необходимого для успешного достижения оперативных и стратегических целей отечественных предприятий.

Формирование системы логистики персонала, в совокупности с координацией её функций с другими подсистемами управления персоналом,

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

должно в итоге привести к трансформации всей системы управления персоналом в логистический тип, характеризующийся наиболее эффективным использованием кадрового потенциала предприятия.

1.2 Современный опыт формирования системы логистики персонала на предприятиях

Эффективное управление потоками кадров внутри организации является важным условием формирования уровня кадрового потенциала, необходимого для успешной реализации текущих и долгосрочных целей предприятия.

На протяжении длительного периода времени в различных странах существовала определённая исторически сложившаяся национальная специфика решения вопросов управления движением персонала. В настоящий момент под влиянием процессов глобализации, многие предприятия вынуждены искать новые пути повышения конкурентоспособности, в том числе перенимая опыт и традиции управления персоналом в целом и управления потоками кадров в частности у других стран.

Анализ сложившегося исторически и все ещё трансформирующегося в настоящий момент опыта отечественных предприятий и иностранных компаний в области управления кадровыми потоками позволяет выявить плюсы и минусы различных подходов, и в дальнейшем учесть их при формировании эффективной системы логистики персонала на отечественных предприятиях.

Общее понимание исторически сложившихся национальных подходов к управлению кадровыми потоками позволяет получить рассмотрение теории американского профессора Уильяма Оучи, представленной им ещё в 1981 году и в какой-то мере дополняющей теорию X и Y, выдвинутую Дугласом Макгрегором.

Оучи У. изучал американский и японский стили управления и предложил более эффективный тип управления американским предприятием. Но-

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

вый тип управления соединял в себе преимущества американского и японского подходов и базировался на постулате о том, что именно люди являются основой любой организации и залогом успешной деятельности. Свой новый тип управления автор обозначил как «теория Z». В своём исследовании Уильям Оучи произвёл сравнительный анализ различных переменных организационной культуры.

Теория «Z» Уильяма Оучи была реализована на практике в некоторых японских предприятиях в США, таких как «Toyota» и «Nissan». Систематические инвестиции в персонал в течение длительного периода времени привели к постепенным, но существенным улучшениям показателей деятельности данных предприятий [60].

Характеристика различных типов управления по выделенным Уильямом Оучи переменным приведена в таблице 2.

Таблица 2 – Характеристика типов управления по теории Оучи У. [4, 530]

Культурные переменные	Характеристики в японских компаниях	Характеристики в американских компаниях типа «Z»	Характеристики в типичных американских компаниях
Наем	Пожизненный	Долговременный	Кратковременный
Оценка и продвижение	Качественное и медленное	Качественное и медленное	Количественное и быстрое
Карьера	Широкоспециализированная	Умеренноспециализированная	Узкоспециализированная
Механизм контроля	Неясный и неформальный	Неясный и неформальный	Ясный и формальный
Принятие решений	Групповое и консенсусное	Групповое и консенсусное	Индивидуальное
Ответственность	Групповая	Индивидуальная	Индивидуальная
Интерес к человеку	Широкий	Широкий	Узкий

В японских компаниях работа подбирается под человека, исходя из его возможностей и карьерных амбиций. Реализация данного принципа возможна только при коллективной форме организации труда. Чёткие должностные инструкции в японских фирмах отсутствуют, предполагается, что содержа-

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

ние работы конкретного работника может постоянно меняться, и он должен быть готов исполнять любые обязанности в рамках своей сферы деятельности.

Контроль и управление в японских фирмах осуществляется преимущественно на местах, непосредственно на производственных участках. Рабочие выполняют широкий круг задач: не только производственные операции на оборудовании, но и его обслуживание, устранение неисправностей, контроль качества продукции. Все идеи рабочих по усовершенствованию деятельности в обязательном порядке рассматриваются специалистами, ответственными за НИОКР. Таким образом, рабочие вносят свой вклад в управление производственными и технологическими процессами на предприятии [7].

Инженерно-технический состав японских коллективов формируется из наиболее квалифицированных рабочих, уже знающих технологию и особенности производства продукции. С одной стороны, это позволяет существенно сэкономить время на поиски и адаптацию сотрудников со стороны, мотивирует рабочих к профессиональному развитию. С другой стороны, принципы продвижения работников по службе и повышения уровня заработной платы за выслугу лет препятствуют эффективному управлению карьерой сотрудников [36].

В США работодателями отдаётся предпочтение системе краткосрочного найма персонала. Зачастую работникам все же предоставляется свобода выбора, остаться работать на предприятии или перейти работать в другое место, но пока что многие сотрудники и сами ориентированы на смену множества мест работы в течение своего трудового пути.

На американских предприятиях существует чёткое разделение ответственности и круга обязанностей между работниками, а личную ответственность за принятие решений и выполнение плановых показателей несёт руководитель, а не весь коллектив в целом, как в японских фирмах.

Предпочтение при подборе и последующем развитии кадров отдаётся узким специалистам. Это особенно характерно для ряда направлений дея-

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

тельности, например, разработки новых изделий. Существенная часть важных исследований в американских фирмах проводится группами высококомпетентных узкоспециализированных инженеров. С одной стороны, это позволяет повысить эффективность проведения самих исследований, а с другой – существенно увеличивает риски и потери от ухода ключевых специалистов.

В настоящее время в США активно практикуется создание рабочих бригад по аналогии с японским подходом. Эти бригады несут ответственность не только за объем выпущенной продукции, но и за контроль качества, снабжение, и кадровые процессы – обучение кадров, подбор персонала, назначение бригадира и др. Создание таких групп рабочих приводит к снижению накладных расходов и повышению производительности труда [11].

Типичный американский стиль управления движением кадров обладает рядом недостатков, препятствующих эффективному управлению кадровыми потоками современного предприятия. Ориентация на кратковременный найм не позволяет полноценно развивать и использовать потенциал каждого отдельного сотрудника, а узкоспециализированный характер карьеры существенно ограничивает возможности внутренних горизонтальных перемещений персонала и повышает издержки при внезапном увольнении работников. Также рассмотрение персонала только в качестве элемента организации, без учёта личных потребностей, интересов и мотивационного профиля, может привести к демотивации сотрудников, снижению их эффективности и в конечном итоге – увольнению.

В типично японском подходе к управлению также скрывается ряд особенностей, неблагоприятных для формирования эффективной системы логистики персонала. Система пожизненного найма вкупе с широкоспециализированной карьерой значительно усложняют процессы внутреннего перемещения персонала, а также накладывают существенные ограничения на гибкость и прозрачность механизмов управления карьерой сотрудника внутри организации.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

При этом оба типа управления также имеют характеристики, способствующие эффективному управлению потоками кадров. Поэтому с точки зрения формирования системы логистики персонала, наиболее подходящим, но не идеальным, является новый тип управления «Z» [28].

Долговременный найм, умеренноспециализированная карьера, качественная оценка персонала и постепенное продвижение по карьерной лестнице (логистической карьерной цепочке, матрице), индивидуальная ответственность за результаты работы, повышенный интерес к работнику, в том числе учёт его интересов и карьерных амбиций при планировании карьеры – соответствуют требованиям эффективной системы логистики персонала. Традиционно японский неясный и неформальный механизм контроля, а также групповое и консенсусное принятие решений с целью формирования системы логистики персонала необходимо трансформировать в более гибкие методы управления, совмещающие преимущества американского и японского подходов [29].

Типично американский и японский стили управления, описанные Уильямом Оучи, в настоящий момент под влиянием процессов глобализации все больше трансформируются в современных организациях. Тем не менее, некоторые характерные национальные черты остаются узнаваемыми.

Американская компания Apple, крупнейший производитель компьютерной и других видов техники, является одним из примеров реализации успешной, хотя и специфической политики управления персоналом. Фирма Apple является ярким примером авторитарного управления «сверху-вниз», обладает специфической ярко выраженной корпоративной культурой. Система логистики персонала данной корпорации основана на следующих принципах [7]:

– найм: в целом ориентация на найм наиболее высококвалифицированных профессионалов (в том числе через переманивание ключевых специалистов других предприятий), но важным преимуществом при приё-

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

ме на работу является соответствие ценностям и корпоративной культуре компании;

– содержание работы: сотрудникам поручают задания, всегда немного выходящие за пределы их текущих навыков и знаний с целью стимулирования развития, креативности и творческого подхода;
– внутренние перемещения: практикуется жёсткая политика конкуренции между рабочими группами и отдельными сотрудниками, представляются к повышению только самые лучшие работники. Ориентация на быстрые карьерные перемещения, при этом единая система планирования перемещений отсутствует. Практикуется концепция «хозяин своей карьеры», в рамках которой вся ответственность за карьерное развитие возлагается на самого работника;
– развитие персонала: ориентация на непрерывное повышение квалификации;
– высвобождение персонала: сильная конкуренция между работниками, требование постоянного развития, жёсткий контроль дисциплины приводят к «выдавливанию» из компании наиболее «слабых» сотрудников и постоянному оттоку кадров.

Основными факторами, обуславливающими успешность кадровой политики корпорации Apple, является не эффективная система логистики персонала, а популярность и узнаваемость бренда, престижность работы в Apple, а также сильная корпоративная культура.

Ярким примером японского подхода к управлению персоналом является компания Toyota. Система управления логистикой персонала корпорации Toyota обладает следующими характеристиками [4]:

– найм: пожизненный, ориентация на высококвалифицированных работников, способных работать в команде, мотивированных на развитие;
– содержание работы: большинство операций чётко регламентированы, работник должен строго придерживаться установленных стандартов по его виду деятельности. При этом активно поддерживается поиск путей

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

улучшения деятельности, работники, предложившие успешные идеи, премируются;

– внутренние перемещения: лидеры и руководители преимущественно выращиваются внутри компании, они должны быть не просто управленцами, а тщательно разбираться в работе подчинённых. Также существенный упор при обучении руководителей делается именно на овладение необходимым образом мышления, соответствующим корпоративной культуре и ценностям;
– развитие персонала: реализация принципов обучающей организации, одна из главных ролей руководителя в компании – обучать персонал, а не командовать;
– высвобождение персонала: компания твёрдо придерживается принципов пожизненного найма, увольнение сотрудников по инициативе работодателя является крайне редким.

Система логистики персонала компании Toyota в гораздо большей степени соответствует принципам эффективного управления логистикой персонала. Тем не менее, система управления персоналом данного предприятия обладает рядом ограничений в управлении потоками кадров, характерных японским предприятиям.

Американская корпорация IBM является одной из компаний, принципы управления кадровыми потоками которой довольно близки к теории «Z» Уильяма Оучи. Ряд особенностей системы управления персоналом данной корпорации позволяет ей эффективно управлять логистикой персонала [11]:

– найм персонала: ориентация на долгосрочный найм высококвалифицированных сотрудников, нацеленных на постоянное развитие;
– содержание труда: реализация принципа творческого обогащения работ (сотрудникам предоставляется возможность выбирать наиболее полезную и интересную с их точки зрения работу);
– внутренние перемещения: ориентация на неспециализированную карьеру, активное применение горизонтальной ротации, активное исполь-

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

зование информационных технологий для анализа продвижений сотрудников, планирования индивидуального развития работников;

– развитие персонала: ориентация на полноценное использование потенциала каждого сотрудника, стимулирование персонала к повышению квалификации;
– высвобождение персонала: изначально в компании была реализована, по сути, японская система пожизненного найма, но со временем корпорация вынуждена была от неё отказаться в пользу планирования высвобождения персонала в соответствии с текущим состоянием и задачами фирмы.

Система логистики персонала компании IBM является одним из наиболее показательных примеров эффективного управления кадровыми потоками.

Российская практика управления логистикой персонала, так же как и зарубежная, имеет свои особенности, обусловленные спецификой политической, экономической, социально-демографической и др. обстановки. Принято считать, что отечественная национальная модель управления персоналом в целом, и модель управления кадровыми потоками в частности, в настоящий момент до конца не сформированы, и в основном на отечественных предприятиях практикуется синтез американской и японской моделей.

Особая актуальность формирования эффективной системы логистики персонала на отечественных предприятиях обусловлена, в том числе, сменой поколений на рынке труда России. К 2019 году на российском рынке труда численность потенциальных представителей нового цифрового поколения Z составила уже 9% от численности трудоспособного населения (или 24% от численности трудоспособной молодёжи в возрасте от 20 до 35 лет) [44].

Согласно интернет-опросу современная молодёжь при выборе работодателя наибольшее внимание уделяет уровню заработной платы (84%), наличию возможностей профессионального развития (60%) и возможностей выполнять интересные задачи (54%).

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Среди наиболее значимых нематериальных факторов мотивации молодёжь поколения Z отметила возможность продвижения по карьерной лестнице (60%), возможность выполнять разноплановые и интересные задачи (50%), возможность обучения и развития профессиональных навыков в рамках компании (47%), понятную схему карьерного роста (35%) [38].

Таким образом, в данный момент для молодёжи возможности профессионального развития, карьерного роста, а также содержание работы выходят на первый план в мотивационном профиле. Это придаёт особую значимость эффективному управлению системой логистики персонала.

В управлении входящими потоками персонала на отечественных предприятиях можно выделить ряд проблем: подбор персонала зачастую осуществляется по протекции, оценка потенциальных кандидатов носит субъективный характер, недостаточно оценивается потенциал развития сотрудника и его соответствие корпоративной культуре организации.

Согласно сложившейся в отечественной среде практике, в среднем для минимального освоения профессии (должности) работнику достаточно 1 года, полноценное освоение должности происходит за 5-6 лет. Если работник занимает одну должность более 5-7 лет, происходит спад его производительности труда, мотивации и карьерной активности [50]. Подобная практика также обуславливает большое значение целенаправленного управления внутренними кадровыми потоками для сохранения и развития кадрового потенциала предприятия.

При этом согласно исследованию, проведённому в 2014-2017 году в Южном федеральном округе РФ, современные методы и технологии управления логистикой персонала в целом, и в частности управления внутренними потоками кадров, недостаточно распространены в рамках управления персоналом отечественных предприятий. Согласно опросу, популярность использования современных инструментов управления кадровыми потоками составила: международные назначения – 3%, формализованные планы карьерного развития – 10%, планирование преемственности, замещения – 10%, монито-

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

ринг внутренней ротации кадров – 27%, управление карьерой сотрудников – 45%, формирование планов индивидуального развития сотрудников – 50%, формирование кадрового резерва – 64% [24].

Результаты исследования позволяют сделать вывод о том, что в большинстве случаев в рамках управления внутренними потоками кадров отечественные службы управления персоналом ограничиваются реализацией программ управления кадровым резервом, предназначенных для целенаправленной подготовки руководителей высшего и среднего звена на основании составления индивидуальных планов развития.

В рамках управления исходящими потоками кадров в российских фирмах недостаточно широко осуществляется целенаправленное планирование увольнения сотрудников, тщательная работа с предотвращением увольнений ключевых специалистов [3].

Примеры наиболее успешного управления кадровыми потоками, основанного на современных технологиях управления персоналом, нередко можно встретить в российских филиалах зарубежных корпораций, таких как General Electric, Coca-cola, Unilever, Nestle, British American Tobacco и др. [16].

Изучение опыта формирования системы логистики персонала успешных зарубежных предприятий позволяет сделать вывод о том, что управление кадровыми потоками является важной составляющей системы управления персоналом и существенно влияет на эффективность всей системы в целом.

Важнейшими составляющими эффективного управления персоналом предприятия является приведение всех компонентов системы логистики персонала в единое интегрированное целое с остальными подсистемами управления персоналом, а также адаптация системы логистики персонала к условиям внутренней и внешней среды предприятия (в том числе национальной).

Необходимость повышения уровня конкурентоспособности отечественных предприятий, в том числе за счёт повышения эффективности

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

управления персоналом, придаёт особую значимость разработке модели системы логистики персонала современной организации.

1.3 Модель системы логистики персонала современной организации

Формирование действенной системы логистики персонала является важным шагом к повышению эффективности современных отечественных предприятий. Успешное управление кадровыми потоками позволит организации целенаправленно формировать и развивать кадровый потенциал для достижения краткосрочных и стратегических целей.

Для успешной реализации логистических подходов к управлению кадровыми потоками предприятия необходимо разработать модель системы логистики персонала, включающую в себя описание целей системы, её элементов, мероприятий по её формированию и др.

Основная цель составления модели системы логистики персонала – построение на её основе эффективной системы управления кадровыми потоками, придающей предприятию конкурентные преимущества и обеспечивающей достижение стратегических и оперативных целей предприятия.

Задачами модели системы логистики персонала являются определение целей и задач системы логистики персонала, её элементов и участников процесса, определение этапов внедрения модели системы логистики персонала, описание бизнес-процесса логистики персонала, а также обоснование эффективности предложенной модели.

Система логистики персонала должна соответствовать основным методологическим принципам построения логистических систем: системности, оптимальности, иерархичности, целостности и др. [25]. Также эффективное управление логистикой персонала должно осуществляться на основе стратегического подхода. Система логистики персонала должна быть ориентирована на долгосрочную стратегию управления персоналом и всей организации.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Таким образом, основная цель системы логистики персонала обусловлена целями всей системы управления персоналом: обеспечение предприятия уровнем кадрового потенциала, необходимым для успешной реализации поставленных целей, затрачивая минимум ресурсов.

Основными задачами системы логистики персонала являются:

- анализ кадровых потоков, поиск и реализация путей их оптимизации с целью наиболее эффективного использования потенциала сотрудников;
- бюджетирование затрат на персонал, анализ затрат, поиск и реализация путей их оптимизации;
- анализ и планирование потребностей в персонале (количественный и качественный, анализ текущей потребности и потребности в будущем периоде в соответствии с долгосрочными целями и стратегией фирмы);
- поиск, отбор и приём персонала согласно определённой потребности;
- проектирование логистических карьерных матриц и цепочек;
- целенаправленное продвижение (передвижение) работников по звеньям логистических карьерных матриц (цепочек) с целью наиболее эффективного использования кадрового потенциала;
- анализ уровня и причин текучести персонала, поиск и реализация путей снижения излишней текучести кадров;
- планирование высвобождения сотрудников, завершивших путь по логистической карьерной матрице (цепочке);
- кадровый мониторинг и кадровый аудит: оценка эффективности управления логистикой персонала.

Задачи системы логистики персонала уточняются в зависимости от совокупности конкретных условий внешней и внутренней среды предприятия.

Для реализации логистического подхода необходимо рассматривать процесс управления логистикой персонала как бизнес-процесс, а его элементы – как процессы второго и третьего уровня. Элементы (процессы 2 и 3 уровня) системы логистики персонала представлены в таблице 3.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Таблица 3 – Элементы системы логистики персонала

№ п/п	Наименование элементов системы логистики персонала (процессов 2 уровня)	Наименование направлений кадровой работы (процессов 3 уровня)
1	2	3
1	Управление входящими потоками кадров	- анализ обеспеченности кадрами; - прогнозирование, перспективное и текущее планирование потребности в персонале; - поиск, отбор, найм персонала.
2	Управление потоками персонала внутри организации	- расстановка и использование персонала; - управление карьерой персонала (формирование кадрового резерва, осуществление ротации и др.).
3	Управление исходящими потоками персонала	- анализ текучести; - управление сокращением и увольнениями.

В рамках реализации управления логистикой персонала предприятия должны быть определены и закреплены в соответствующем внутреннем нормативном документе конкретные методы и принципы управления кадровыми потоками, выделены лица, ответственные за управление логистикой персонала, определены необходимые ресурсы, разработана методика оценки эффективности управления логистикой персонала и др.

В компании должна быть сформирована определённая структура системы логистики персонала, состоящая из следующих основных участников: руководство предприятия (как источник формирования стратегии и целей предприятия, источник руководящего воздействия), работники службы управления персоналом (как исполнители процессов, координаторы и консультанты), линейные руководители (как соисполнители процессов), бизнес-процессы предприятия (как потребители процесса управления логистикой персонала), рынок труда, то есть потенциальные работники (как объекты управления – выпускники учебных заведений, соискатели на вакансии, работники других предприятий отрасли и др.), и, наконец, работники предприятия (как объекты управления передвижением кадров, высвобождением персонала и др. процессами).

Достижение целей системы логистики персонала возлагается на руководителей и службу управления персоналом. При этом персонал является активным участником ряда подсистем логистики персонала, таких как поиск,

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

отбор и найм персонала, управление карьерой персонала, высвобождение персонала, воздействуя на эти процессы посредством своей активной мотивированной деятельности.

Формирование эффективной системы логистики персонала на конкретном предприятии подразумевает реализацию четырёх обязательных этапов: этапа проектирования системы, этапа функционирования системы, этапа оценки эффективности деятельности по управлению логистикой персонала, этапа корректировки действующей модели системы (при необходимости). Этапы формирования системы логистики персонала в организации с точки зрения стратегического подхода представлены в Приложении А.

Для реализации логистических подходов в управлении кадровыми потоками, особое значение при формировании системы логистики персонала предприятия будет иметь этап проектирования (подготовительный) этап.

Этап проектирования системы логистики персонала подразумевает реализацию следующих мероприятий [26]:

- формирование проектной группы, обучение участников группы в случае необходимости;
- проведение комплексного анализа факторов внешней и внутренней среды предприятия, влияющих на систему логистики персонала;
- проведение анализа текущего состояния процессов логистики персонала 2 и 3 уровня, их структуры и взаимосвязей, соответствия целям системы логистики персонала, системы управления персоналом и предприятия в целом;
- разработка подробных моделей (вариантов) системы логистики персонала, в том числе разработка стратегии управления логистикой персонала для каждого из предложенных вариантов;
- проведение комплексного анализа социальной и экономической эффективности предложенных моделей, выбор наилучшего варианта;
- разработка нормативной документации (положений о работе с персоналом по направлениям, плана мероприятий, определение необходи-

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

мых ресурсов и ответственных лиц, бюджетирование, определение ключевых показателей эффективности, оценка рисков и др.);

– подготовка заинтересованных лиц (организация совещаний, обучение специалистов по персоналу, разъяснительная работа с руководителями структурных подразделений и персоналом и др.).

Для разработки эффективной стратегии управления логистикой персонала в организации могут быть использованы различные методы анализа: анализ факторов макроокружения (STEEP-анализ и др.), анализ факторов ближайшего окружения (анализ по пяти факторам Майкла Портера и др.), анализ взаимного влияния возможностей/угроз и сильных/слабых сторон предприятия (SWOT-анализ), анализ существующих особенностей кадровых потоков предприятия, мотивационного содержания карьеры и др. [31].

Реализация логистического подхода к управлению персоналом подразумевает, в том числе, проектирование структуры бизнес-процесса управления персоналом и его подпроцессов. Структура бизнес-процесса управления логистикой персонала современного предприятия, а также взаимосвязи процессов 2 уровня данного бизнес-процесса представлены в Приложениях Б и В. В рамках конкретного предприятия на этапе проектирования системы логистики персонала данная структура может быть скорректирована в соответствии со спецификой условий внешней и внутренней среды организации. Также на этапе проектирования системы должны быть составлены конкретные структуры бизнес-процессов для процессов второго и третьего уровня.

Конкретные технологии управления персоналом, применяемые в рамках системы логистики персонала отечественных предприятий, могут довольно существенно разниться. Выбор технологий и методов управления зависит от множества факторов: стратегии предприятия и управления персоналом, наличия материальных и др. ресурсов, специфики производственной деятельности, организационной структуры, корпоративной культуры и уровня квалификации специалистов по персоналу. Тем не менее, для формирования

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

эффективной системы логистики персонала необходимо придерживаться основных принципов логистического управления кадровыми потоками.

Большое значение для эффективности системы логистики персонала будет иметь поддержание баланса между гибкостью применяемых технологий и степенью их регламентации, а также стремлением получить наиболее объективные и развёрнутые результаты анализа, оценки персонала и т.д. и затраченными ресурсами. В рамках логистического управления кадровыми потоками должен быть чётко определён необходимый и достаточный уровень глубины анализа, оценки и т.д., чтобы достичь цели оптимизации кадровых затрат.

1. Описание технологий управления входящими потоками кадров.

Для формирования эффективной системы логистики персонала особое значение имеет комплексный анализ обеспеченности предприятия кадрами и планирование потребности в персонале на краткосрочный и долгосрочный период. При проведении анализа должны приниматься во внимание не только текущие заявки подразделений на поиск работников, но и стратегические потребности развития кадрового потенциала предприятия.

В рамках логистического управления потоками кадров приём работников осуществляется преимущественно на первичные звенья логистических карьерных цепочек (матриц). Приём работников на прочие должности должен осуществляться только в случае невозможности внутренних переводов работников предприятия. Особое внимание при подборе персонала стоит уделять не только профессиональным компетенциям работника, но и оценке его потенциала развития, мотивационного профиля, соответствия принятой в организации корпоративной культуре. Преимуществом будут обладать кандидаты, нацеленные на долгосрочные отношения с компанией, стремящиеся к постоянному профессиональному развитию.

Для наиболее эффективного комплектования предприятия кадрами должны использоваться гибкие подходы к источникам привлечения персонала и методам оценки кандидатов.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

2. Описание технологий управления внутренними потоками кадров.

Управление внутренними потоками кадров также должно основываться на комплексном анализе потребностей предприятия в кадрах в текущий момент и на перспективу.

Основой для формирования карьеры персонала являются логистические карьерные матрицы или цепочки, спроектированные с учётом специфики производственной деятельности организации, её организационной структуры, потребностях в персонале и др. Также при проектировании логистических карьерных цепочек (матриц) необходимо учитывать актуальное состояние трудового законодательства. Например, наличие профильных профессиональных стандартов по различным видам деятельности, регулирующих требования к наименованиям должностей и квалификации работников.

В рамках эффективного управления потоками персонала перемещения работников должны производиться разом по всей логистической карьерной цепочке. То есть при перемещении работника с низового звена цепи на следующий уровень, все «вышестоящие» работники должны автоматически передвигаться на следующий уровень цепи. Естественно, подобная концепция на практике трудноосуществима, так как для её реализации необходимо идеально спланировать развитие всех участников логистической цепи. Кроме того, логистические карьерные цепочки обычно относительно коротки, а значит довольно быстро встаёт вопрос, как быть с работниками, достигшими наивысшей точки цепи. Поэтому лучше проектировать гибкие логистические карьерные матрицы, предусматривающие возможность движения работников по горизонтали (различные виды ротации кадров). Также возможность горизонтальной ротации персонала позволит более полноценно реализовать потенциал и карьерные потребности каждого работника, а также обеспечить более широкую специализацию кадров. Примеры логистической карьерной цепочки и матрицы приведены в Приложениях Г, Д и Е.

Процесс управления перемещениями персонала внутри организации в рамках системы логистики персонала должен осуществляться в тесном взаи-

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

модействии с процессами оценки, обучения и развития персонала. Очевидно, что организация системы стажировки (наставничества) и обучения персонала будет играть важную роль для реализации целенаправленного перемещения персонала по логистическим карьерным цепочкам (матрицам). При планировании развития персонала важен индивидуальный подход к работникам, адекватная оценка потребностей в развитии, а также стимулирование персонала к совершенствованию своих профессиональных и руководящих навыков.

Также эффективное функционирование системы логистики персонала невозможно без формирования адекватной системы стимулирования кадров. Снижение трудовой мотивации и увольнение работников по причинам недостаточного уровня оплаты и удовлетворённости трудом может свести на нет все усилия по эффективному управлению кадровыми потоками.

3. Описание технологий управления исходящими потоками кадров.

Снижению уровня текучести персонала при формировании эффективной системы логистики персонала должно уделяться достаточное внимание. Комплексный и регулярный анализ уровня текучести, а также его причин позволит своевременно выявить основные «слабые» места системы управления персоналом в целом и системы логистики персонала в частности.

В идеале высвобождение работников должно являться крайней мерой. Высвобождению подлежат, во-первых, работники, нарушающие планы индивидуального развития и явно не вписывающиеся в принятую корпоративную культуру. Во-вторых, должны высвобождаться работники, которые достигли потолка карьеры внутри организации и накопили существенный «излишний» запас квалификации. Для формирования положительного бренда работодателя, с целью сохранения совокупного кадрового потенциала следует способствовать трудоустройству таких работников на другие предприятия холдинга или отрасли. И в-третьих, должны подлежать высвобождению работники, выходящие на пенсию, не способные продолжать профессиональную деятельность в силу состояния здоровья и др.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

С целью снижения потенциальных потерь при формировании и функционировании системы логистики персонала необходимо проанализировать возможные риски. В Приложении Ж приведены основные факторы риска при реализации проекта по внедрению модели системы логистики персонала, а также факторы риска от функционирования системы логистики персонала и способы снижения их вероятности. При формировании системы логистики персонала на конкретном предприятии необходимо уточнить перечень рисков, а также провести качественный и количественный анализ рисков проекта внедрения системы: анализ вероятности возникновения конкретных рисков, анализ их влияния на организацию и др. На основе анализа разрабатывается комплекс первоочередных мероприятий по предотвращению рисков [46].

Оценка эффективности функционирования системы логистики персонала строится на основе количественной и качественной оценки экономических и социальных результатов для предприятия, а также оценке влияния системы логистики персонала на увеличение кадрового потенциала организации, оценке вклада системы логистики персонала в достижение стратегических целей предприятия в целом.

Показатели оценки эффективности управления логистикой персонала можно разделить по направлениям, в зависимости от объекта оценки (см. Приложение И). Комплекс показателей оценки эффективности должен быть достаточным, но не чрезмерным. Излишнее количество показателей сделает систему оценки громоздкой и ресурсозатратной. Таким образом, оптимальный состав показателей эффективности должен корректироваться на конкретном предприятии в зависимости от наличия данных, ресурсов для осуществления оценки, а также необходимой глубины анализа [37].

Формирование эффективной системы логистики персонала на современных отечественных предприятиях позволит сохранить существующий кадровый потенциал за счёт развития преемственности поколений на предприятии и повышения уровня стабильности кадров (снижения текучести),

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

повысить эффективность использования кадрового потенциала за счёт наиболее оптимальной расстановки персонала, повышения качества работы и производительности труда персонала, совершенствовать кадровый потенциал через полноценную реализацию профессионального и управленческого потенциала персонала. Также реализация логистических принципов к управлению кадровыми потоками позволит повысить уровень удовлетворённости персонала трудом, повысить уровень мотивации и лояльности кадров, повысить привлекательность бренда работодателя на рынке труда, улучшить морально-психологическую обстановку на предприятии, сформировать более сильную организационную культуру, а также оптимизировать (снизить до приемлемого уровня) затраты на функционирование процесса логистики персонала и др.

Эффективность предложенной модели системы логистики персонала формируется на основе ряда факторов. Во-первых, использование системного логистического подхода к управлению потоками кадров позволяет оптимизировать издержки на персонал и при этом сохранять и целенаправленно развивать кадровый потенциал. Во-вторых, стратегический подход к определению целей и приоритетов управления логистикой персонала позволяет обеспечить достижение текущих и долгосрочных целей управления персоналом и предприятия в целом. В-третьих, анализ основных факторов риска и путей их устранения служит основой для выявления наиболее «узких» мест при внедрении и функционировании системы логистики персонала, позволяет избежать распространённых ошибок при реализации проекта внедрения. В-четвертых, достаточная степень гибкости в вопросе определения конкретных технологий управления персоналом, реализуемых при функционировании системы логистики персонала, обеспечит каждому предприятию возможность сформировать наиболее эффективную систему управления кадровыми потоками, оптимизировать издержки на её функционирование до приемлемого уровня. К тому же степень разработанности модели позволит на её

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

основе формировать систему логистики персонала отечественных предприятий различных отраслей.

Таким образом, управление логистикой персонала является сложным, многогранным и достаточно ресурсозатратным процессом. Его наличие не является абсолютным залогом успеха в достижении всех целей предприятия, и отнюдь не гарантирует всем работникам реализации их потребностей. Тем не менее, формирование эффективной системы логистики персонала несёт в себе существенные выгоды для работников, общества в целом, работодателей и экономики страны.

Разработка модели системы логистики персонала позволит отечественным предприятиям повысить эффективность не только управления персоналом, но и деятельности предприятий в целом.

Выводы по первой главе

1. Таким образом, в рамках магистерской диссертации было сформировано общее представление о понятиях «кадровая логистика», «логистика персонала» и «система логистики персонала».

Изучение теоретических подходов к исследованию системы логистики персонала на предприятиях позволило сделать вывод о том, что применение логистических подходов к управлению кадровыми потоками позволит предприятиям получить дополнительные конкурентные преимущества и, следовательно, окажет положительный эффект на состояние российской экономики в целом.

Для реализации целей магистерской диссертации были сформулированы следующие определения:

– логистика персонала – это бизнес-процесс управления кадровыми потоками предприятия, представляющий собой совокупность процессов управления входящими, внутренними и исходящими потоками кадров конкретного предприятия.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

– система логистики персонала – это совокупность подсистем управления персоналом, отвечающих за управление кадровыми потоками, взаимосвязанных между собой и обеспечивающих эффективное использование кадрового потенциала на уровне отдельного предприятия.

Основной целью системы логистики персонала является обеспечение предприятия кадровым потенциалом, необходимым для реализации текущих и стратегических целей организации, затратив минимум ресурсов.

Для реализации основной цели системы логистики персонала в рамках современных отечественных предприятий следует придерживаться логистических принципов при управлении потоками кадров. Для максимизации отдачи от использования трудовых ресурсов необходима реализация логистического подхода применительно сразу ко всей системе управления персоналом предприятия.

2. Исследование современного опыта формирования системы логистики персонала на предприятиях показало, что российская практика управления кадровыми потоками в настоящий момент недостаточно развита, отсутствует системный подход к управлению логистикой персонала, до сих пор многие предприятия реализуют устаревшие технологии управления и т.д. Состояние отечественной практики формирования системы логистики персонала обуславливает особую актуальность изучения данной темы для повышения конкурентоспособности российских предприятий на мировом рынке.

3. В результате изучения подходов к формированию системы логистики персонала была предложена модель системы логистики персонала современной организации. В рамках модели системы логистики персонала определены цели и задачи системы, её элементы и основные участники, этапы формирования системы и др. С целью формирования эффективной системы логистики персонала отечественных предприятий описана структура бизнес-процесса управления логистикой персонала, а также основные технологии управления потоками кадров предприятия.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Разработанная модель может служить основой для проектирования конкретных моделей системы логистики персонала на современных отечественных предприятиях. Применение системного логистического, стратегического, рискоориентированного подхода обуславливают эффективность предложенной модели системы логистики персонала.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

2 Практические аспекты исследования процесса формирования системы логистики персонала в АО «ГРЦ Макеева»

2.1 Характеристика и анализ системы управления персоналом АО «ГРЦ Макеева»

В данной главе будет проведён анализ деятельности, системы управления персоналом и системы логистики персонала АО «ГРЦ Макеева», определены основные «зоны развития» системы логистики персонала, а также сформированы рекомендации по дальнейшему развитию системы.

АО «ГРЦ Макеева» – это стратегический холдинг оборонно-промышленного комплекса страны и ракетно-космической отрасли, головной разработчик жидкостных и твёрдотопливных ракетных комплексов стратегического назначения с баллистическими ракетами, один из крупнейших научно-конструкторских центров России по разработке ракетно-космической техники.

Предприятие было создано правительственным решением от 16 декабря 1947 г. как Специальное конструкторское бюро по ракетам дальнего действия с лабораториями и опытным цехом. В 2015 г. предприятие преобразовано в Акционерное общество «Государственный ракетный центр имени академика В.П. Макеева» (АО «ГРЦ Макеева»).

С целью обеспечения обороноспособности Российской Федерации, сохранения и развития научно-производственного потенциала ракетно-космической промышленности, мобилизации ресурсов для создания высокоэффективных ракетных комплексов стратегического назначения и в соответствии с Указом Президента РФ в 2009 г. на базе Государственного ракетного центра сформирована интегрированная структура по созданию ракетных комплексов стратегического назначения – АО «ГРЦ Макеева», в которую вошли ведущие предприятия отрасли: АО «Красмаш», АО «ММЗ», АО «НИИ «Гермес», АО «Златмаш».

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Приоритетными направлениями деятельности интегрированной структуры являются, во-первых, разработка, производство, модернизация, эксплуатация и утилизация ракетных комплексов стратегического назначения, во-вторых, разработка и производство космических аппаратов гражданского назначения и средств их выведения, и, в-третьих, оказание услуг по запуску космических аппаратов отечественных и зарубежных пользователей, в том числе с помощью ракет-носителей, создаваемых путём переоборудования серийных баллистических ракет подводных лодок.

Также АО «ГРЦ Макеева» осуществляет разработку продукции гражданского направления. Тематика сегодняшних разработок предприятия охватывает оборудование для газодобывающей, нефтехимической промышленности, энергетики, медицинское оборудование, информационно-измерительные системы.

Как системный интегратор крупных проектов, АО «ГРЦ Макеева» работает с кооперацией НИИ и КБ, опытных заводов, полигонов, участвующих в создании, изготовлении и лётных испытаниях ракетно-космической техники. Предприятие обладает значительным научно-техническим потенциалом, развитой промышленной и лабораторно-экспериментальной базой, позволяющей проводить полномасштабные испытания образцов ракетно-космической техники. Принципы работы АО «ГРЦ Макеева» – высокий технический уровень, новизна и надёжность разработок, безусловное выполнение партнёрских обязательств.

Основные показатели деятельности АО «ГРЦ Макеева» за последние три года представлены в таблице 4.

Анализ динамики активов АО "ГРЦ Макеева" за 2018-2020гг. показывает рост внеобортных активов на 13,5%, при этом величина основных средств увеличилась на 37,5%. Рост оборотных активов за аналогичный период составил 37,6%, при увеличении дебиторской задолженности на 93%.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Таблица 4 – Основные показатели деятельности АО «ГРЦ Макеева» за период 2018-2020гг.

Показатели	2018 год	2019 год	2020 год	Абсолютное отклонение	
				2020г. / 2019 г.	2020г. / 2018 г.
1	2	3	4	5	6
Балансовые показатели					
Внеоборотные активы, млн. руб.	14 583	15 745	16 558	813	1 975
Основные средства, млн. руб.	3 662	4 443	5 038	595	1 376
Оборотные активы, млн. руб.	45 441	50 408	62 543	12 135	17 102
Дебиторская задолженность, млн.руб.	22 541	30 338	43 545	13 207	21 004
Собственный капитал, млн. руб.	15 117	18 265	18 143	- 122	3 026
Долгосрочные обязательства, млн. руб.	21 086	22 124	21 950	- 174	864
Краткосрочные обязательства, млн. руб.	26 157	25 746	24 637	- 1 109	- 1 520
Финансовые результаты					
Выручка, млн. руб.	5 645	14 017	20 825	6 808	15 180
Себестоимость продаж, млн. руб.	5 358	13 632	20 581	6 949	15 223
Валовая прибыль, млн. руб.	276	371	458	87	182
Прибыль (убыток) от продаж, млн. руб.	264	361	445	84	181
Чистая прибыль (убыток), млн. руб.	482	501	672	171	190
Рентабельность продаж, %	4,68	2,58	2,14	-0,44	-2,54

Анализ динамики пассивов АО «ГРЦ Макеева» свидетельствует о росте собственного капитала на 20%. Сумма долгосрочных обязательств возросла на 401%, при этом краткосрочные обязательства снизились на 5,8%.

За 2 отчётных года чистая прибыль увеличилась на 39,4%. При этом рентабельность продаж снизилась с 4,68% в 2018 году до 2,14% в 2020 году. Снижение рентабельности по текущей деятельности связано с увеличением расходов на капитальный ремонт и модернизацию производственных площа-

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

док и корпусов, а также модернизацию оборудования, завершившуюся в 2020 году.

Таким образом, в настоящее время АО «ГРЦ Макеева» успешно решает новые задачи по формированию облика стратегических ядерных сил сдерживания, поставленные руководством страны перед коллективом организации, что подтверждает высокий научно-технический потенциал предприятия, его авторитет крупнейшего научно-конструкторского центра России по разработке ракетно-космической техники.

Для полноценного анализа состояния работы с кадрами в рамках АО «ГРЦ Макеева» служба управления персоналом ежегодно собирает и обрабатывает данные о структуре персонала в разрезе категорий, возраста, образования, стажа работы и др., о входящих, исходящих и внутренних перемещениях кадров, о текучести персонала, о заработной плате и др.

В таблице 5 приведены данные по структуре персонала за 2018-2020гг.

Данные таблицы 5 отражают текущую структуру кадрового состава АО «ГРЦ Макеева» и его динамику за последние два года. Уровень списочной численности персонала снизился на 11,1% с 2018 года. Оптимизация численности была произведена в первую очередь за счёт выбытия работников пенсионного возраста и приёма молодых специалистов.

Результаты проведённой оптимизации отражаются в структуре кадрового состава по возрасту. Количество работников в возрасте 60 лет и старше уменьшилось на 48,1%, с 730 человек в 2018 году до 493 человек в 2020 году. При этом абсолютный показатель количества молодёжи в возрасте до 29 дет также снизился на 10% за период 2018-2020гг. Тем не менее, анализ процентного соотношения работников различных возрастных групп показывает, что процент работников младше 29 лет от общего числа работающих за анализируемый период возрос на 0,5%. Наибольший рост произошёл среди персонала в возрасте от 30 до 39 лет. Доля данной категории сотрудников в расчёте от общего числа работающих увеличилась на 3,4%. Уровень среднего

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

возраста по организации в целом уменьшился на 1,5 года, с 47,4 лет в 2018 году до 45,9 лет в 2020 году.

Таблица 5 – Характеристика структуры персонала АО «ГРЦ Макеева» за 2018-2020гг.

№ п/п	Показатель	31.12.2018		31.12.2019		31.12.2020		Отклонение			
		чел.	%	чел.	%	чел.	%	2020/2019		2020/2018	
								чел.	%	чел.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	Списочная численность, в т.ч.	3595	100	3457	100	3197	100	-260	-7,5	-398	-11,1
	- руководителей	523	14,5	510	14,8	488	15,3	-22	-4,3	-35	-6,7
	- специалистов и служащих	2365	65,8	2262	65,4	2096	65,6	-166	-7,3	-269	-11,4
	- рабочих	707	19,7	685	19,8	613	19,1	-72	-10,5	-94	-13,3
2.	Структура персонала по уровню образования										
	- высшее образование	2501	69,6	2415	69,9	2297	71,8	-118	-4,9	-204	-8,2
	- среднее профессиональное образование	871	24,2	838	24,2	727	22,7	-111	-13,2	-144	-16,5
	- общее образование	223	6,2	204	5,9	173	5,5	-31	-15,2	-50	-22,4
3.	Структура персонала по возрастному составу										
	- до 29 лет	805	22,4	781	22,6	732	22,9	-49	-6,7	-73	-10
	- 30 – 39 лет	827	23	846	24,5	843	26,4	-3	-0,4	16	1,9
	- 40 – 49 лет	461	12,8	477	13,8	489	15,3	12	2,5	28	5,7
	- 50 – 59 лет	772	21,5	713	20,6	640	20	-73	-11,4	-132	-20,6
	- 60 лет и старше	730	20,3	640	18,5	493	15,4	-147	-29,8	-237	-48,1
4.	Структура персонала по стажу работы в организации										
	- до 1 года	255	7,1	252	7,3	237	7,4	-15	-6,3	-18	-7,6
	- от 1 года до 3 лет	268	7,5	256	7,4	243	7,6	-13	-5,3	-25	-10,3
	- от 3 до 5 лет	293	8,2	287	8,3	259	8,1	-28	-10,8	-34	-13,1
	- от 5 до 10 лет	746	20,8	764	22,1	761	23,8	-3	-0,4	15	2
	- от 10 до 20 лет	637	17,7	681	19,7	655	20,5	-26	-4	18	2,7
	- 20 лет и более	1396	38,7	1217	35,2	1042	32,6	-175	-16,8	-354	-34

В 2018 году прослеживается наличие определённого «дефицита» численности персонала в возрасте от 40 до 49 лет. Данная категория персонала является крайне важной для предприятия. В первую очередь именно опытные специалисты и руководители из данной категории персонала призваны заменить высококвалифицированных «возрастных» работников при проведении мероприятий по омоложению коллектива. При этом к концу 2020 года доля данной категории работников от общей численности персонала возросла на

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

2,5%. В сочетании с существенным ростом численности персонала в возрасте от 30 до 39 лет, а также снижением доля сотрудников старше 60 лет, это является однозначно положительной тенденцией.

Тем не менее, на момент окончания 2020 года дефицит кадров в возрасте от 40 до 49 лет все ещё прослеживается. С целью оптимизации структуры персонала по возрасту необходимо продолжить мероприятия по оптимизации кадрового состава. Также для обеспечения преемственности поколений службе управления персоналом важно осуществлять целенаправленное управление процессом логистики персонала.

Структура персонала по уровню образования в целом отражает специфику деятельности АО «ГРЦ Макеева»: преобладающее большинство работников (71,8%) обладают высшим образованием. В последние два года уровень работников с высшим образованием постепенно растёт, что соответствует тенденции общего омоложения коллектива.

Структура персонала по категориям в течение 2018-2020гг. остаётся стабильной. Колебания численности отдельных категорий в процентном отношении к списочной численности сотрудников составляют не более 1%.

Анализ структуры персонала в зависимости от стажа работы в АО «ГРЦ Макеева» подтверждает наличие положительной динамики. Численность сотрудников, проработавших на предприятии до 1 года в расчёте к общей численности работающих, увеличилась на 0,3%, доля сотрудников со стажем от 5 до 10 лет возросла на 3%, а работников со стажем от 10 до 20 лет выросла на 2,8%. Доля персонала, работающего от 1 до 5 лет, по сути, осталась стабильной. А количество персонала со стажем более 20 лет, наоборот, снизилось на 6,1%. Эти показатели соответствуют описанным выше тенденциям по оптимизации возрастной структуры персонала.

Для более глубокого изучения кадровых процессов в АО «ГРЦ Макеева» рассмотрим показатели движения кадров за период 2018-2020гг. (см. таблицу 6).

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Таблица 6 – Показатели движения персонала АО «ГРЦ Макеева» за 2018-2020гг.

№ п/п	Показатель	2018 год		2019 год		2020 год		Отклонение			
								2020/2019		2020/2018	
		чел.	%*	чел.	%*	чел.	%*	чел.	%	чел.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	Среднесписочная численность	3486	100	3410	100	3212	100	-198	-5,8	-274	-7,9
2.	Показатели приёма персонала										
	- всего	143	4,1	105	3,1	114	3,5	9	8,6	-29	-20,3
	- руководителей	3	0,1	4	0,1	3	0,1	-1	-25,0	0	0,0
	- специалистов и служащих	84	2,4	53	1,6	68	2,1	15	28,3	-16	-19,0
	- рабочих	56	1,6	48	1,4	43	1,3	-5	-10,4	-13	-23,2
	- сотрудников в возрасте до 29 лет	73	2,1	52	1,5	70	2,2	18	34,6	-3	-4,1
3.	Показатели перемещения персонала										
	- всего	147	4,2	198	5,8	204	6,4	6	3,0	57	38,8
	- повышение категории (разряда)	32	0,9	53	1,6	82	2,6	29	54,7	50	156
	- повышение должности	40	1,1	56	1,6	65	2,0	9	16,1	25	62,5
4.	Показатели увольнения персонала										
	- всего	185	5,3	243	7,1	374	11,6	131	53,9	189	102
	- руководителей	26	0,7	30	0,9	33	1	3	10	7	26,9
	- специалистов и служащих	97	2,8	143	4,1	228	7,1	85	59,4	131	135
	- рабочих	62	1,8	70	2,1	113	3,5	43	61,4	51	82,3
	- сотрудников в возрасте до 29 лет	17	0,5	13	0,4	16	0,5	3	18,8	-1	-6,3
	- работников со стажем до 3-х лет	42	1,2	24	0,7	29	0,9	5	17,2	-13	-44,8
5.	Показатели текучести кадров**										
	- всего	-	4,5	-	7,6	-	12,2	-	4,6	-	7,7
	- руководителей	-	4,7	-	5,8	-	7	-	1,2	-	2,3
	- специалистов и служащих	-	3,6	-	6,7	-	7,8	-	1,1	-	4,2
	- рабочих	-	6,6	-	10,8	-	16,6	-	5,8	-	10
	- сотрудников в возрасте до 29 лет	-	2,5	-	3,7	-	3,3	-	-0,4	-	0,8
	- работников со стажем до 3-х лет	-	5,7	-	6,4	-	5,4	-	-1	-	-0,3
6.	Коэффициенты										
	- оборот по приёму	-	4,1	-	3,1	-	3,5	-	0,5	-	-0,6
	- оборот по выбытию	-	5,3	-	7,1	-	11,6	-	4,5	-	6,3
	- постоянство кадров	-	0,99	-	0,98	-	0,96	-	0,2	-	0,3

* от среднесписочной численности

**процент уволенных по определённым основаниям ТК РФ, делённый на численность работников по соответствующей категории

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Согласно данным по движению персонала за последние два года среднесписочная численность персонала уменьшилась на 7,9%. Данная тенденция находит отражение и в показателях приёма и увольнения персонала, а также в коэффициенте постоянства кадров. Коэффициент постоянства кадрового состава в 2020 году снизился на 0,2% по сравнению с 2019 годом и на 0,3% по сравнению с 2018 годом, в целом персонал организации остаётся на достаточно стабильном уровне.

Приём персонала в 2020 году сократился и составил 3,5% от общей численности персонала, по сравнению с 4,1% в 2018 году. Процентное соотношение принятых работников по категориям персонала в течение 2018-2020гг. остаётся достаточно стабильным. Приём на работу осуществляется преимущественно на должности специалистов, большую часть из которых составляет молодёжь до 29 лет.

Показатели внутреннего перемещения персонала свидетельствуют о постепенном увеличении числа ежегодных переводов (с 4,2% от общей численности работающих в 2018 году до 6,4% в 2020 году). Доля работников, повышенных в должности (категории) за 2018-2020гг. также постепенно растёт.

Доля уволенных сотрудников за период 2018-2020гг. возросла более чем в два раза и составила 11,6% от среднесписочной численности персонала. Около 61% уволенных сотрудников составляют работники категории специалистов и служащих, из них около 43% – работники в возрасте старше 60 лет.

С учётом данных по приёму молодёжи на предприятии, итоговый прирост молодых специалистов за два года составил 4,4% от общей численности работников, 1,7% из них – в 2020 году. С целью дальнейшего омоложения коллектива необходимо сохранять текущие темпы увеличения доли молодёжи в общей численности персонала.

Показатели текучести кадров за анализируемый период возросли, что связано в первую очередь с увеличением высвобождения персонала.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Наибольшей текучести подвержена категория рабочих – 16,6%, далее – категория специалистов и служащих – 7,8%. Показатель текучести молодёжи в возрасте до 29 лет незначительно увеличился за период 2018-2020гг., но все ещё остаётся на достаточно низком уровне.

Средний уровень заработной платы в АО «ГРЦ Макеева» за период 2018-2020гг. возрос на 1,5% и к 2020 году составил 53 129 руб. Данный показатель на 43% превышает уровень средней заработной платы по Челябинской области в 2020 году. Это является существенным конкурентным преимуществом предприятия.

Анализ структуры кадрового состава и перемещений персонала за период 2018-2020 гг. позволяет сделать следующие выводы. В целом кадровый состав АО «ГРЦ Макеева» достаточно стабилен. Структура персонала по уровню образования отражает требования специфики деятельности конструкторского бюро. Структура персонала по возрастным категориям демонстрирует некоторый дефицит работников в категории от 40 до 49 лет. Тем не менее, очевидно наличие положительной тенденции по омоложению коллектива и увеличению численности высококвалифицированных работников в возрасте от 40 до 49 лет. С целью дальнейшей оптимизации возрастного состава персонала необходимо продолжить мероприятия по оптимизации кадрового состава, а также поддерживать текущие темпы омоложения коллектива. Также для обеспечения преемственности поколений, поддержания текущего уровня кадрового потенциала и его дальнейшего развития службе управления персоналом важно осуществлять целенаправленное управление процессом логистики персонала.

В целях проведения анализа кадрового потенциала, а также для выявления основных «зон развития» системы управления персоналом АО «ГРЦ Макеева» необходимо дать характеристику деятельности системы управления персоналом в целом и отдельных её подсистем.

Согласно Положению о корпоративной культуре АО «ГРЦ Макеева» основным предназначением организации является сохранение и укрепление

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

позиции Российской Федерации на международной арене, создавая оружие стратегического назначения для обеспечения сдерживания потенциальной агрессии против нашей страны, а также создание лучшей боевой ракетно-космической техники для укрепления обороноспособности России, что достигается внедрением новейших достижений науки, современных промышленных технологий.

Основная задача Кадровой политики АО «ГРЦ Макеева» – обеспечение предприятия кадровым потенциалом для реализации основного предназначения организации.

Система работы с персоналом и развития его кадрового потенциала, закреплённая в Кадровой политике АО «ГРЦ Макеева» базируется на традициях и ценностях, сформированных в течение всего периода существования предприятия, с интеграцией в себя элементов наиболее современных и распространённых в мире подходов к управлению персоналом.

Кадровая политика предусматривает общие направления работы с персоналом, основываясь на следующих основополагающих документах по развитию организации: «Стратегия развития интегрированной структуры АО «ГРЦ Макеева», «Долгосрочная программа развития АО «ГРЦ Макеева», «Программа инновационного развития интегрированной структуры АО «ГРЦ Макеева», «Основные направления реализации и совершенствования кадровой политики на предприятиях интегрированной структуры АО «ГРЦ Макеева».

В настоящий момент основными направлениями деятельности по сохранению и развитию кадрового потенциала, позволяющими достичь поставленных целей, являются повышение привлекательности АО «ГРЦ Макеева» в качестве работодателя, обеспечение необходимого количественного и качественного кадрового состава, эффективное и рациональное его использование, а также эффективная работа с кадровым резервом и повышение вовлеченности персонала в производственный процесс.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Планирование выполнения тех или иных мероприятий по сохранению и развитию кадрового потенциала в течение года, назначение ответственных, установление критериев результативности осуществляется посредством ежегодного издания приказа, с планом работы с кадрами на текущий год.

Система управления персоналом АО «ГРЦ Макеева» функционирует на основе принципов Кадровой политики организации, а её отдельные направления регламентируются локальными нормативными актами: правилами внутреннего трудового распорядка, положением о молодых специалистах, положением об аттестации, стандартом по организации обучения и др.

Для реализации основных направлений деятельности по сохранению и развитию кадрового потенциала, закреплённых в Кадровой политике АО «ГРЦ Макеева», в рамках системы управления персоналом реализованы следующие направления работы с кадрами:

1. Планирование потребности в персонале, подбор персонала.

Определение количественной и качественной потребности в персонале осуществляется в АО «ГРЦ Макеева» на краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный периоды на основе данных экономического и стратегического планирования, с учётом естественного выбытия персонала.

Система подбора персонала в АО «ГРЦ Макеева» должна обеспечивать подразделения работниками, имеющими уровень квалификации достаточный для выполнения задач, определённых должностными инструкциями.

Профиль должности, а именно необходимый уровень профессиональных компетенций для выполнения тех или иных трудовых функций определяется должностными инструкциями, разрабатываемыми на каждую из должностей (группу должностей). При определении требований к профессиональной компетенции персонала, требований к квалификации работника, учитываются положения профессиональных стандартов по соответствующим специальностям (профессиям), с учётом особенностей применяемых технологий и организации труда конкретного производственного процесса.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

В соответствии с прогнозируемой долгосрочной потребностью в персонале с высшим образованием на 2015-2025гг. в АО «ГРЦ Макеева» необходимо принять более 600 специалистов. Основная потребность в персонале связана с необходимостью замещения естественного выбытия.

Таким образом, система планирования потребностей и подбора персонала функционирует достаточно эффективно. Тем не менее, в настоящий момент для обеспечения формирования и развития кадрового потенциала АО «ГРЦ Макеева» необходимо более тщательное согласование целей управления входящими потоками кадров с системой внутренних перемещений персонала. Это связано в первую очередь с тем, что прием персонала осуществляется преимущественно на базовые должности (инженеров без категории и т.д.), а естественное выбытие персонала в первую очередь происходит за счет ухода на пенсию работников высокого уровня квалификации (руководителей, ведущих инженеров и др.). Таким образом, для поддержания кадрового потенциала на высоком уровне необходимо не только составить прогноз высвобождения персонала и затем принять «правильных» людей на «правильное» место, нужно ~~грамотно~~ спланировать их развитие и перемещение внутри организации. То есть, по сути, сформировать эффективную систему логистики персонала в организации.

2. Профориентационная работа.

Система профессиональной ориентации, реализуемая АО «ГРЦ Макеева», как значимый фактор формирования кадрового потенциала организации, представляет собой совокупность мер по информированию, консультированию, профессиональной навигации и адаптации, направленных на оказание помощи молодёжи в выборе профессии, в интересах АО «ГРЦ Макеева».

Направления профориентационной деятельности организации:

– формирование интереса у учащихся к инженерно-техническим специальностям, по которым ведётся подготовка в вузах, и востребованным в АО «ГРЦ Макеева»;

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

– формирование и закрепление у учащихся профессиональных намерений относительно работы в организации;
– оказание помощи в осознанном выборе будущей профессии;
– выявление и привлечение перспективных, одарённых школьников с высоким потенциалом для обучения по целевому направлению в вузах;
– привлечение, трудоустройство лучших студентов после обучения и др.

С целью реализации профориентационной деятельности в АО «ГРЦ Макеева» ежегодно утверждается календарь профориентационных мероприятий.

В 2020 году специалистами службы управления персоналом были проведены следующие профориентационные мероприятия: ежегодный "День ракетостроителя" в форме онлайн-марафона для школьников, экскурсии по модульным программам для учащихся профильных классов и учителей физики, информатики, математики, 1-ая научно-практическая конференция с элементами выставки технического творчества "Научный старт", ежегодный творческий конкурс "Я - будущий ракетостроитель!" в онлайн формате для школьников Миасского городского округа.

Для повышения эффективности реализуемых профориентационных мероприятий необходимо предоставить учащимся и студентам, то есть потенциальным будущим работникам возможность получения достоверной информации о перспективах их развития внутри организации, что невозможно без прозрачной и полноценно сформированной системы внутренней логистики персонала.

3. Взаимодействие с учебными заведениями.

Взаимодействие с учебными заведениями по вопросам повышения качества образования и подготовки кадров по востребованным в АО «ГРЦ Макеева» специальностям является одной из мер по обеспечению организации персоналом, обладающим необходимыми профессиональными компетенциями.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Преимущественно взаимодействие по вопросам подготовки кадров осуществляется с высшими учебными заведениями (вузами), что обусловлено спецификой деятельности АО «ГРЦ Макеева» и кадровым составом, обеспечивающим выполнение задач, стоящих перед организацией.

Опорными для АО «ГРЦ Макеева» признаются профильные вузы, сотрудничество с которыми закреплено соответствующими договорами, имеет долгосрочный и взаимовыгодный характер.

Взаимодействие с опорными вузами осуществляется в различном формате: через подготовку для АО «ГРЦ Макеева» квалифицированных кадров, организацию практик студентов на предприятии, привлечение работников организации в качестве преподавателей, проведение на базе организации стажировок научно-педагогических работников, выплату премий и стипендий имени академика В.П. Макеева лучшим студентам опорных вузов и др.

Одним из эффективных способов своевременного обеспечения организации персоналом является организация в интересах АО «ГРЦ Макеева» целевой подготовки в вузах по востребованным в организации специальностям.

В 2020 году практику в АО «ГРЦ Макеева» прошли около 170 студентов различных образовательных организаций, из них 150 студентов ФГАОУ ВО «Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет)». Преддипломную практику (дипломирование) прошли более 70 студентов. Средний срок практики составил 34 дня.

Организация практики студентов является одним из эффективных методов привлечения и подбора будущих работников-выпускников образовательных организаций. Для повышения эффективности процесса привлечения выпускников на работу необходимо согласовать цели и задачи работы со студентами с целями и задачами процессов управления кадрами (то есть системы логистики персонала) организации, органично встроить в процесс прохождения практики студентами элементы закрепления их в организации, оценки и отбора лучших кандидатов на трудоустройство и др.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

4. Адаптация и закрепление молодых специалистов.

Под адаптацией молодого специалиста АО «ГРЦ Макеева» понимается система мер, направленная на ускорение включения трудоустроенного выпускника вуза в производственный процесс в новых для него профессиональных, организационно-административных, экономических, социальных и психологических условиях. Представляет собой такие направления, как общая адаптация, индивидуальная и профессиональная адаптация.

Общая адаптация в АО «ГРЦ Макеева» сфокусирована, в первую очередь, на минимизации издержек от новых организационно-административных условий и реализуется через прохождение молодыми сотрудниками «Школы молодого специалиста». «Школа» состоит из курса лекций об истории АО «ГРЦ Макеева», об основных направлениях деятельности, а также о порядках и процедурах, установленных в организации, и иных тем общенаправленного характера.

Индивидуальная программа адаптации нацелена на вхождение молодого сотрудника в должность, достижение минимально необходимого уровня производительности, социализацию в коллективе. Представляет собой стажировку молодого специалиста в течение 2 лет с момента заключения трудового договора с назначением руководителя стажировки, который планирует, сопровождает и оценивает работу нового сотрудника. Индивидуальный план стажировки включает в себя знакомство нового сотрудника с должностными обязанностями, спецификой предстоящей работы, возможностями профессионального развития сотрудника, получение навыков работы. Реализуется непосредственно в подразделении, в которое принят молодой специалист. В 2020 году на работу были приняты 65 молодых специалистов, каждому из них назначен руководитель стажировки из числа опытных работников.

Материальная поддержка молодых специалистов способствует их закреплению в организации и состоит из программы выплаты единовременной материальной помощи при приёме на работу, назначения надбавок к заработной плате за освоение профессии в течение первых 3х лет работы, мате-

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

риальной помощи иногородним молодым работникам на оплату найма жилья, а также иных выплат, предусмотренных коллективным договором.

В 2020 году по итогам оценки молодых специалистов после первого и второго года работы, надбавка к заработной плате была назначена 71 работнику. Надбавка к заработной плате была также присвоена 65-ти вновь принятым молодым специалистам. Материальная помощь на оплату найма жилья была выплачена 19 иногородним молодым работникам.

С целью совершенствования адаптации и закрепления молодых специалистов организации, службой управления персоналом в феврале 2020 года было проведено анкетирование молодых специалистов, руководителей стажировки и руководителей структурных подразделений. Респондентам необходимо было выбрать 5 основных факторов, мотивирующих молодых специалистов (см. Приложение К). Также респонденты могли выбрать «свой» вариант ответа.

Всего в опросе приняли участие 97 человек, в т.ч. 54 работника АО «ГРЦ Макеева», которым присвоен статус «молодой специалист», 26 руководителей стажировки работников, которым присвоен статус «молодой специалист», а также 17 руководителей структурных подразделений, в которых трудятся молодые специалисты.

По результатам анализа можно сделать вывод о том, что наиболее важными мотивирующими факторами для молодых специалистов являются наличие возможностей карьерного роста, возможностей для самореализации в целом и достаточный уровень заработной платы.

При анализе ответов различных категорий молодых специалистов было выявлено, что молодые специалисты 1-го и 2-го года работы среди основных потенциальных мотивирующих факторов на первое место ставят уровень заработной платы (75% опрошенных), на втором месте – возможности карьерного роста (65% опрошенных), на третьем месте – возможности для самореализации в целом (33%).

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Молодые специалисты 3-го года работы выделили в качестве основных побуждающих факторов возможности карьерного роста (72% опрошенных), важность возможностей для самореализации в целом отметили 67% опрошенных, в то время как достаточный уровень заработной платы выбрали 62% молодых специалистов.

Данные изменения приоритетов молодых специалистов, при накоплении стажа работы в АО «ГРЦ Макеева», во многом связаны с естественными процессами адаптации работников на предприятии. К концу второго года работы большинство молодых специалистов готовы к полноценной самостоятельной работе в организации. Соответственно, с накоплением опыта работы молодые специалисты обычно достигают максимально возможного для текущей должности уровня заработной платы. При этом на первый план выходят такие факторы как карьерный рост и профессиональное развитие в целом. В процессе дальнейшей работы на предприятии у молодых специалистов будут возрастать как карьерные ожидания, так и потребности в материальном стимулировании, в том числе в связи с появлением семейных обязанностей и др. [5].

Таким образом, очевидно, что для стимулирования и закрепления молодежи в организации требуется формирование понятной работникам системы логистики персонала, и в частности системы внутренних перемещений кадров.

5. Обучение персонала.

Система непрерывного обучения и развития персонала АО «ГРЦ Макеева» направлена на комплексное развитие корпоративных, профессиональных и управленческих компетенций сотрудников. Цель обучения персонала – приобретение работником знаний и навыков, необходимых для достижения стратегических целей, а также для качественного и эффективного выполнения текущих должностных обязанностей.

Определение потребности в обучении и развитии работников АО «ГРЦ Макеева» осуществляются на основании анализа необходимости обучения

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

персонала в соответствии с законодательными, нормативными и другими документами, анализа запланированных мероприятий в соответствии со стратегическими целями организации, анализа необходимости обучения в соответствии с требованиями профессиональных стандартов и др. Также учитываются результаты аттестации работника, выявление производственной необходимости обучения: перевод на новую должность, внедрение новых технологий и т.д.

В 2020 году обучение прошли более 45% сотрудников, из них большую часть обученных составляют рабочие и специалисты (порядка 42% и 38%). На долю внешнего обучения пришлось порядка 75% от общего количества обученных, 21% обучения было проведено собственными силами организации и 4% – отраслевыми учебными центрами.

Таким образом, в настоящий момент работа по обучению и развитию персонала ведется достаточно эффективно. С целью дальнейшего повышения отдачи от процесса обучения необходимо наладить тесную взаимосвязь его с другими подсистемами управления персоналом, и в частности с системой логистики персонала.

6. Кадровый резерв.

Формирование, развитие и использование потенциала кадрового резерва является одним из ключевых направлений политики в области управления персоналом Госкорпорации «Роскосмос». Кадровый резерв состоит из отраслевого кадрового резерва Госкорпорации «Роскосмос» и кадрового резерва АО «ГРЦ Макеева».

Цель работы с кадровым резервом: своевременное и качественное обеспечение АО «ГРЦ Макеева» подготовленными эффективными руководителями, способствующими достижению стратегических целей.

На конец 2020 года в кадровом резерве организации на целевые должности состояли 54 работника, процент сформированности целевого резерва составил 96%. Средний возраст работников, состоящих в кадровом резерве, составил 36,6 лет. 19% работников, включённых в состав кадрового резерва,

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

были назначены на какие-либо должности переводом внутри организации, а среднее время ожидания назначения на должность работником из кадрового резерва составило 3,33 года.

Очевидно, что эффективное формирование резерва кадров на руководящие должности позволяет предотвратить существенные потери кадрового потенциала, особенно при внезапном увольнении ключевых руководителей. Однако для повышения эффективности использования персонала и развития кадрового потенциала организации необходимо осуществлять целенаправленное управление карьерными процессами всех категорий работников. Именно формирование полноценной системы управления всеми кадровыми потоками позволит полноценно реализовать потенциал каждого сотрудника организации.

7. Оценка персонала.

Оценка персонала АО «ГРЦ Макеева» осуществляется в целях установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места.

В организации проводится оценка двух типов: оценка профессиональных компетенций и оценка управленческих / корпоративных компетенций.

Оценка профессиональных компетенций проводится в АО «ГРЦ Макеева» в отношении всех работников путём проведения аттестации на соответствие занимаемой должности, а также путём оценки коллегиальными постоянными или временными органами (комиссиями) организации.

Оценка управленческих / корпоративных компетенций работников проводится в АО «ГРЦ Макеева» в отношении кандидатов в кадровый резерв, резервистов, либо уже назначенных руководителей уровня ТОП-3 и ниже.

В 2018-2020 годах служба управления персоналом проводила сплошную оценку управленческих и корпоративных компетенций персонала, подходящего по формальным критериям к включению в кадровый резерв, что составило порядка 22% от численности работников организации. Оценку по

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

профессиональным компетенциям, начиная с 2018 года, прошли 47% сотрудников.

37% сотрудников, прошедших оценку в 2020 году, были рекомендованы к назначению на должность (повышению квалификационной категории), 47% работников (молодым специалистам) была назначена дополнительная надбавка к заработной плате, 0,7% – были представлены к зачислению в кадровый резерв, 0,3% – были направлены на повышение квалификации.

Согласно отчётным данным в 2020 году были приведены в исполнение 18% рекомендаций по повышению должности и 47% рекомендаций по повышению квалификационной категории. Для увеличения соответствующих показателей необходимо сформировать прозрачную подсистему внутренних перемещений в рамках системы логистики персонала организации и увязать ее цели и процедуры с целями системы оценки персонала.

8. Мотивация персонала. Социальные гарантии.

Мотивация персонала к производительному труду обеспечивается применением соответствующего материального и нематериального (морального) стимулирования работников.

Нематериальное (моральное) стимулирование в АО «ГРЦ Макеева» обеспечивается выполнением мероприятий по различным направлениям: представление работников к награждению наградами различного уровня, признание заслуг работников путём поощрения за труд согласно действующим в организации положениям, в том числе награждение ценными подарками, описание вклада отличившихся работников при издании книг об АО «ГРЦ Макеева», при публикации статей в газетах и на корпоративном сайте организации и др.

Социальные гарантии для работников АО «ГРЦ Макеева» обеспечиваются формированием социального пакета при заключении Коллективного договора.

В 2020 году 381 работник АО «ГРЦ Макеева» (около 12% от общей численности) был отмечен различными видами наград и поощрений, около

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

100 человек получили от предприятия компенсацию стоимости путёвок в санатории, дома отдыха и др. Также порядка 12% сотрудников получили льготы на посещение спортивных учреждений, а медицинским обслуживанием за счёт средств предприятия по программе ДМС воспользовались 6% персонала.

Система материального стимулирования обеспечивается наличием в АО «ГРЦ Макеева» утверждённых и действующих документов по оплате и стимулированию труда.

Для руководства организации выплата премиальной части заработной платы осуществляется в соответствии с ключевыми показателями эффективности (командными и персональными), сформированными в соответствии с "Методическими указаниями по применению ключевых показателей эффективности (КПЭ) в Госкорпорации "Роскосмос" и её организациях".

В целях регулирования стимулирующих выплат, в системе оплаты труда предусмотрен механизм обеспечения взаимосвязи размеров вознаграждений сотрудникам подразделений с результатами финансово-хозяйственной деятельности подразделений за отчётный период. Размер стимулирующих выплат зависит от достижения установленных нормативных уровней показателей по объёмам работ.

Основным путём повышения заработной платы, предусмотренным положением об оплате труда и премировании работников, является повышение квалификационной категории или должности сотрудника. Для стимулирования работников к долгосрочному производительному труду в организации становится особенно актуальным вопрос о формировании эффективной системы логистики персонала, в частности системы внутренних перемещений кадров.

Таким образом, АО «ГРЦ Макеева» является крупнейшим научно-конструкторским центром России по разработке ракетно-космической техники и обладает высоким научно-техническим потенциалом. Предприятие в целом и система управления персоналом в частности, функционирует стабиль-

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

но и эффективно. Анализ структуры и движения персонала позволяет сделать вывод о том, что для улучшения эффективности деятельности в АО «ГРЦ Макеева» необходимо поддерживать текущую тенденцию по омоложению коллектива.

Анализ структуры персонала по возрасту выявил необходимость оптимизации возрастной структуры кадров, в частности формирования достаточного пула высококвалифицированных работников в возрасте от 40 до 49 лет. С целью долгосрочного закрепления на предприятии привлекаемой для работы молодежи, а также обеспечении преемственности поколений службе управления персоналом важно осуществлять целенаправленное управление процессом логистики персонала.

Анализ системы управления персоналом АО «ГРЦ Макеева» показал, что основные направления кадровой работы в организации также реализуются на основе утверждённой Кадровой политики с достаточным уровне эффективности. Анализ основных подсистем управления персоналом продемонстрировал, что основным путем повышения эффективности их функционирования является формирование действенной системы логистики персонала АО «ГРЦ Макеева» и согласование целей и задач системы логистики персонала с остальными подсистемами управления кадрами.

2.2 Анализ системы логистики персонала АО «ГРЦ Макеева»

Учитывая результаты анализа деятельности системы управления персоналом, а также структуры и динамики движения персонала, в качестве основного направления углублённого анализа была выделена система управления кадровыми потоками или система логистики персонала.

Формирование действенной системы логистики персонала является важным шагом к повышению эффективности современных отечественных предприятий. Успешное управление кадровыми потоками позволяет органи-

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

зации целенаправленно формировать и развивать кадровый потенциал для достижения краткосрочных и стратегических целей.

Исследование системы логистики персонала АО «ГРЦ Макеева» осуществлялось следующими научными методами: анализ документации, метод включённого наблюдения и интервью.

Для проведения анализа системы логистики персонала АО «ГРЦ Макеева» необходимо изучение следующих направлений кадровых потоков: управление входящими потоками кадров, управление потоками персонала внутри организации и управление исходящими потоками персонала.

Особое внимание в процессе анализа будет уделено анализу внутренних кадровых перемещений.

1. Управление входящими потоками кадров.

В АО «ГРЦ Макеева» планирование потребности в персонале осуществляется на периоды в соответствии с таблицей 7.

Таблица 7 – Горизонты планирования потребностей в персонале

№ п/п	Горизонт планирования	Период	Кадровые задачи
1	2	3	4
1	Долгосрочное	до 10 лет и более	- профориентационная навигация учащихся; - обеспечение целевого приёма в интересах АО «ГРЦ Макеева».
2	Среднесрочное	до 5 лет	- организация целевого набора в интересах АО «ГРЦ Макеева»; - профориентационная работа по привлечению выпускников образовательных организаций для работы в организации; - организация практик студентов в АО «ГРЦ Макеева», в том числе распределение их по подразделениям; - формирование планов по повышению квалификации и переподготовке персонала.
3	Краткосрочное	календарный год	- оперативное удовлетворение потребности в персонале; - распределение «целевиков» по подразделениям организации; - организация подбора персонала.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Утверждённые долгосрочная и среднесрочная потребность в персонале подлежат ежегодному пересмотру, при необходимости дополняются и изменяются. Краткосрочное планирование представляет собой составление плана приёма на текущий год, исходя из загрузки структурных подразделений, выбытия работников, количества «целевиков», оканчивающих обучение в планируемом году. Краткосрочное планирование потребности в молодых специалистах, статус которых определяется согласно «Положению о молодом специалисте АО «ГРЦ Макеева», реализуется путём составления и утверждения заявки на календарный год.

Основой для расчёта количественной потребности в персонале является: для основных производственных подразделений – планируемые объёмы работ на соответствующий период (загрузка подразделения); для обеспечивающих подразделений, подразделений непромышленной сферы – расчёт нормативной численности, исходя из выполняемых функций подразделения, указанных в положении о структурном подразделении.

Основой для определения качественной потребности в персонале является содержание выполняемых подразделениями работ, с учётом требований квалификационных справочников и профессиональных стандартов к необходимому уровню квалификации и направлению подготовки (специальности).

Система подбора персонала в АО «ГРЦ Макеева» призвана обеспечивать подразделения работниками, имеющими уровень квалификации достаточный для выполнения задач, определённых должностными инструкциями.

В соответствии с планами приёма структурные подразделения организации составляют заявки на подбор персонала с приложением требований к кандидатам. Также заявки могут быть составлены сверх плана, например, при необходимости замены уволившегося сотрудника, необходимости подготовки сотрудника для будущей замены работника пенсионного возраста или необходимости расширения объёма работы в краткосрочном, среднесрочном и долгосрочном периодах и др.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

При подборе сотрудников по заявкам структурных подразделений специалисты по персоналу используют как внешние, так и внутренние источники поиска кандидатов:

- приём выпускников образовательных организаций, окончивших подготовку по профильному для организации направлению подготовки (специальности);
- рассмотрение входящих анкет и резюме кандидатов, в том числе поиск по уже существующей базе данных соискателей;
- самостоятельный поиск резюме в открытых источниках в интернете;
- поиск кандидатов «по рекомендациям» коллег и знакомых;
- анализ существующей штатной расстановки и возможностей внутренних перемещений внутри отдела и в смежных подразделениях и др.

В соответствии со статьёй 56 и статьёй 71 Федерального закона от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», Постановлением Правительства Российской Федерации от 21 марта 2019 года № 302, Распоряжения Правительства Российской Федерации от 11 февраля 2019 года № 186-р АО «ГРЦ Макеева» участвует в программе целевой подготовки кадров. Целевая подготовка осуществляется с целью реализации среднесрочной потребности организации в молодых специалистах.

Целевики, успешно окончившие освоение образовательных программ и получившие документ об окончании вуза (диплом), обладают приоритетным правом на трудоустройство в АО «ГРЦ Макеева». Основная задача при трудоустройстве данной категории работников – подбор наиболее оптимального места работы для наиболее эффективного использования потенциала выпускников. При трудоустройстве студентов-целевиков учитывается их академическая успеваемость, результаты прохождения практики в организации, уровень развития профессиональных компетенций и личных качеств, а также их собственные предпочтения при выборе места работы.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Также привлечение студентов выпускных курсов для работы в АО «ГРЦ Макеева» осуществляется через прохождение студентами преддипломной практики и/или дипломного проектирования на базе организации.

Привлечение для трудоустройства выпускников вузов, не проходивших практики на базе организации, осуществляется через участие в соответствующих мероприятиях, проводимых Администрацией Миасского городского округа, Центром занятости населения, Межрегиональным советом по науке и технологиям, вузами и образовательными организациями Челябинской и др. областей, а также собственными силами АО «ГРЦ Макеева».

Отдельным инструментом привлечения является участие представителей АО «ГРЦ Макеева» в заседаниях государственных экзаменационных комиссий вузов с последующим приглашением выпускников на трудоустройство.

Приём высококвалифицированных специалистов с большим опытом работы из внешних источников преимущественно осуществляется по рабочим профессиям. Также из внешних источников производится приём на базовые должности категории специалистов. На начальные позиции обычно подбирают молодых работников после окончания вузов по профильным специальностям. Согласно Положению о молодом специалисте АО «ГРЦ Макеева» выпускники вузов в течение первых двух лет работы проходят в организации стажировку под руководством опытного наставника, им также оказывается материальная поддержка.

Специфика деятельности отделов, осуществляющих непосредственную разработку ракетно-космической техники, в настоящий момент является уникальной. В городе местонахождения отсутствуют предприятия-конкуренты или смежники, работников которых АО «ГРЦ Макеева» могло бы использовать в качестве источника комплектования специалистов более высоких категорий. Особый характер деятельности предприятия обуславливает усиленные требования к квалификации специалистов 1-3 категории. Для присвоения более высокой квалификационной категории работник должен

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

быть в достаточной степени ознакомлен со спецификой создания баллистических ракет стратегического назначения, а также особенностями документооборота, требованиями секретности и др. Поэтому приём опытных работников из внешних источников ограничен, и в основном также осуществляется только на базовые позиции категории специалистов.

Подбор руководителей со стороны также практически не производится. Все потребности в руководящих работниках удовлетворяются в первую очередь за счёт внутренних перемещений персонала. Связано это в том числе с тем, что для эффективного руководства столь специфическим видом деятельности руководитель должен обладать не только развитыми управленческими компетенциями, но и профессиональными.

В связи с вышеизложенным, заполнение базовых должностей специалистов выпускниками вузов с дальнейшим продвижением их по ступеням организационной иерархии, в том числе на руководящие должности, является для предприятия более эффективным, чем переобучение квалифицированных работников специфике деятельности организации.

В сложившихся условиях эффективное управление внутренними перемещениями персонала приобретает особую актуальность.

Процедура оценки кандидатов на вакансии подразумевает реализацию следующих этапов. Первоначально проводятся оценка соответствия формальным требованиям (производится специалистом по персоналу по данным резюме, документам об образовании и др.) и первичное телефонное или личное интервью со специалистом по персоналу, в ходе которого уточняются дополнительные детали по поводу опыта работы и уровня квалификации кандидата. Далее производится оценка профессиональных и личностных качеств кандидата, его профиля мотивации и др. (проводится будущим руководителем совместно со специалистом по персоналу). По итогам оценки принимается решение о соответствии кандидата заявленным требованиям, затем будущий руководитель подготавливает обоснования выбора кандидата (прикладывается к заявлению о приёме на работу).

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

В ряде случаев для кандидатов (особенно для внутренних кандидатов на руководящие должности) проводятся дополнительные оценочные процедуры: психологическое тестирование, интервью по компетенциям и др.

В ходе проведения собеседований производится оценка профессиональных и личностных качеств кандидата по 5-ти бальной шкале, где 1 балл означает неудовлетворительный уровень развития качества, 5 баллов – выдающийся (исключительный) уровень (Приложение Л).

Работникам со стороны в большинстве случаев необходимо прохождение длительной процедуры получения допуска к государственной тайне. Это ещё один фактор, обуславливающий предпочтение для использования внутренних резервов кадров при подборе на должности высококвалифицированных специалистов и руководителей.

Таким образом, в целом система планирования потребности в персонале и подбора кадров соответствует специфике деятельности АО «ГРЦ Макеева». Планирование потребностей в кадрах осуществляется с учётом, как краткосрочных планов подразделений, так и долгосрочных целей предприятия в целом. Подбор персонала со стороны производится в первую очередь на рабочие позиции, а также позиции начального звена категории специалистов. Это обуславливает особое значение управления внутренними перемещениями для эффективного функционирования системы логистики персонала и системы управления персоналом в целом.

2. Управление потоками персонала внутри организации.

В рамках АО «ГРЦ Макеева» в настоящий момент не в полной мере реализована комплексная система управления внутренними потоками персонала. В настоящий момент требуется совершенствование процесса целенаправленного управления внутренними перемещениями работников организации, не включённых в кадровый резерв. В связи с узкой специализацией различных отделов переводы работников между структурными подразделениями (ротация) встречаются редко. В основном перемещения работников производятся с целью продвижения их по структурной иерархии.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Таким образом, основными моделями карьеры, реализуемыми в АО «ГРЦ Макеева», являются «трамплин», «лестница» и «карьерный лифт». «Трамплин» подразумевает длительный подъем по карьерной лестнице с постепенным накоплением опыта. В конце карьеры работник достигает пика развития, затем следует «прыжок с трамплина» – выход на пенсию. При движении по «лестнице» на каждой должности работник проводит фиксированное время (в среднем, 3 года). В данной модели происходит постепенное наращивание уровня квалификации работника, при этом на каждой ступеньке карьерной лестницы сотрудник успевает полностью реализовать свой потенциал. Завершение карьеры производится также постепенно, с понижением уровня интенсивности труда. В рамках «карьерного лифта» происходит стремительный подъем по карьерной лестнице, предполагающий переход на более высокую ступень организационной иерархии, минуя промежуточные звенья управленческой цепи.

В настоящее время основными направлениями работы службы управления персоналом АО «ГРЦ Макеева» в области управления внутренними перемещениями являются согласование и оформление документов по повышению квалификационной категории работников, формирование и подготовка резерва кадров, а также согласование и оформление документов по назначению работников на руководящую должность.

В организации существует следующая общепринятая процедура повышения квалификационной категории работников (Приложение М).

Повышение квалификационной категории обычно происходит последовательно согласно линейным карьерным цепочкам инженера, инженера-конструктора, инженера-технолога, инженера-программиста, специалиста по кадрам, бухгалтера и др. Стандартная карьерная цепочка для категории специалистов АО «ГРЦ Макеева» представлена на рисунке 2 (на примере должности инженера).

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

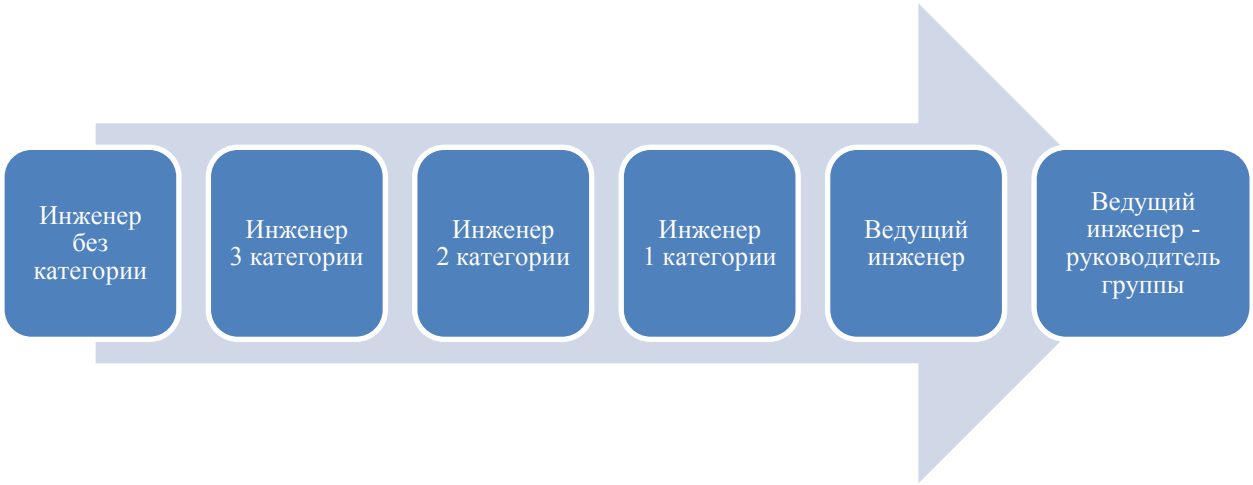


Рисунок 2 – Базовая карьерная цепочка специалистов в АО «ГРЦ Макеева»

В настоящий момент повышения квалификационной категории работника в основном производится в случаях выполнения работником дополнительного объёма работ, увеличения сложности выполняемой работы, повышения производительности труда, освоения и внедрения работником новых технологий, методик работы, либо возложения на работника технического руководства темой, направлением работы подразделения.

Увеличение объёма работ или освоение дополнительных навыков работником могут быть связаны с необходимостью замены выбывшего сотрудника, с подготовкой замены сотрудника пенсионного возраста, изменением объёма и специфики работы отдела в целом и др.

Повышение квалификационной категории производится на основании рекомендаций аттестационной комиссии. Результаты аттестации с рекомендацией о переводе на другую должность, повышении квалификационной категории действительны в течение года с момента проведения аттестации.

При подготовке представления на повышение квалификационной категории работника руководитель структурного подразделения должен обосновать целесообразность перевода работника. Также в представлении кратко описываются образование, стаж и другие анкетные данные работника, раскрывается суть профессиональных обязанностей работника, фиксируются его профессиональные заслуги и достижения.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Представление на повышение квалификационной категории работника проходит согласование у следующих руководителей: начальника отдела, начальник отделения (КБ, службы), начальника планово-экономического отдела (для тематических отделов) и начальника службы управления персоналом.

Служба управления персоналом АО «ГРЦ Макеева» при согласовании заявления осуществляет проверку по следующим критериям:

– соответствие образования и стажа работника требованиям квалификационных справочников и профессиональных стандартов;
– соответствие нормам управляемости (например, ведущий инженер-руководитель группы назначается только при наличии в группе минимум 5-ти человек с более низкой квалификацией);
– наличие «свободного» фонда оплаты труда.

В настоящий момент можно выделить несколько «зон развития» в процессе определения целесообразности повышения квалификационной категории работников. Например, существующая система не в полной мере учитывает специфику каждого из подразделений по соотношению квалификационных категорий. Кроме того, специфика приёма персонала преимущественно на низовые позиции специалистов (в частности инженера) обуславливает крайне большой поток представлений на повышение категории инженерам различных направлений, не имеющих квалификационной категории. При этом одновременно претендуют на повышение категории и работники, проработавшие на предприятии 3 года после окончания вуза, и работники, проработавшие на предприятии уже 6-9 лет. Единовременное повышение категории всем работникам, соответствующим формальным критериям, является нецелесообразным, в том числе с экономической точки зрения, из-за резкого повышения фонда отплаты труда. При этом отказ любой из обозначенных категорий работников на основании только лишь ограничения численности повышения категорий является нежелательным, так как целью предприятия является закрепление молодёжи и высококвалифицированных работников. А

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

длительное ожидание повышения категории зачастую приводит к снижению мотивации сотрудника, а в дальнейшем может привести к увольнению.

Итоговое утверждение представления на повышение квалификационной категории осуществляет заместитель генерального директора по персоналу. В случае утверждения заместителем генерального директора по персоналу представления на повышение категории, запускается процедура оформления кадровой документации по переводу работника. В случае принятия отрицательного решения по повышению работнику квалификационной категории, руководитель структурного подразделения имеет возможность повторной подачи представления на работника, с учётом соблюдения сроков по актуальности рекомендаций аттестационной комиссии.

Таким образом, в настоящий момент в АО «ГРЦ Макеева» не в полной мере реализовано целенаправленное управление процессом повышения квалификационной категории работников. Для повышения эффективности управления внутренними перемещениями работников следует разработать единые принципы повышения квалификационной категории, определить прозрачную процедуру повышения категории, а также методику оценки представления на повышение.

Целенаправленное управление внутренними потоками персонала в настоящее время преобладающе осуществляется посредством формирования и развития резерва кадров в соответствии с Положением о формировании и развитии кадрового резерва на руководящие должности в АО «ГРЦ Макеева».

Кадровый резерв АО «ГРЦ Макеева» – специально сформированная группа работников организации, с высокими показателями эффективности деятельности, обладающих необходимыми профессиональными и личностно-деловыми качествами для выдвижения на вышестоящие и смежные должности внутри организации. Целью работы с кадровым резервом является своевременное и качественное обеспечение АО «ГРЦ Макеева» подготовленны-

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

ми эффективными работниками, способствующими достижению стратегических целей.

Кадровый резерв организации формируется на разные уровни должностей, подлежащих резервированию. Группировка резервистов АО «ГРЦ Макеева» в соответствии с уровнями управления представлена в таблице 8.

Таблица 8 – Группы кадрового резерва АО «ГРЦ Макеева»

Уровни управления		Масштаб управления	Группы резерва	Целевые позиции
Кадровой резерв АО «ГРЦ Макеева»	Средний менеджмент	Управление руководителями	**3 (ТОП-2)**	Заместители начальников КБ и отделений, главный инженер, главный бухгалтер, руководители и заместители руководителей самостоятельных структурных подразделений
	Линейные руководители	Управление другими	**4 (ТОП-3)**	Руководители секторов, групп, бюро, лабораторий…
	«Исполнители»	Управление собой	**5 (Hi-Po)**	«Молодые учёные»

Все руководящие должности, на которых находятся работники в возрасте 65 лет и старше, подлежат обязательному включению в список резервирования для подготовки кадрового резерва.

Для каждого работника, зачисленного в кадровый резерв, определяются среднесрочные и долгосрочные карьерные планы с указанием вертикальных / горизонтальных вариантов карьерного и профессионального роста.

Любой работник может претендовать на зачисление в кадровый резерв за счёт наличия нескольких способов выдвижения и наличия возможности для любого работника пройти автоматизированную оценку с целью выявления потенциала развития.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Таким образом, работа по подготовке кадрового резерва ведётся непрерывно и планомерно, участники программы кадрового резерва уровней ТОП-3 и ТОП-2 рассматриваются в качестве основных кандидатов при решении вопросов о назначении работников на руководящие должности. Тем не менее, в настоящий момент основной упор в работе с кадровым резервом делается именно на должности руководителей старше 65-ти лет, что существенно ограничивает целевую аудиторию работников, включенных в программу целенаправленного управления карьерой. Очевидно, что для полноценного развития кадрового потенциала организации необходимо формирование эффективной системы логистики персонала, и в том числе внутренней логистики для всех категорий сотрудников.

Назначение работников на руководящие должности в АО «ГРЦ Макеева» реализуется преимущественно посредством включения работника в список кадрового резерва и осуществления планомерной подготовки к занятию вышестоящей должности. Стандартная процедура назначения работника на руководящую должность описана в Приложении Н.

Базовая карьерная цепочка руководителей в АО «ГРЦ Макеева» представлена на рисунке 3.



Рисунок 3 – Базовая карьерная цепочка руководителей в АО «ГРЦ Макеева»

В случае успешного исполнения руководящих обязанностей, по рассмотрению представления о назначении резервиста на руководящую долж-

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

ность заместителем генерального директора по персоналу принимается решение об окончательном переводе резервиста на должность руководителя. Назначение на руководящую должность оформляется приказом генерального директора, а также стандартным пакетом кадровых документов согласно ТК РФ.

Существующая действенная система подготовки кадрового резерва на должности руководителей старше 65 лет во многом обуславливает эффективность управления назначениями работников на руководящие должности. С целью повышения уровня управленческой компетентности будущих резервистов будет целесообразно усилить работу с потенциальными молодыми руководителями 30-49 лет, не включёнными в кадровый резерв. Также актуальным направлением развития системы управления внутренними перемещениями будет разработка вариантов ротации для кандидатов на руководящие должности, накопивших излишнюю квалификацию для текущего места работы, но не имеющих перспектив повышения в ближайшее время.

Таким образом, можно сделать следующие выводы о специфике внутренних перемещений работников. Во-первых, целенаправленное управление карьерой персонала осуществляется преимущественно в рамках формирования кадрового резерва на должности руководителей старше 65-ти лет. Во-вторых, управление внутренними перемещениями работников, не включённых в состав кадрового резерва, осуществляется не в полной мере, существуют некоторые «зоны развития». В-третьих, методика оценки целесообразности повышения квалификационной категории работников недостаточно учитывает особенности и специфику отдельных подразделений. В-четвертых, необходимо повышение уровня управленческих компетенций потенциальных кандидатов в кадровый резерв. И в-пятых, существует потенциальный риск снижения мотивации двух категорий работников: молодых работников, длительное время ожидающих повышения квалификационной категории, а также перспективных руководителей, накопивших излишний для текущей пози-

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

ции уровень квалификации и не имеющих перспектив скорейшего продвижения по службе.

3. Управление исходящими потоками персонала.

Высвобождению персонала в АО «ГРЦ Макеева» уделяется особое внимание. Служба управления персоналом ежегодно проводит мониторинг персонала 65 лет и старше. Эти данные служат основой для планирования потребностей в персонале, связанных с естественным выбытием работников организации.

Также со всеми работниками предпенсионного и пенсионного возрастов проводится работа по постепенной передаче их опыта более молодым сотрудникам. Для стажировки под руководством опытного работника принимаются молодые специалисты после окончания вузов. Если сотрудник относится к категории руководителей, то его должность официально включается в перечень резервируемых позиций.

Благодаря организации целенаправленной передачи опыта следующим поколениям, при принятии работником пенсионного возраста решения об увольнении по собственному желанию не происходит потеря кадрового потенциала. Молодое поколение активно включается в работу и успешно принимает на себя обязанности ушедшего сотрудника.

Таким образом, в целом работа по управлению выходящими потоками кадров ведётся системно и целенаправленно. Специалистами по персоналу проводится разноплановая работа по анализу причин текучести, планированию высвобождения персонала, предотвращению нежелательной текучести, а также обеспечению преемственности поколений.

По результатам анализа системы логистики персонала АО «ГРЦ Макеева» можно выделить следующие «зоны развития»:

1. В настоящий момент единая система управления разнонаправленными потоками персонала сформирована не в полной мере, цели различных подсистем системы логистики персонала недостаточно согласованы.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

2. Не в полном объёме документально регламентирован процесс управления потоками кадров.

3. Целенаправленное управление карьерой персонала осуществляется преимущественно в рамках формирования кадрового резерва.

4. Система обучения персонала и система управления внутренними потоками кадров также взаимосвязаны преимущественно в рамках формирования резерва кадров.

5. Существует потенциальный риск снижения мотивации молодых специалистов и руководителей, длительное время ожидающих продвижения по организационной лестнице.

Для повышения эффективности системы управления персоналом АО «ГРЦ Макеева» рекомендуем сформировать полноценную эффективную систему логистики персонала на основе описанной в первой главе настоящей магистерской диссертации модели системы логистики персонала современной организации.

2.3 Эмпирическое исследование по формированию модели системы логистики персонала в АО «ГРЦ Макеева»

Эффективная система логистики персонала во многом обуславливает успешность всей системы управления персоналом предприятия. Поэтому вопросы формирования действенной системы логистики персонала приобретают особую актуальность. Применение логистических подходов к управлению потоками кадров даёт существенный положительный эффект.

В ходе анализа системы логистики персонала АО «ГРЦ Макеева» были выявлены основные «зоны развития» процесса управления кадровыми потоками на предприятии, был сделан вывод о необходимости формирования полноценной системы логистики персонала на основе модели, предложенной в первой главе настоящей магистерской диссертации.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

С целью формирования системы логистики персонала АО «ГРЦ Макеева» была создана проектная группа. Согласно обозначенным в Приложении Ж способам снижения вероятности потенциальных рисков при внедрении модели системы логистики персонала, в состав рабочей группы были включены не только специалисты службы управления персоналом, но и представители юридической службы, отдела труда и заработной платы. Ответственным за реализацию проекта по формированию системы логистики в организации был назначен руководитель службы управления персоналом. При необходимости к работе проектной группы привлекались ведущие специалисты профильных подразделений.

Перед проектной группой были поставлены задачи по проведению анализа факторов, влияющих на систему логистики персонала, а также проведению глубокого анализа текущего состояния процессов логистики персонала 2 и 3 уровня, их структуры и взаимосвязей, соответствия целям системы логистики персонала, системы управления персоналом и предприятия в целом. Далее проектной группой была осуществлена доработка предложенной в первой главе настоящей магистерской диссертации модели системы логистики персонала с учетом условий и требований специфики организации. Проектной группой были разработаны различные варианты реорганизации существующих кадровых технологий и проработаны проекты внедрения новых технологий. Решение о внедрении конкретного доработанного варианта модели системы логистики персонала было принято по итогам защиты проекта перед руководством.

Общий временной график реализации мероприятий по формированию системы логистики персонала в АО «ГРЦ Макеева» представлен в Приложении П.

С целью снижения рисков и затрат ресурсов при внедрении модели системы логистики персонала, было принято решение о первичной апробации модели в рамках одного профильного отделения в течение второго полугодия

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

2020 года, после утверждения необходимой локальной нормативной документации.

Критериями выбора конкретного отделения для апробации модели являлись: соответствие профиля отделения специфике деятельности организации в целом, наличие в отделении представителей как конструкторского, так и проектного персонала, преимущественное соответствие структуры кадрового состава отделения общей ситуации по организации в целом и др.

В выделенном для первичной апробации модели системы логистики персонала отделении был проведен мониторинг удовлетворенности персонала. Всего было опрошено порядка 85% работников отделения. Фрагмент бланка анкеты мониторинга удовлетворенности персонала представлен в Приложении Р. В декабре 2020 года был проведен повторный мониторинг удовлетворенности персонала, результаты которого были использованы при оценке социальной и экономической эффективности внедрения проекта.

С целью упорядоченья и согласования деятельности по управлению движением кадров проектной группой было составлено описание бизнес-процесса логистики персонала в АО «ГРЦ Макеева», разработаны временные документы, регламентирующие процесс апробации модели, и определены используемые кадровые технологии. При описании бизнес-процесса особое внимание уделено координации деятельности как системы логистики персонала с другими подсистемами управления персоналом, так и согласованию целей и связей подсистем логистики персонала между собой. В качестве структуры бизнес-процесса управления логистикой персонала была взята схема согласно Приложению Б, дополнительно были проработаны структуры бизнес-процессов 2-го уровня (Приложения С, Т и У).

В дальнейшем разработка на основе рабочей документации проектной группы локальных нормативных актов, регламентирующих функционирование системы логистики персонала АО «ГРЦ Макеева», позволяет выстроить чёткую и понятную персоналу систему движения кадров на предприятии, и,

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

следовательно, повысить уровень удовлетворённости возможностями карьерного и профессионального роста.

С целью снижения риска сопротивления руководителей различного уровня и рядовых сотрудников, по окончанию процедур разработки, согласования и утверждения принципов функционирования системы логистики персонала, была проведена разъяснительная работа с руководителями соответствующих структурных подразделений, включенных в проект первичной апробации модели системы логистики персонала.

Прозрачность процедур движения кадров в организации позволит повысить уровень удовлетворённости персонала и руководителей структурных подразделений, предотвратить ошибки при оформлении необходимых документов.

В рамках формирования системы логистики персонала проектной группой разработана методика оценки оптимального соотношения численности персонала по квалификационным категориям (далее – методика) с учётом специфики деятельности различных подразделений.

С целью повышения эффективности процесса оценки оптимального соотношения численности персонала, была определена необходимая степень достоверности расчётов, с учётом отличающейся ресурсозатратности различных методов определения содержания труда персонала.

Наиболее достоверным способом определения оптимального кадрового состава по категориям является метод, основанный на определении реального соотношения выполняемых специалистами функций. Общий фонд рабочего времени сотрудников одного функционального направления должен быть разделён на группы функций по их сложности. В зависимости от объёма функций, соответствующих определённому квалификационному уровню, будет рассчитано нормативное количество персонала определённой категории.

При этом также необходимо учитывать текущую специфику распределения обязанностей в конкретном подразделении. Оптимальное соотношение специалистов различных категорий может существенно отличаться. Напри-

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

мер, в подразделении, где для выполнения низкоквалифицированной работы выделен отдельный персонал, могут быть введены несколько ставок без категории, либо с третьей квалификационной категорией. В то время как в отделе, где и работы низкой квалификации, и работы высокой квалификации равномерно распределены между специалистами, все работники могут иметь возможность роста до более высокой квалификационной категории.

В качестве методов получения статистических данных о содержании работы персонала методика предусматривает возможность использования фотографии и самофотографии рабочего времени, метода экспертных оценок, а также использования расчётов, основанных на утверждённых нормативах по труду сотрудников различных профессий, и др.

Использование нормативов по труду является менее трудоёмким способом, но также и наименее достоверным с учётом отсутствия актуальных нормативов и скорости внедрения современных технологий. Проведение же полноценной фотографии рабочего времени является наиболее достоверным методом, но экономически неэффективным в рамках крупного предприятия.

Одним из наиболее оптимальных методов был признан метод экспертных оценок. Особенно удобным он становится при наличии качественно разработанного профессионального стандарта по конкретному направлению. Необходимо отметить, что при данном подходе персонал внутри подразделения может группироваться для анализа не по профессиональному признаку, но по соответствию выполняемых функций конкретному профессиональному стандарту.

В связи с довольно высокой ресурсозатратностью было принято решение о поэтапной реализации мероприятий по оценке оптимального соотношения персонала по квалификационным категориям.

В рамках первичной апробации разработанной методики было проведено исследование содержания труда специалистов выделенного отделения, руководствующихся профессиональным стандартом «Инженер-конструктор по ракетостроению». Данный профессиональный стандарт предусматривает

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

достаточно чёткое распределение квалификационных уровней специалистов в зависимости от выполняемых функций. Форма сбора экспертных оценок о содержании труда специалистов приведена в Приложении Ф. Форма заполняется работником, затем визируется непосредственным руководителем и руководителем подразделения.

Использованный метод сбора информации о содержании труда сотрудников одновременно позволил определить и текущее распределение функций в подразделении, и сформировать базу данных для анализа использования фонда рабочего времени всего персонала отдела.

На основе полученных сведений был проведен расчёт оптимального соотношения персонала по категориям, выявлены отклонения оптимальной и текущей структурны персонала по квалификационным категориям. В результате сравнения существующей и оптимальной структур персонала были выявлены работники с «заниженной» и «завышенной» категориями. В итоге были предложены мероприятия, включающие работу по перераспределению части функционала между сотрудниками и постепенному продвижению по карьерной лестнице перспективных сотрудников с «заниженной» категорией.

С целью формирования и развития кадрового потенциала, необходимого для реализации текущих и стратегических целей предприятия, необходимо продолжить в 2021 году анализ текущего состава специалистов по категориям в рамках различных должностей (инженер, инженер-конструктор, инженер-технолог и т.д.). Далее на основе проведённого анализа разработать план мероприятий по оптимизации кадрового состава АО «ГРЦ Макеева» на 2022-2025гг.

Таким образом, применение разработанной методики определения оптимальной структуры персонала по квалификационным категориям позволяет получить обоснованную базу для сравнения оптимального и текущего распределения персонала по категориям, сформировать понятную персоналу и руководству процедуру оценки представлений на повышение квалифика-

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

ционной категории работнику, а также выявить «зоны развития» в области расстановки персонала и др.

Оптимизация структуры персонала по квалификационным категориям на основе фактически выполняемых сотрудниками обязанностей будет способствовать повышению уровня удовлетворённости персонала системой распределения квалификационных категорий, а также приведёт фонд заработной платы в соответствие с реально выполняемым функционалом сотрудников.

С учетом требований к основным технологиям эффективного управления внутренними потоками кадров, обозначенным в модели системы логистики персонала, с целью оптимизации внутреннего движения кадров была проведена работа по внедрению в практику траектории карьерного развития «змея». Данная модель подразумевает наличие разнообразных вариантов горизонтальной ротации.

Согласно предложенной в первой главе магистерской диссертации модели основой для формирования карьеры персонала являются логистические карьерные матрицы или цепочки. В результате анализа возможностей ротации для разработки логистических карьерных матриц по основным профессиональным направлениям были определены базовые принципы процедуры разработки и согласования логистических карьерных матриц, а также предусмотрен дальнейший контроль их качества с целью своевременной корректировки.

Проектной группой разработаны логистические карьерные матрицы по основным профессиональным направлениям в рамках выделенного для первичной апробации отделения. Разработанная логистическая карьерная матрица для должности инженера-конструктора по ракетостроению, а также пример движения работника по карьерной матрице представлены в Приложениях Х и Ц. С учётом узкой специализации и высоких требований к квалификации специалистов, варианты ротации по данной должности доступны только на уровнях вплоть до 2 квалификационной категории, далее для сотрудников доступна только вертикальная карьера. Молодые работники, об-

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

ладающие высоким потенциалом профессионального и карьерного развития, при отсутствии в их текущем подразделении возможностей дальнейшего роста могут быть демотивированы. Поэтому для них на начальных этапах карьеры возможен полный переход на смежную логистическую матрицу (инженера-конструктора по проектированию или инженера испытательного подразделения).

Применение логистических карьерных матриц в управлении развитием сотрудников позволит гибко планировать их перемещения. Карьерные матрицы позволяют оперативно реагировать на возникающие временные разрывы в уровне готовности персонала различных звеньев, и нивелировать разрывы посредством ротации – горизонтальных перемещений сотрудников (освоения смежных профессий и др.). Таким образом, если работник накопил «излишний» для текущего места работы уровень квалификации, а возможность повышения его по структурной иерархии пока отсутствует, он может быть переведён на другую горизонтальную позицию карьерной матрицы. В данном случае ротация позволит избежать демотивации и даже увольнения ценного сотрудника, предоставив ему возможность профессионально развиваться в другой области деятельности.

Согласно разработанной модели системы логистики персонала процесс управления перемещениями персонала внутри организации должен осуществляться в тесном взаимодействии с процессами оценки, обучения и развития персонала.

Для обеспечения должной преемственности поколений в рамках руководящего состава было предложено внедрение более гибкого механизма формирования в каждом отделении пула работников от 25 до 45 лет, обладающих лидерским потенциалом. Данная категория работников закреплена в качестве элемента общей структуры кадрового резерва как группа Hi-Po Лидеров в рамках существующего Положения о формировании и развитии кадрового резерва на руководящие должности в АО «ГРЦ Макеева».

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Проектной группой предложено поэтапное формировании пула Hi-Po Лидеров: начиная с уровня руководителей структурных подразделений и далее по нисходящей до уровня руководителей групп. Перед проведением отбора в программу разработана модель компетенций перспективного лидера АО «ГРЦ Макеева» (Приложение Ш), а также сформирован профиль компетенций перспективного лидера для различных уровней организационной иерархии. На основе данной модели компетенций в дальнейшем может быть осуществлена независимая оценка личностно-деловых качеств.

Усиленная подготовка по индивидуальным планам развития по аналогии с группами ТОП-2 и ТОП-3 для данной группы кадрового резерва является нецелесообразной. Тем не менее, предусмотрено обеспечение работникам, зачисленным в программу развития Hi-Po Лидеров, преимущественного права на прохождение обучения с целью постепенного формирования управленческих компетенций, на участие в конференциях и др. мероприятиях. С целью оптимизации затрат на реализацию программ подготовки перспективных лидеров, предусмотрено использование новых современных и менее затратных методов подготовки персонала: электронного обучения, методов «Shadowing» и «Secondment» и др.

В рамках апробации модели системы логистики персонала, службой управления персоналом проведен анализ кадрового состава выбранного отделения, выделены работники в возрасте от 25 до 45 лет и проведена оценка их потенциала посредством метода 360^0. Отобранные в ходе первичной оценки работники были объединены в три группы для проведения ассессмент-центра. По результатам проведение центра оценки был сформирован и утвержден список Hi-Po Лидеров. В настоящий момент данным сотрудникам предоставлено первоочередное право на включение в группы обучения управленческим навыкам.

Постепенное развитие управленческих навыков данной категории работников будет, с одной стороны, являться подготовительным этапом перед включением сотрудников в кадровый резерв вышестоящего уровня. С другой

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

стороны, целенаправленное заблаговременное формирование управленческих компетенций позволит минимизировать потери кадрового потенциала в случае внезапного увольнения руководителей, чьи должности не подлежали резервированию. Также реализация программы развития Hi-Po Лидеров позволит повысить уровень удовлетворённости работников возможностями карьерного и профессионального развития на предприятии.

Расширение спектра потенциальных карьерных траекторий для различных категорий персонала является важным фактором формирования на предприятии системы логистики персонала. Для обеспечения реальных назначений резервистов проектной группой также проработан вопрос о более широком применении модели карьеры «лестница».

В целом первый этап модели «лестница» был уже достаточно широко распространён на предприятии. Повышение по структурной иерархии должностей в основном происходит постепенно, работник успевает полноценно раскрыть свой потенциал на каждой ступени. Тем не менее, количество работников, достигших вершины карьеры и начавших постепенное снижение интенсивности труда в связи с подготовкой и назначением на должность полноценно подготовленных преемников, находилось на относительно невысоком уровне (от 18 до 23 перемещений работников в год в целом по предприятию).

В рамках принятой к внедрению модели системы логистики персонала особая роль отводится согласованию основных технологий управления потоками кадров с системой стимулирования кадров. С целью мотивации работников к реализации модели «лестница» было принято решение о разработке подходящих программ поддержки для руководителей, начинающих нисходящий карьерный путь.

В качестве мер стимулирования предложены следующие основные варианты: перевод на должность консультанта (эксперта) и сохранение повышенной персональной надбавки для компенсации снижения уровня заработной платы. Прорабатывается вопрос о предоставлении данной категории ра-

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

ботников возможностей участия в программах добровольного медицинского страхования, выделения бесплатных путёвок в санатории и др.

С целью апробации данных мероприятий в рамках выделенного отделения был проведен анализ кадрового состава и выявлен ряд работников, достигших вершины карьеры. С ними была проведена работа по согласованию постепенного снижения интенсивности труда, уточнены их мотивационные предпочтения. По результатам работы с двумя сотрудниками категории руководителей предварительно определен срок перевода на должности консультантов, для работников, включенных в состав кадрового резерва, разработаны планы по подготовке к занятию руководящей должности.

Повышение показателя реальных назначений резервистов приведёт к усилению значимости программы подготовки кадрового резерва, повышению удовлетворённости трудом и лояльности к организации со стороны молодых руководителей, а также общему повышению эффективности деятельности. При этом бывший руководитель все ещё будет занимать значимое место в коллективе, как эксперт, консультант или наставник молодёжи, что позволит обеспечить должную преемственность поколений.

Согласно принятой к внедрению модели системы логистики персонала при планировании развития кадров важен индивидуальный подход к работникам, адекватная оценка потребностей в развитии, а также стимулирование персонала к совершенствованию своих профессиональных и руководящих навыков.

С целью поддержания и улучшения текущих темпов обновления коллектива, стимулирования молодых специалистов к дальнейшему развитию в организации, проектной группой была предусмотрена реализация мероприятий по проработке с молодыми специалистами возможностей их профессионального и карьерного развития по итогам окончания стажировки.

Реализовано данное мероприятие в формате проведения встреч молодых специалистов, окончивших стажировку, со специалистами по персоналу и руководителем структурного подразделения.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

В ходе проведения встреч в выделенном для апробации модели системы логистики персонала отделении, специалист по персоналу и руководитель подразделения проясняли молодым работникам принципы повышения квалификационной категории в АО «ГРЦ Макеева» и требования к кандидатам на повышение, раскрывали для него возможности профессионального развития, в том числе посредством ротации. Также в ходе данной встречи специалист по персоналу производил общую оценку профиля мотивации молодого специалиста, выявлял текущие потребности и степень удовлетворённости трудом.

В течение периода апробации модели системы логистики персонала в выделенном отделении было проведено 7 встреч с молодыми специалистами. С учетом разработанных логистических карьерных матриц, двоим молодым специалистам была предложена ротация внутри отделения. Одному молодому специалисту в связи с отсутствием в настоящий момент перспектив развития в отделении, было предложено для продолжения карьерного развития перейти в смежное отделение.

Проведение подобных встреч позволяет службе управления персоналом и руководителям подразделений оперативно и гибко реагировать на потребности молодых специалистов, повысить уровень информированности молодёжи по вопросам карьерной политики организации. Молодые сотрудники чётче понимают перспективы своего развития внутри предприятия, что в итоге приводит к повышению уровня их лояльности и мотивации к труду.

Таким образом, службой управления персоналом АО «ГРЦ Макеева» в 2020 году был реализован проект по формированию системы логистики персонала в организации. Принятая к внедрению модель системы логистики персонала прошла полугодовую апробацию в рамках выбранного отделения. По итогам апробации был проведен анализ затратной и доходной части проекта, определен положительный эффект от его реализации.

Затраты на реализацию данного проекта состоят из следующих элементов:

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

- затраты на оплату труда участников проектной группы, работников IT службы, пресс-службы и др. Данный вид затрат не несёт дополнительной нагрузки на ФОТ, его следует реализовать в рамках выполнения текущих профессиональных обязанностей работников отдела управления персоналом и других подразделений;
- затраты на реализацию мер стимулирования для руководителей, начинающих постепенное движение вниз по карьерной лестнице;
- затраты на оценку группы Hi-Po Лидеров.

В дальнейшем также будут затрачены средства на подготовку группы Hi-Po Лидеров. Уровень затрат будет напрямую зависеть от текущего уровня развития компетенций резервистов. С целью снижения данной статьи затрат подготовку данной группы резерва следует осуществить за счёт использования наименее ресурсоёмких методов обучения.

Также в ходе реализации мероприятия по оптимизации структуры персонала по категориям фонд заработной платы может меняться как в сторону уменьшения, так и в сторону увеличения. Затратная составляющая данного мероприятия может быть чётко определена только после проведения анализа соответствия текущей и оптимальной структуры персонала и реализации мероприятий по изменению категорий сотрудников.

Фактические дополнительные затраты на реализацию проекта формирования системы логистики персонала АО «ГРЦ Макеева» представлены в таблице 9.

Затраты на реализацию мер стимулирования руководителей, начинающих постепенное движение вниз по карьерной лестнице соответствуют размеру доплаты работникам до прежнего уровня оплаты труда. С учетом неравномерного распределения затрат подобного рода внутри календарного года при реализации проекта в будущем, для расчета затратной части проекта были взяты планируемые выплаты работникам за 6 календарных месяцев.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Таблица 9 – Затраты на реализацию проекта в 2020 году

№ п/п	Статья затрат	Количество человек	Период	Сумма, руб.
1	Доплата до прежнего уровня заработной платы руководителям, начинающим постепенное движение вниз по карьерной лестнице	2	6 месяцев	210 000
2	Услуги сторонних организаций (привлечение наблюдателей для проведение оценки группы Hi-Po Лидеров)	2	3 сессии	132 000
	ИТОГО	-	-	342 000

Оценка группы Hi-Po Лидеров проводилась преимущественно силами внутренних наблюдателей АО «ГРЦ Макеева». Из внешних организаций были привлечены 2 наблюдателя для проведения трех сессий ассессмент-центра.

Таким образом, суммарные дополнительные затраты на реализацию проекта по формированию системы логистики персонала и ее апробацию в выделенном отделении составили в 2020 году 342 000 руб.

Реализованный проект по формированию системы логистики персонала обеспечит сохранение и поддержание текущего уровня кадрового потенциала посредством обеспечения преемственности поколений и снижения текучести персонала (в частности молодых специалистов и перспективных работников в возрасте до 45 лет). Удовлетворение потребностей работников в профессиональном и карьерном развитии повлечёт за собой усиление лояльности и приверженности персонала к АО «ГРЦ Макеева».

Социальная эффективность реализованных мероприятий заключается в полноценной реализации потенциала работников, удовлетворении их потребностей в развитии, а, следовательно, повышении уровня удовлетворенности трудом и уровня жизни в целом.

Положительный экономический результат от реализации проекта будет достигаться посредством повышения производительности и качества труда

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

работников, в том числе повышения эффективности управленческого звена, а также снижения потерь кадрового потенциала при увольнении ценных сотрудников по причинам отсутствия возможностей профессионального и карьерного роста.

При оценке экономического эффекта от реализации проекта по формированию системы логистики персонала, экономия затрат на поиск и привлечение персонала из внешних источников играет положительную, но малозначимую роль. Существенный негативный эффект на эффективность деятельности предприятия оказывают в первую очередь потери кадрового потенциала при увольнении ценных сотрудников. Основная цель реализации проекта состоит именно в предотвращении потенциальных потерь кадрового потенциала за счет формирования эффективной системы логистики персонала, целенаправленного управления всеми кадровыми потоками, повышения уровня мотивации и производительности труда персонала различных целевых категорий.

Для определения положительного экономического эффекта от реализации проекта по формированию системы логистики персонала, была рассчитана финансовая составляющая предотвращения потерь кадрового потенциала. Эквивалентом вклада каждого работника в деятельность организации является его заработная плата. Таким образом, для расчета экономического эффекта от реализации проекта необходимо было определить количество работников, оставшихся на предприятии благодаря реализованным мероприятиям, а затем перевести трудовой потенциал этих сотрудников в уровень их заработной платы за расчетный период – 6 календарных месяцев.

С целью оценки положительного эффекта от внедрения данного проекта был проведен анализ текучести персонала за 2020 год по выделенному для апробации проекта отделению.

В сравнении с аналогичным периодом 2019 года текучесть персонала в целом по отделению снизилась с 6,8% до 5,9% (на 0,9%). Снижение текучести было также отмечено среди целевых для реализуемого проекта категорий

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

персонала. Текучесть работников в возрасте до 45 лет снизилась на 0,5%. (при расчете от общей численности соответствующей категории работников).

Для определения реального эффекта от реализации проекта в декабре 2020 года был также проведен повторный мониторинг удовлетворенности работников выделенного для апробации модели системы логистики персонала отделения. В качестве факторов, напрямую взаимосвязанных с внедрением проекта формирования системы логистики персонала, были выделены варианты, обозначающие наличие возможностей карьерного роста и профессионального развития. Сравнение результатов первичного мониторинга, проведенного до начала апробации проекта, и заключительного мониторинга, реализованного в декабре 2020 года, показало следующие результаты:

- общий уровень удовлетворенности работников отделения возрос на 3,5%;
- удовлетворенность персонала возможностями карьерного и профессионального роста выросла на 2,8% и 4,9% соответственно;
- оценка степени используемости на данный момент таких инструментов поощрения, как повышения в должности и ротации возросла на 1,6% и 2,8% соответственно.

Также проектной группой был проведен факторный анализ причин повышения общего уровня удовлетворенности организацией со стороны работников отделения. В результате анализа было выявлено, что общая удовлетворенность работников отделения трудом в АО «ГРЦ Макеева» в результате внедрения проекта по формированию системы логистики персонала возросла на 2,4%. То есть вклад эффекта от реализации проекта составил 69% от общего повышения уровня удовлетворенности персонала.

Текучесть персонала находится в обратной зависимости от показателя удовлетворенности персонала трудом в организации. Для расчета эффективности проекта было допущено, что повышение удовлетворенности напрямую приводит к уменьшению текучести кадров. Таким образом, снижение текучести кадров в выделенном отделении во втором полугодии 2020 года вызвано

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

повышением удовлетворенности персонала. Для выделения влияния на снижение уровня текучести реализованных мероприятий по формированию системы логистики персонала, был применен коэффициент, учитывающий вклад эффекта от реализации проекта - 0,69. В результате было установлено, что реализация проекта привела к снижению текучести персонала отделения на 0,6%.

Таким образом, учитывая численность выбранного для апробации модели отделения, количество работников, оставшихся работать в АО «ГРЦ Макеева» благодаря реализованному в 2020 году проекту по формированию системы логистики персонала, составило 2 человека. Сохраненный кадровый потенциал, выраженный в заработной плате в реальности также неравномерно распределяется по анализируемому периоду, поэтому для проведения расчетов взят период в полгода.

Результаты расчета экономического эффекта от реализации проекта представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Экономический эффект от реализации проекта по формированию системы логистики персонала АО «ГРЦ Макеева» в 2020 году

№ п/п	Статья затрат (доходов)	Сумма, руб.
Затратная часть проекта		
1	Доплата до прежнего уровня заработной платы руководителям	210 000
2	Услуги сторонних организаций	132 000
Доходная часть проекта (предотвращенные потери)		
3	Сохраненный кадровый потенциал	637 548
ИТОГО, экономический эффект		+ 295 548

В дальнейшем при реализации мероприятий по обучения группы Hi-Po Лидеров и оптимизации структуры персонала выделенного отделения по квалификационным категориям, затратная часть может превысить рассчитанные 54%. Тем не менее, очевидно, что реализация данного проекта в рамках всего предприятия принесет существенный положительный эффект.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Также следует учитывать социальный вклад данного проекта. Повышение удовлетворенности трудом в организации на 2,4% уже на этапе апробации проекта может привести к существенному повышению удовлетворенности персонала не только предприятием, но и жизнью в целом.

Таким образом, по результатам анализа эффективности проекта было признано, что формирование системы логистики персонала приведёт не только к существенному повышению эффективности управления кадровыми потоками, но и повысит уровень лояльности персонала к организации, и в итоге окажет положительное влияние на эффективность системы управления персоналом и предприятия в целом.

Проект по формированию системы логистики персонала и его первичная апробация в рамках выделенного отделения были признаны успешными. Таким образом, проект был допущен к внедрению в рамках всей организации с 2021 года.

Модель системы логистики персонала, предложенная в первой части настоящей магистерской диссертации, была признана достаточно эффективной, внедрение данной модели дает реальный эффект в части повышения удовлетворенности персонала и снижения текучести, то есть предотвращении потерь кадрового потенциала. Реализация стратегического и логистического подходов к определению целей и задач управления потоками персонала позволяет должным образом согласовать взаимодействие различных подсистем управления персоналом и добиться положительного синергетического эффекта. Анализ основных факторов риска и путей их устранения позволяет избежать распространённых ошибок при реализации проекта внедрения. Важным положительным показателем является также достаточная степень гибкости предложенной модели в вопросе определения конкретных технологий управления персоналом. Возможность адаптации и совершенствования уже существующих технологий, а также оптимизации затрат с учетом имеющихся в наличии ресурсов, являются важным факторами успешности внедрения модели системы логистики персонала.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Тем не менее, в ходе реализации проекта по формированию системы логистики персонала в АО «ГРЦ Макеева» проектной группой и службой управления персоналом в целом выявлены ряд трудностей во внедрении.

Для обеспечения реализации полноценного стратегического и логистического подхода перед проектированием модели необходимо проведение достаточно тщательного и глубокого анализа факторов внешней и внутренней среды организации. Для выполнения данного комплексного анализа требуется доступ к информации о состоянии всех факторов внешней и внутренней среды. В связи с высокой степенью гибкости предложенной модели существенная часть конкретных кадровых технологий должна быть спроектирована рабочей группой на основе результатов проектного анализа. Проведение недостаточно глубокого и разностороннего анализа может привести к проектированию неэффективной для конкретного предприятия системы логистики персонала. С учетом специфики деятельности оборонного предприятия, а также распределении части функций подсистем управления кадрами по различным структурным подразделениям, анализ на этапе проектирования системы логистики персонала был проведен в рамках ограниченной доступности сведений, что обуславливает повышенные риски при дальнейшем функционировании системы.

Также реализация предложенной модели системы логистики персонала требует от проектной группы и службы управления персоналом в целом существенных трудозатрат, так как в рамках модели объединены в единую систему сразу несколько масштабных подсистем управления персоналом. Данный фактор необходимо учитывать при планировании дальнейшего внедрения проекта в рамках АО «ГРЦ Макеева».

Еще одним значимым ограничением при внедрении модели системы логистики персонала является уровень квалификации специалистов по персоналу, необходимый для проектирования и реализации изменений. Предложенная модель предусматривает достаточно большой объем аналитических и проектных работ, обозначая лишь основные принципы взаимосвязей подси-

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

стем управления кадровыми процессами и базовые требования к конкретным кадровым технологиям. Выполнение соответствующих работ требует развитых аналитических навыков, навыков планирования и проектирование кадровых технологий от специалистов организации, задействованных в реализации проекта. Кроме того, данная модель подразумевает использование кадровых технологий, наиболее эффективных с точки зрения соотношения затрат и результата, что также обуславливает повышенные требования к специалистам службы управления персоналом. Ряд принятых к внедрению технологий, например, применение ассессмент-центра при оценке кандидатов в Hi-Po Лидеры, обуславливает потребность в наличии достаточного количества обученных внутренних наблюдателей. В случае их отсутствия необходимо либо провести обучение дополнительных специалистов-наблюдателей, либо регулярно привлекать консультантов со стороны, что повышает затратную составляющую проекта.

В процессе апробации модели системы логистики персонала проектная группа также столкнулась с неприятием принципов и технологий модели со стороны рядовых сотрудников. Трудности касались в первую очередь конкретных новых процедур по оформлению кадровых документов, разработке логистических цепочек и др.

Таким образом, предложенная в первой главе настоящей магистерской диссертации модель системы логистики персонала была успешно адаптирована и принята к внедрению в рамках АО «ГРЦ Макеева». С целью формирования эффективной системы логистики персонала в организации были разработаны соответствующие внутренние нормативные документы, утверждена методологическая основа системы логистики персонала. На практике модель была реализована частично, в рамках выбранного для апробации модели подразделения. С учетом положительных результатов оценки эффективности модели, принято решение продолжить в 2021 году работы по формированию системы логистики персонала в масштабах всей организации.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Тем не менее, в ходе этапа проектирования системы логистики персонала и последующей ее апробации, был выявлен ряд ограничений, актуальных как при внедрении данной модели в АО «ГРЦ Макеева», так и при ее реализации в рамках других отечественных предприятий. В ходе внедрения модели были выявлены следующие основные ограничения:

1. Ограниченность информации о текущем состоянии и динамике факторов внешней и внутренней среды, необходимой для проведения глубинного анализа на этапе проектирования системы логистики персонала.

2. Высокая трудоемкость мероприятий по формированию системы логистики персонала.

3. Высокие требования к квалификации специалистов по персоналу, необходимой для полноценной реализации проекта.

4. Сопротивление изменениям со стороны сотрудников.

С целью повышения эффективности процесса формирования системы логистики персонала в организации, были разработаны практические рекомендации по ее внедрению.

2.4 Практические рекомендации по формированию эффективной системы логистики персонала АО «ГРЦ Макеева»

Формирование системы логистики персонала является важным этапом повышения эффективности системы управления персоналом АО «ГРЦ Макеева». Реализация теоретической модели, предложенной в первой главе настоящей магистерской диссертации, в рамках конкретного предприятия позволила определить «узкие места» и ограничения модели.

Учитывая вышеизложенные ограничения, рассмотрим мероприятия по повышению эффективности процесса формирования системы логистики персонала в АО «ГРЦ Макеева».

1. С целью предотвращение возможных рисков, связанных с неполным анализом факторов внешней и внутренней среды и, соответственно, некор-

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

ректным проектированием системы логистики персонала, необходимо предусмотреть ежегодную процедуру мониторинга динамики изменения факторов, влияющих на систему логистики персонала на предприятии. В качестве внутренних факторов также будут выступать стратегические цели всего предприятия и системы управления персоналом.

Проведение ежегодного подробного комплексного анализа является достаточно трудоемким, поэтому степень глубины мониторинга должна определяться индивидуально на каждом предприятии в зависимости от загруженности и уровня квалификации специалистов по персоналу.

Дополнение анализа эффективности реализации проекта анализом факторов внешней и внутренней среды будет произведено силами специалистов службы управления персоналом в рамках их текущего функционала и не требует дополнительных затрат.

Проведение ежегодного мониторинга позволит частично компенсировать недостаток информации для проведения глубокого анализа, обеспечит большую степень гибкости системы логистики персонала, ее соответствие стратегическим целям предприятия и системе управления персоналом АО «ГРЦ Макеева».

Кроме того, реализованная в АО «ГРЦ Макеева» первичная апробация разработанной модели системы логистики персонала в рамках ограниченного круга персонала, также является одним из эффективных способов снижения рисков некорректного проектирования системы в связи с ограниченностью данных для проведения предпроектного анализа. Данный метод также рекомендуется к использованию отечественными предприятиями при формировании системы логистики персонала на основе разработанной в первой главе настоящей магистерской диссертации модели.

С учетом необходимости проведения регулярного мониторинга факторов внешней и внутренней среды, этапы формирования системы логистики персонала, приведенные в Приложении А, будут выглядеть согласно рисунку 4.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

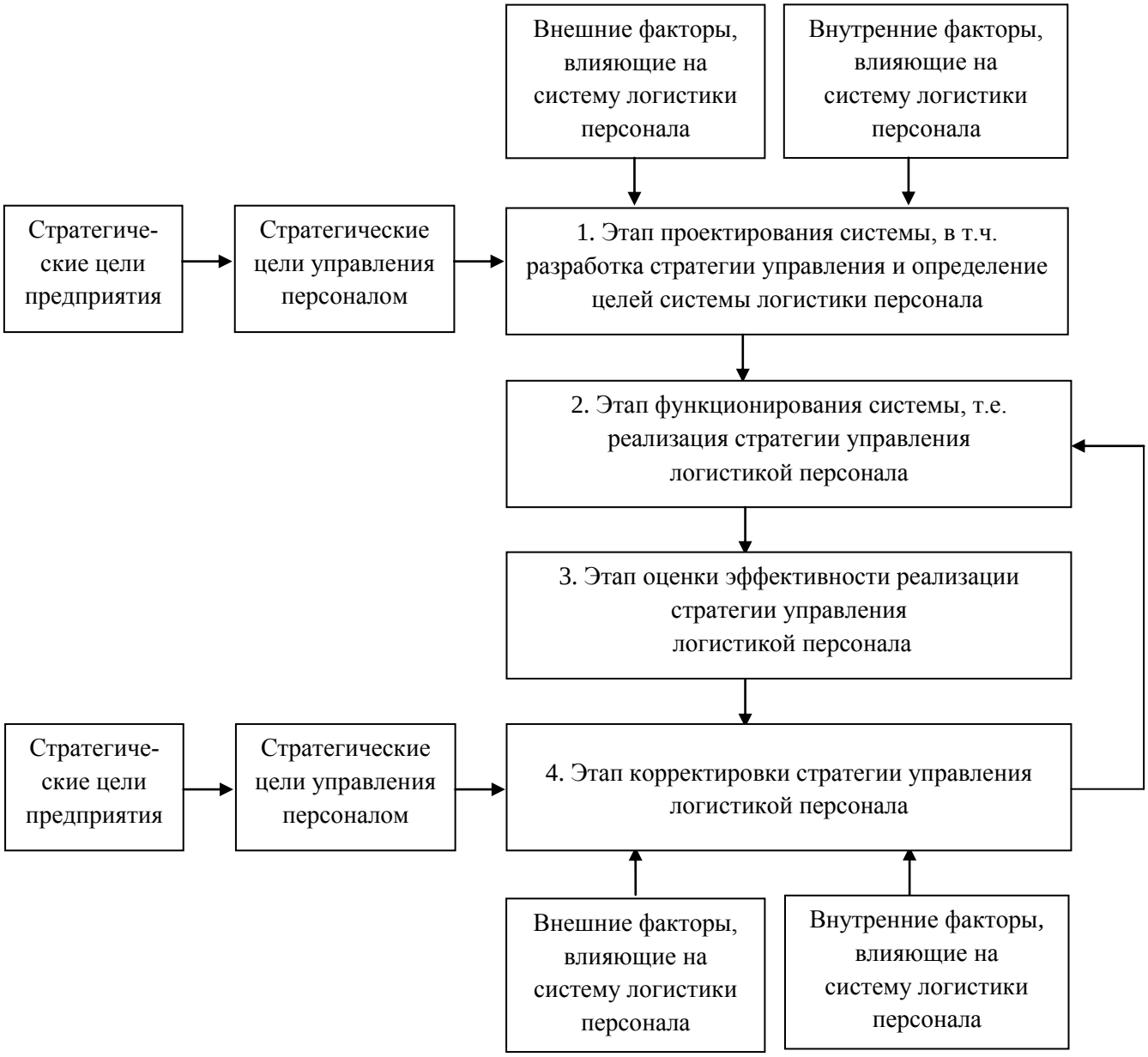


Рисунок 4 – Этапы формирования системы логистики персонала в АО «ГРЦ Макеева»

2. Проблема высокой степени трудоемкости процесса проектирования и внедрения модели системы логистики персонала в рамках конкретного предприятия может быть решена различными способами.

В ситуации, когда планируется масштабная реорганизация бизнес-процессов управления кадровыми потоками, может быть целесообразным расширение штата службы управления персоналом. В связи с тем, что в АО «ГРЦ Макеева» управление кадровыми потоками было организовано на до-

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

статочно эффективном уровне, трудоустройства дополнительного персонала на постоянное место работы не требуется.

Одним из наиболее эффективных и финансово не затратных способов снижения трудоемкости внедрения проекта по формированию системы логистики персонала является распределение проекта во времени. Помимо применения метода первичной апробации модели системы логистики персонала на отдельно взятом подразделении, рекомендуем также определить приоритеты при реализации конкретных кадровых технологий. В рамках АО «ГРЦ Макеева» рекомендуется в 2021 году проведение анализа текущего состава специалистов по категориям, а также проектирование логистических карьерных цепочек реализовать только в рамках основных тематических подразделений (проектных, конструкторских, испытательных и др.). Персонал данных подразделений является основным носителем кадрового потенциала организации, именно на его удержание и развитие рекомендуется направить основные усилия службы управления персоналом.

Распределение по времени данных мероприятий также позволит снизить сопротивление к ним со стороны персонала, отработать на практике новые кадровые технологии и своевременно усовершенствовать методику их реализации в случае необходимости. Данный метод решения проблемы может быть использован не только чтобы распределить по времени излишнюю трудоемкость, но также и затратную составляющую проекта.

3. Решением одновременно двух проблем: высокой трудоемкости проектирования и внедрения модели системы логистики персонала, а также повышения требований к квалификации специалистов службы управления персоналом может стать привлечение внешних консультантов для участия в работе проектной команды и реализации отдельных кадровых технологий. Однако, поскольку услуги сторонних высококвалифицированных консультантов являются достаточно дорогостоящими, данный метод может являться нецелесообразным для ряда предприятий, обладающих ограниченным бюджетом.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

В ситуации, когда специалисты службы управления персоналом не обладают достаточным уровнем квалификации для реализации регулярно применяемых кадровых технологий, более эффективным вариантом будет проведение дополнительного обучения и повышения квалификации специалистов с целью приобретения конкретных профессиональных компетенций.

В АО «ГРЦ Макеева» в ходе апробации проекта по формированию системы логистики персонала были привлечены двое сторонних наблюдателей для проведения оценки работников методом ассессмент-центра. С учетом положительных результатов апробации проекта для дальнейшей его реализации рекомендуется провести дополнительное обучение двух специалистов по персоналу методике проведения ассессмент-центра. Стоимость услуги стороннего консультанта при проведении оценки трех групп кандидатов в Hi-Po Лидеры составила 66 000 руб., что приблизительно аналогично рыночной стоимости недельного курса обучения технологии ассессмент-центра. Таким образом, обучение двух внутренних оценщиков является целесообразным и окупится уже в первый год масштабного внедрения проекта по формированию системы логистики персонала, а конкретно после проведения оценки трех групп работников.

4. С целью снижения сопротивления изменениям со стороны персонала рекомендуем реализацию следующих мероприятий:

– разработка простых и понятных персоналу «дорожных карт» по всем процессам движения кадров. Данные информационные материалы должны быть распространены в структурных подразделениях посредством прямой рассылки, а также через размещение на внутреннем корпоративном портале;
– обеспечение максимального освещения новой политики управления потоками кадров среди персонала, в том числе в корпоративных СМИ (репортаж на радио, интервью с руководителем службы управления персоналом и представителями руководства в корпоративном видеожурнале, статьи в газете и др.);

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

– проведение встреч и совещаний с руководителями подразделений, донесение до них важности грамотной трансляции персоналу основных принципов новой политики управления кадровыми потоками в организации. В дальнейшем необходимо проведение собраний коллективов отделений с участием представителей службы управления персоналом.

Масштабная информационная кампания будет способствовать снижению напряженности персонала в условиях внедрения изменений. Также разработка наглядных материалов по основным процедурам перемещения кадров позволит снизить вероятность ошибок при оформлении кадровых документов.

В качестве дополнительного метода снижения уровня сопротивления изменениям рекомендуем использовать более активное вовлечение персонала в разработку карьерных логистических матриц. Безусловно, основной вклад при их проектировании будут вносить высококвалифицированные специалисты, хорошо ориентирующиеся в конкретной профессиональной области. Тем не менее, вовлечение молодежи в процесс проектирования карьерных матриц может привести не только к повышению лояльности молодых работников к новым кадровым технологиям, но и расширить видение возможных вариантов ротации, а также наладить более тесное сотрудничество между поколениями.

Данные мероприятия также являются незатратными, так как не требуют вложений дополнительных средств и реализуются силами работников службы управления персоналом и профильных подразделений.

Таким образом, реализация ряда мероприятий позволит повысить эффективность процесса формирования системы логистики персонала в АО «ГРЦ Макеева». Кроме того, данные мероприятия являются актуальными для всех отечественных предприятий, планирующих внедрение модели системы логистики персонала, разработанной в первой главе настоящей магистерской диссертации.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Выводы по второй главе

1. В рамках второй главы магистерской диссертации была дана характеристика и проведен анализ системы управления персоналом и структуры кадрового состава АО «ГРЦ Макеева». В результате анализа были сделаны выводы о достаточно высоком уровне эффективности системы управления персоналом в целом и отдельных её подсистем. При этом анализ основных подсистем управления персоналом продемонстрировал, что основным путем повышения эффективности их функционирования является формирование действенной системы логистики персонала АО «ГРЦ Макеева».

2. Анализ системы логистики персонала АО «ГРЦ Макеева» также обозначил потенциал совершенствования данной системы. В ходе выполнения анализа были выявлены следующие «зоны развития». Во-первых, единая система управления кадровыми потоками сформирована не в полной мере. Во-вторых, не в полном объёме документально регламентирован процесс управления потоками кадров. В-третьих, целенаправленное управление карьерой персонала осуществляется преимущественно в рамках формирования кадрового резерва. В-четвертых, система обучения персонала и система управления внутренними потоками кадров также взаимосвязаны преимущественно в рамках формирования резерва кадров на должности руководителей старше 65-ти лет. И в-пятых, наличие потенциальных рисков снижения мотивации молодых специалистов и руководителей, длительное время ожидающих продвижения по организационной лестнице.

С целью повышения эффективности системы управления персоналом АО «ГРЦ Макеева» было принято решение сформировать систему логистики персонала на основе разработанной в первой главе настоящей магистерской диссертации модели системы логистики персонала современной организации.

3. В рамках второй главы магистерской диссертации было проведено эмпирическое исследование по формированию системы логистики персонала

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

в АО «ГРЦ Макеева». В 2020 году предложенная модель системы логистики персонала была успешно адаптирована к условиям АО «ГРЦ Макеева» и принята к внедрению. С целью формирования эффективной системы управления кадровыми потоками в организации составлено описание бизнес-процесса логистики персонала в АО «ГРЦ Макеева», разработаны временные документы, регламентирующие процесс апробации модели, и определены используемые кадровые технологии, в которых нашла отражение методологическая основа системы логистики персонала. На практике модель была реализована частично, в рамках выбранного для апробации модели подразделения. С учетом положительных результатов оценки эффективности модели, принято решение продолжить в 2021 году работы по формированию системы логистики персонала в масштабах всей организации.

Тем не менее, в ходе этапа проектирования системы логистики персонала и последующей ее апробации, был выявлен ряд ограничений, актуальных как при внедрении данной модели в АО «ГРЦ Макеева», так и при ее реализации в рамках других отечественных предприятий. В ходе внедрения модели были выявлены следующие основные ограничения:

– ограниченная доступность информации о текущем состоянии и динамике факторов внешней и внутренней среды, необходимой для проведения глубокого анализа на этапе проектирования системы логистики персонала;
– высокая трудоемкость мероприятий по формированию системы логистики персонала;
– высокие требования к квалификации специалистов по персоналу, необходимой для полноценной реализации проекта;
– сопротивление изменениям со стороны сотрудников.

4. С целью повышения эффективности процесса формирования системы логистики персонала в организации, были разработаны практические рекомендации по ее внедрению:

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

1. Проведение ежегодного мониторинга факторов внешней и внутренней среды и проведение соответствующей корректировки стратегии управления логистикой персонала.

2. Распределение по времени различных этапов реализации проекта по формированию системы логистики персонала и конкретных кадровых технологий.

3. Проведение дополнительного обучения двух специалистов по персоналу технологиям оценки кадров методом ассессмент-центра.

4. Проведение масштабной информационной кампании по освещению для персонала принципов сформированной системы логистики персонала, а также более активное вовлечение сотрудников в процесс реализации конкретных кадровых технологий.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Данная магистерская диссертация посвящена исследованию вопросов управления процессом логистики персонала в рамках современных организаций. Проведённое исследование доказывает, что тема исследования актуальна. Важность изучения проблемы управления логистикой персонала обусловлена как малой степенью теоретической разработанности данной темы, так и недостаточностью практических подходов к формированию системы логистики персонала на современных предприятиях.

Согласно исследованию применение логистических подходов к управлению кадровыми потоками создаёт возможность для реализации личного профессионального потенциала сотрудников, а также позволит предприятиям получить дополнительные конкурентные преимущества и, следовательно, окажет положительный эффект на состояние российской экономики в целом.

В рамках магистерской диссертации было сформировано общее представление о понятиях «кадровая логистика», «логистика персонала» и «система логистики персонала», сформулированы соответствующие определения.

В первой главе исследования был также рассмотрен современный опыт формирования системы логистики персонала на предприятиях. Основной целью системы является обеспечение организации кадровым потенциалом, необходимым для реализации текущих и стратегических целей предприятия, затратив минимум ресурсов. Для реализации основной цели системы логистики персонала в рамках современных отечественных компаний следует придерживаться логистических принципов при управлении потоками кадров.

Анализ зарубежного опыта формирования системы логистики персонала в организациях показал, что наиболее соответствует требованиям эффективного управления потоками персонала новый тип управления «Z», описанный американским учёным У. Оучи. Российская практика управления кадровыми потоками в настоящий момент недостаточно развита, отсутствует си-

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

стемный подход к управлению логистикой персонала, до сих пор многие предприятия реализуют устаревшие технологии управления и т.д.

Проведенное исследование позволило разработать модель системы логистики персонала организации. В рамках модели были определены цели и задачи системы, её элементы и основные участники, этапы формирования и др. С целью формирования эффективной системы логистики персонала была описана структура бизнес-процесса управления логистикой персонала, а также основные технологии управления потоками кадров предприятия.

Проведённый анализ структуры кадрового состава позволил обозначить значимость осуществления целенаправленного управления процессом логистики персонала для долгосрочного закрепления молодежи, а также обеспечении преемственности поколений. Анализ системы управления персоналом АО «ГРЦ Макеева» показал, что основные направления кадровой работы в организации реализуются с достаточным уровне эффективности. Анализ основных подсистем управления персоналом продемонстрировал, что основным путем повышения эффективности их функционирования является формирование действенной системы логистики персонала АО «ГРЦ Макеева» и согласование целей и задач системы логистики персонала с остальными подсистемами управления кадрами.

В ходе анализа системы логистики персонала АО «ГРЦ Макеева» были выявлены следующие «зоны развития». Во-первых, система управления кадровыми потоками сформирована не в полной мере. Во-вторых, не в полном объёме регламентирован процесс управления потоками кадров. В-третьих, целенаправленное управление карьерой персонала осуществляется преимущественно в рамках формирования кадрового резерва. В-четвертых, система обучения персонала и система управления внутренними потоками кадров также взаимосвязаны в основном в рамках формирования резерва кадров на должности руководителей старше 65-ти лет. И в-пятых, наличие потенциальных рисков снижения мотивации молодых специалистов и руководителей, длительное время ожидающих продвижения по организационной лестнице.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

В рамках второй главы магистерской диссертации было проведено эмпирическое исследование по формированию системы логистики персонала в АО «ГРЦ Макеева». В 2020 году была проведена адаптация разработанной модели системы логистики персонала к условиям АО «ГРЦ Макеева», а также ее частичное внедрение в рамках выбранного для апробации отделения.

С целью оценки эффективности процесса формирования системы логистики персонала, был проведен мониторинг удовлетворенности кадров, а также расчет положительного экономического эффекта от реализации проекта. По итогам оценки модель системы логистики персонала, предложенная в первой главе настоящей магистерской диссертации, признана достаточно эффективной. Также было принято решение продолжить формирование системы логистики персонала в 2021 году в рамках всего предприятия.

В процессе проектирования системы логистики персонала и последующей ее апробации был выявлен ряд ограничений модели. Данные «узкие места» характерны не только для АО «ГРЦ Макеева», но и для других отечественных предприятий, поэтому разработка практических рекомендаций по внедрению модели имеет практическую значимость.

Таким образом, ограничениями модели системы логистики персонала современной организации, являются:

- ограниченная доступность информации, необходимой для проведения комплексного анализа факторов внешней и внутренней среды на этапе проектирования модели, повышающая риски некорректного проектирования системы логистики персонала;
- высокая трудоемкость мероприятий по проектированию и внедрению модели в рамках конкретного предприятия;
- высокие требования к уровню развития компетенций специалистов по персоналу, задействованных в проектировании и реализации модели;
- сопротивление изменениям со стороны персонала организации.

С целью повышения эффективности процесса формирования системы логистики персонала, были разработаны рекомендации по ее внедрению:

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

1. Для снижения рисков некорректного проектирования системы логистики персонала рекомендуется организация ежегодного мониторинга факторов внешней и внутренней среды и проведение соответствующей корректировки стратегии управления логистикой персонала.

2. Для снижения нагрузки на проектную группу и службу управления персоналом рекомендовано распределить по времени различные этапы реализации проекта по формированию системы логистики персонала, а также внедрение конкретных кадровых технологий.

3. С целью повышения уровня квалификации специалистов по персоналу АО «ГРЦ Макеева» и минимизации затрат на привлечение внешних консультантов, предложено провести дополнительное обучения двух специалистов по персоналу технологиям оценки кадров методом ассессмент-центра.

4. Снизить уровень сопротивления изменениям призвано проведение масштабной информационной кампании по освещению принципов сформированной системы логистики персонала, а также более активное вовлечение сотрудников в процесс реализации конкретных кадровых технологий.

Реализация данных мероприятий окажет существенный положительный эффект на процесс проектирования, внедрения и дальнейшего функционирования модели системы логистики персонала на предприятиях.

Таким образом, гипотеза полностью подтвердилась.

Перспектива исследования данной проблемы заключается в том, что основные принципы эффективного управления потоками кадров отдельного предприятия могут быть в перспективе адаптированы для управления потоками рабочей силы внутри различных отраслей промышленности и экономики страны в целом.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Армстронг, М., Тейлор, С. Практика управления человеческими ресурсами. 14-е изд. / М. Армстронг : Пер. с англ. под ред. И. Малкова. – Санкт-Петербург : Питер, 2018. – 1040 с. : ил. – (Серия «Классика MBA»).

2. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. Ю. Базаров. – Москва : Издательство Юрайт, 2017. – 381 с. – Серия : Бакалавр. Академический курс.

3. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом : учебник для студ. учреждений сред. проф. образования / Т.Ю. Базаров. – 13-е изд. , перераб. и доп. – Москва : Издательский центр «Академия», 2015. – 320 с.

4. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 5-е изд. стереотипн. – Москва : Магистр: ИНФРА-М, 2014. – 576 с.

5. Волянский, Г. Н. Логистика профессионально-квалификационного продвижения молодых специалистов нефтяной компании: достоинства и недостатки / Г.Н. Волянский // Известия БГУ, 2012. – №6. – С. 136 – 139.

6. Герасимова, А. В. Совершенствование направлений развития персонала предприятия / А. В.Герасимова, И.А. Коноплева // Общество, экономика, управление, 2020. – №1. – С. 40 – 49.

7. Герчикова, И.Н. Менеджмент: Учебник для вузов. – 4-е изд., перераб. и доп. / И. Н. Герчикова – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 511 с. – (Серия «Золотой фонд российских учебников».)

8. Голубицкая, И. Г. Методы и средства управления кадровой логистикой / И.Г. Голубицкая // Сборник научных статей студентов, магистрантов, аспирантов. Вып. 9: в 3-х т. Т. 3 / сост. С. В. Анцух. Минск: Издательство «Четыре четверти», 2012. – С. 175–177.

9. Голубкова, О. А. Организационное поведение: теория и практика : учеб. пособие / О. А. Голубкова, С. В. Сатикова ; Санкт-Петербургский филиал Нац. исслед. ун-та «Высшая школа экономики». – Санкт-Петербург : Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург, 2013. – 224 с.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

10. Дмитриева, С.И. Логистика. Практические задачи, примеры решения, варианты для самостоятельной работы, тесты: Учебное пособие / 2-е изд., перераб. и доп. / С.И. Дмитриева – Москва : Издательство «Спутник +», 2018. – 102 с.

11. Добровинский, А.П. Управление персоналом в организации: учебное пособие / А.П. Добровинский ; Томский политехнический университет. − Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2011. – 416 с.

12. Ельдештейн, Ю.М. Введение в логистику: учебное пособие / Ю.М. Ельдештейн ; Краснояр. гос. аграр. ун-т – Красноярск, 2015. – 392 с.

13. Епинина, В. С. Специфика построения эффективной системы управления персоналом современного предприятия / В.С. Епинина, А.В. Епинин // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования, 2019. – №5 (39). – С. 125 – 129.

14. Епишкин, И.А. Основы управления персоналом: Учебное пособие для студентов бакалавриата, обучающихся по направлению подготовки «Управление персоналом». / И.А. Епишкин, А.В. Шобанов – Москва: МГУПС (МИИТ), 2015.– 119 с.

15. Звягинцева, О. С. Формирование системы ротации персонала в организации / О.С. Звягинцева, Л.И. Черникова, Д.С. Кенина // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета, 2017. – № 131. – С. 990-1002.

16. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент. Учебник и практикум / А.Т. Зуб ; Юрайт – Москва, 2015. – 376 с.

17. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учебное пособие / 2-е изд., стер. / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова – Москва : КНОРУС, 2016. – 360 с.

18. Кибанов, А. Я. Управление персоналом : теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом : учебно-практическое пособие / А. Я. Кибанов, Л. В. Ивановская ; под ред. А. Я. Кибанова. – Москва : Проспект, 2014. – 64 с.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

19. Кибанов, А. Я. Управление персоналом : теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебно-практическое пособие / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова и др. ; под ред. А. Я. Кибанова. – Москва : Проспект, 2015. – 64 с.

20. Коломыц, О. Н. Кадровая логистика в системе предприятия / О.Н. Коломыц, И.О. Вознюк, В.В. Нестеров // Научный вестник ЮИМ, 2019. – №1. – С. 53 – 58.

21. Кормин, Н. Г. Особенности кадровой логистики современной организации / Н. Г. Кормин // Бизнес, менеджмент и право, 2007. – № 1 (13). – С. 13 – 15.

22. Кормин, Н.Г. Применение кадровой логистики в управлении персоналом организации / Н.Г. Кормин // Вестник Челябинского государственного университета, 2008. – №7. – С. 138 – 142.

23. Корпоративная логистика в вопросах и ответах / Под общ. и науч. ред. проф. В.И. Сергеева. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 634 с.

24. Костенко, Е.П. Институционализация практики управления персоналом в России / Е.П. Костенко / JOURNAL OF ECONOMIC REGULATION (Вопросы регулирования экономики) Том 8, 2017. – № 3. – С. 90 – 102.

25. Левкин, Г.Г. Основы логистики : учебник / Г.Г. Левкин, А.М, Попович – Москва – Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 387 с.

26. Логистика : учеб. пособие / В. И. Маргунова [и др.] ; под общ. ред. В. И. Маргуновой. – Минск : Выш. шк., 2011. – 508 с.

27. Лукаш, Ю.А. Работа по подбору, оценке и контролю персонала: Учебно-практическое пособие / Ю.А. Лукаш – Москва : Юстицинформ, 2015. – 200 с.

28. Лукашевич, В.В. Основы управления персоналом (со структурно-логическими схемами) : учебное пособие / В.В. Лукашевич – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва : КноРус, 2019. – 256 с. – (Бакалавриат).

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

29. Максимцев, И.А. Управление человеческими ресурсами : учебник для вузов / И. А. Максимцев [и др.] ; под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 467 с. – (Высшее образование).

30. Мансуров, Р.Е. Концепция логистического управления персоналом [Электрон. ресурс]. Режим доступа: http://www.aup.ru/articles/personal/24.htm (дата посещения 20.05.2020).

31. Маслова, В.М. Управление персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата / В.М. Маслова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2015. – 492 с. – Серия: Бакалавр. Академический курс.

32. Митин, А.Н. Логистический подход к управлению персоналом организации / А.Н. Митин, Н.Г. Кормин // Известия Уральского государственного экономического университета, 2007. – N 1. – С. 46 – 52.

33. Митин, А.Н. Определение и классификация кадровых логистических потоков в разрезе применения логистики в кадровой политике организации / А.Н. Митин, Н.Г. Кормин // Известия Уральского государственного экономического университета, 2011. – N 1. – С. 89 – 93.

34. Митрофанова, Е. А. Управление персоналом : теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал : учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова, А.В. Софиенко ; под ред. А. Я. Кибанова. – Москва : Проспект, 2013. – 80 с

35. Митрофанова, Е. А. Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: учебно-практическое пособие / Е. А. Митрофанова, В. Г. Коновалова, О. Л. Белова ; под ред. А. Я. Кибанова. – Москва : Проспект, 2014. – 72 с.

36. Николайчук, О. А. Японская система подготовки управленческих кадров и возможности её использования в современной России [Электрон. Ресурс] / О.А. Николайчук // E-Scio, 2018. – №5 (20). Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/yaponskaya-sistema-podgotovki-upravlencheskih-

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

kadrov-i-vozmozhnosti-ee-ispolzovaniya-v-sovremennoy-rossii (дата посещения: 10.05.2020).

37. Одегов, Ю. Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход: Учебно-практическое пособие / Ю.Г. Одегов, К.Х. Абдурахманов, Л.Р. Котова. – Москва: Издательство «Альфа-Пресс», 2011. – 752 с.

38. Поколение Z и рынок труда в России [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://hays.ru/wp-content/uploads/Generation-Z_web.pdf (дата посещения 10.05.2020).

39. Покровский, А.К. Управление персоналом в условиях логистического менеджмента: Учебное пособие / А.К. Покровский /МАДИ (ГТУ). – Москва, 2007. – 132 с.

40. Полищук, И. Применение логистической концепции кадрового менеджмента / И. Полищук // Украинская наука: прошлое, настоящее, будущее, 2014. – № 18. – С. 186 – 191.

41. Полякова, Э.И. Влияние трудового потенциала на результаты деятельности предприятия / Э.И. Полякова, Т.Б. Быстрицкая // Вестник Института экономических исследований, 2018. – №3 (11). – С. 54 – 58.

42. Профессиональный стандарт 07.003 «Специалист по управлению персоналом» [Электронный ресурс].: приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 6 октября 2015 г. N 691н. Режим доступа: https://classinform.ru/profstandarty/07.003-spetcialist-po-upravleniiu-personalom.html (дата посещения 10.05.2020).

43. Профессиональный стандарт 25.039 «Инженер-конструктор по ракетостроению» [Электронный ресурс].: приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 2 декабря 2015 г. N 939н. Режим доступа: https://classinform.ru/profstandarty/25.039-inzhener-konstruktor-po-dinamike-i-prochnosti-mashin-v-raketno-kosmicheskoi-promyshlennosti.html (дата посещения 10.05.2020).

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

44. Распределение населения по возрастным группам [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.gks.ru/folder/12781 (дата посещения 10.05.2020).

45. Селиванова, М. В. Принципы управления персоналом: сущность и влияние на мотивацию / М.В. Селиванова // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки, 2015. – №7. – С. 170 – 172.

46. Слободской, А.Л. Риски в управлении персоналом : учеб. пособие / А.Л. Слободской ; Под редакцией заслуженного деятеля науки РФ, д-ра экон. наук, проф. В.К. Потемкина. – Санкт-Петербург : Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – 155 с.

47. Сотникова, С. И. Движение персонала как механизм повышения корпоративной конкурентоспособности в нестабильной среде / С.И. Сотникова, Г.Н. Волянский // Вестник НГУЭУ, 2012. – №2. – С. 45 – 55.

48. Сотникова, С. И. Карьерная логистика / С.И. Сотникова, В.П. Осипов // Кадровик. Кадровый менеджмент, 2008. – N 5. – С. 30 – 38.

49. Сотникова, С. И. Концептуальный взгляд на карьерную политику организации: из опыта карьерного консультирования / С.И. Сотникова // Государственное и муниципальное управление. Учёные записки СКАГС, 2014. – № 4. – С. 70 – 76.

50. Сотникова, С.И. Методологические подходы к исследованию карьеры работника: возможности и ограничения / С.И. Сотникова // Вестник НГУЭУ, 2014. – №2. – С. 142 – 154.

51. Сотникова, С.И. О карьерном пространстве в российском обществе / С.И. Сотникова // Известия БГУ, 2014. – №3. – С. 46 – 52.

52. Сотникова, С.И. Профессиональная карьера работника: актуальность, сущность, виды, детерминанты, индикаторы исследования / С.И. Сотникова, Н.З. Сотников // Вестник Омского университета. Серия: Экономика, 2015. – № 1. – С. 100 – 107.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

53. Сотникова, С.И. Стратегическое управление карьерой как инструмент достижения конкурентоспособности персонала / С.И. Сотникова, Н.З. Сотников // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика, 2014. – №1. – С. 60 – 65.

54. Сотникова, С.И. Управление карьерой персонала в системе менеджмента современной организации / С.И. Сотникова // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика, 2014. – №3. – С. 60 – 67.

55. Сотникова, С.И. Управление персоналом: деловая карьера: Учебное пособие – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: РИОР, ИНФРА-М, 2016. – 328 с.

56. Софронов, Д.Н. Система кадрового планирования организации / Д.Н. Софонов // Вестник науки и образования, 2020. – №2-1 (80). – С. 28 – 31.

57. Тебекин, А.В. Управление персоналом : учебник / А.В. Тебекин– Москва : КноРус, 2017. – 623 с.

58. Тихенькая, Н.С. Ротация кадров как элемент формирования инновационной стратегии организации / Н.С. Тихенькая, Н.А. Лытнева // Научное периодическое издание «IN SITU», 2016. – №3. – С. 30 – 32.

59. Управление персоналом. Учёные записки. Книга XIII / Под. ред. д.э.н., профессора В.К. Потемкина. – Санкт-Петербург : СПбАУП, 2015. – 265 с.

60. Шапиро, С.А. Основы управления персоналом : учебное пособие / С.А. Шапиро, О.В. Шатаева – Москва : КНОРУС, 2016. – 208 с. – (Бакалавриат).

61. Шендель, Т.В. Проблемы планирования служебно-профессионального продвижения персонала предприятия / Т.В. Шендель // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования, 2019. – №3 (37). – С. 209 – 215.

62. Чемеков, В.П. Кадровая логистика – взгляд на карьеру / В.П. Чемеков // Технология управления, 2012. – № 12. – С. 25 – 28.

63. Чуланова, О. Л. Актуальность компетентностного подхода в управлении персоналом / О.Л. Чуланова // Вестник евразийской науки, 2014. – №5 (24). – С. 109.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Этапы формирования системы логистики персонала

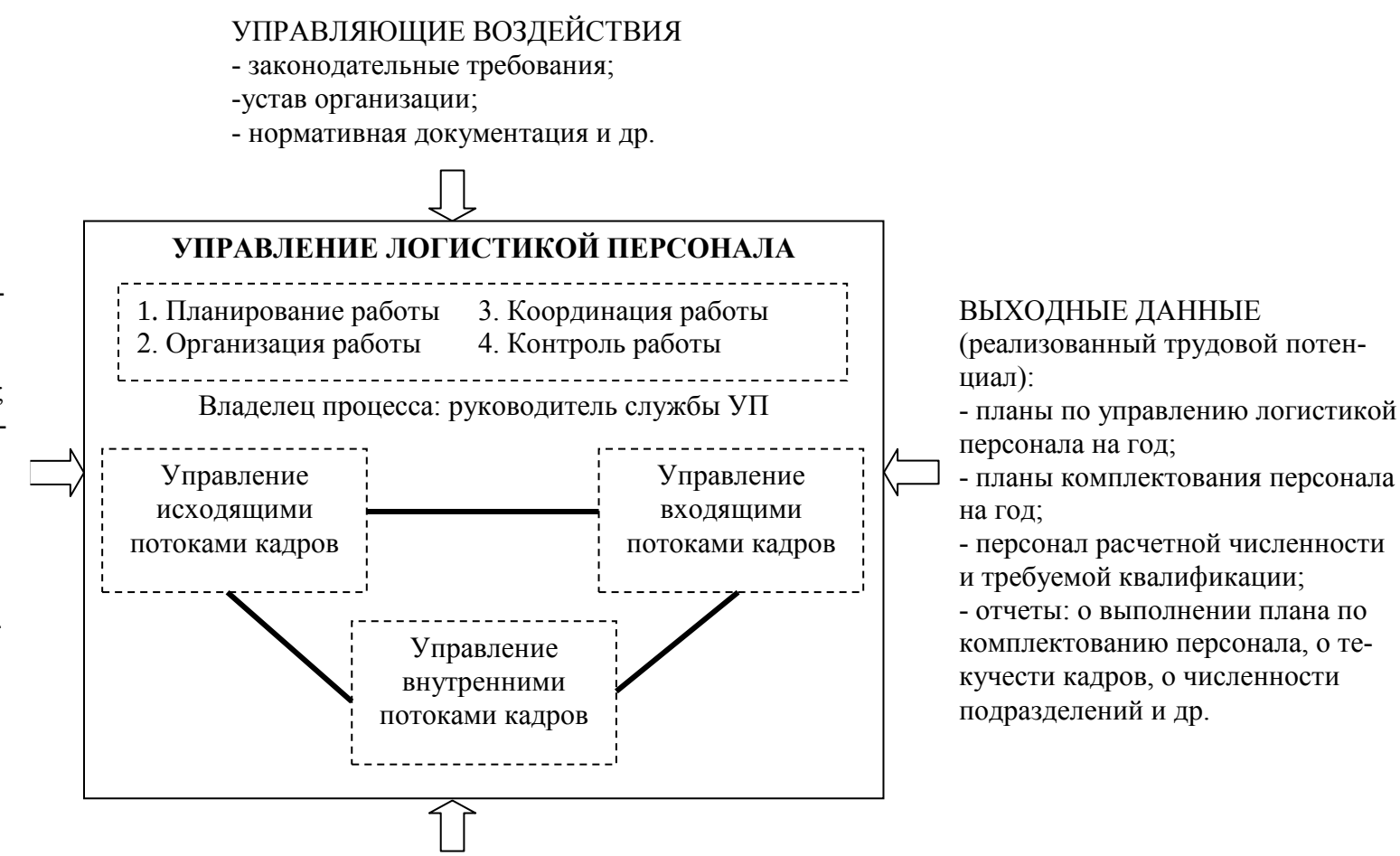


https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Приложение Б

Бизнес-процесс управления логистикой персонала современного предприятия



https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Приложение В

Взаимосвязи процессов 2 уровня бизнес-процесса управления логистикой персонала



Методы реализации процесса: реализация стратегии управления логистикой персонала, годовое планирование процесса управления логистикой персонала, разграничение ответственности и полномочий персонала, подразделений и служб, реализация системы управления карьерой, исследование рынка труда и др.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Приложение Г

Пример стандартной вертикальной логистической карьерной цепочки «Инженер-конструктор по ракетостроению»*

№ уровня	Наименование должности	Квалификационные требования [43] **	
		Образование	Опыт работы
1	2	3	4
1	Инженер-конструктор	Высшее образование – бакалавриат	Опыт работы не требуется
2	Инженер-конструктор III категории		Опыт работы не менее одного года в сфере проектных и конструкторских работ при проектировании РКТ
3	Инженер-конструктор II категории	Высшее образование – магистратура или специалитет	Не менее двух лет в сфере проектных и конструкторских работ при проектировании РКТ
4	Инженер-конструктор I категории		Наличие опыта работы не менее трех лет в испытательных и эксплуатационных подразделениях организаций РКТ
5	Ведущий инженер-конструктор	Высшее образование – магистратура или специалитет Рекомендуется обучение по дополнительным профессиональным программам в области РКТ не реже, чем один раз в три года	Не менее четырёх лет проектных разработок в области РКТ
6	Начальник сектора (бюро)	Высшее образование – магистратура или специалитет Рекомендуется обучение по дополнительным профессиональным программам в области РКТ не реже, чем один раз в пять лет	Не менее пяти лет на инженерно-технических и руководящих должностях в области РКТ

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

1	2	3	4
7	Руководитель структурного подразделения	Высшее образование – магистратура или специалитет Рекомендуется обучение по дополнительным профессиональным программам в области РКТ не реже, чем один раз в пять лет, повышение квалификации в области менеджмента не реже 1 раза в 5 лет	Не менее пяти лет на инженерно-технических должностях в области РКТ, не менее трех лет на руководящих должностях в области РКТ
8	Заместитель генерального конструктора по направлению	Высшее образование – магистратура или специалитет Рекомендуется обучение по дополнительным профессиональным программам в области РКТ не реже, чем один раз в пять лет, повышение квалификации в области менеджмента не реже 1 раза в 5 лет	Не менее семи лет на инженерно-технических должностях в области РКТ, не менее пяти лет на руководящих должностях в области РКТ
9	Генеральный конструктор	Высшее образование – магистратура или специалитет Рекомендуется обучение по дополнительным профессиональным программам в области РКТ не реже, чем один раз в пять лет, повышение квалификации в области менеджмента не реже 1 раза в 5 лет	Не менее десяти лет на инженерно-технических должностях в области РКТ, не менее семи лет на руководящих должностях в области РКТ

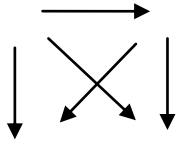
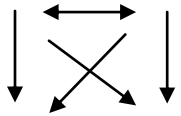
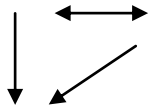
* профиль деятельности остается неизменным вплоть до уровня заместителя генерального конструктора по направлению (включительно)

** могут дополняться любыми необходимыми параметрами (допуск к гос. тайне, аттестация по определённым видам работ, требования к личным качествам, умениям и навыкам, уровень развития компетенций и др.)

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Приложение Д

Упрощенный пример логистической карьерной матрицы «Специалист по персоналу»
(табличное представление участка матрицы с уровня 1 по 5)

№ уровня	Вертикальная траектория карьеры специалиста по персоналу		Траектории возможного перемещения работника	Вариант ротации № 1		Вариант ротации № N	
	Наименование должности	Квалификационные требования* (образование) [42]		Наименование должности	Квалификационные требования* (образование)	Наименование должности	Квалификационные требования*
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Специалист по кадровому делопроизводству	Среднее проф. образование по программам подготовки специалистов среднего звена		Табельщик	Среднее проф. образование по программам подготовки квалифицированных рабочих (служащих)	...	...
2	Специалист по подбору персонала	Высшее образование - бакалавриат		Специалист по оценке и аттестации персонала	Высшее образование - бакалавриат	...	...
3	Начальник группы по подбору персонала	Высшее образование – специалитет, магистратура		Начальник группы по оценке и аттестации персонала	Высшее образование – специалитет, магистратура	...	...
4	Заместитель начальника отдела по персоналу	Высшее образование – специалитет, магистратура		-	-	-	-
5	Начальник службы управления персоналом			-	-	-	-

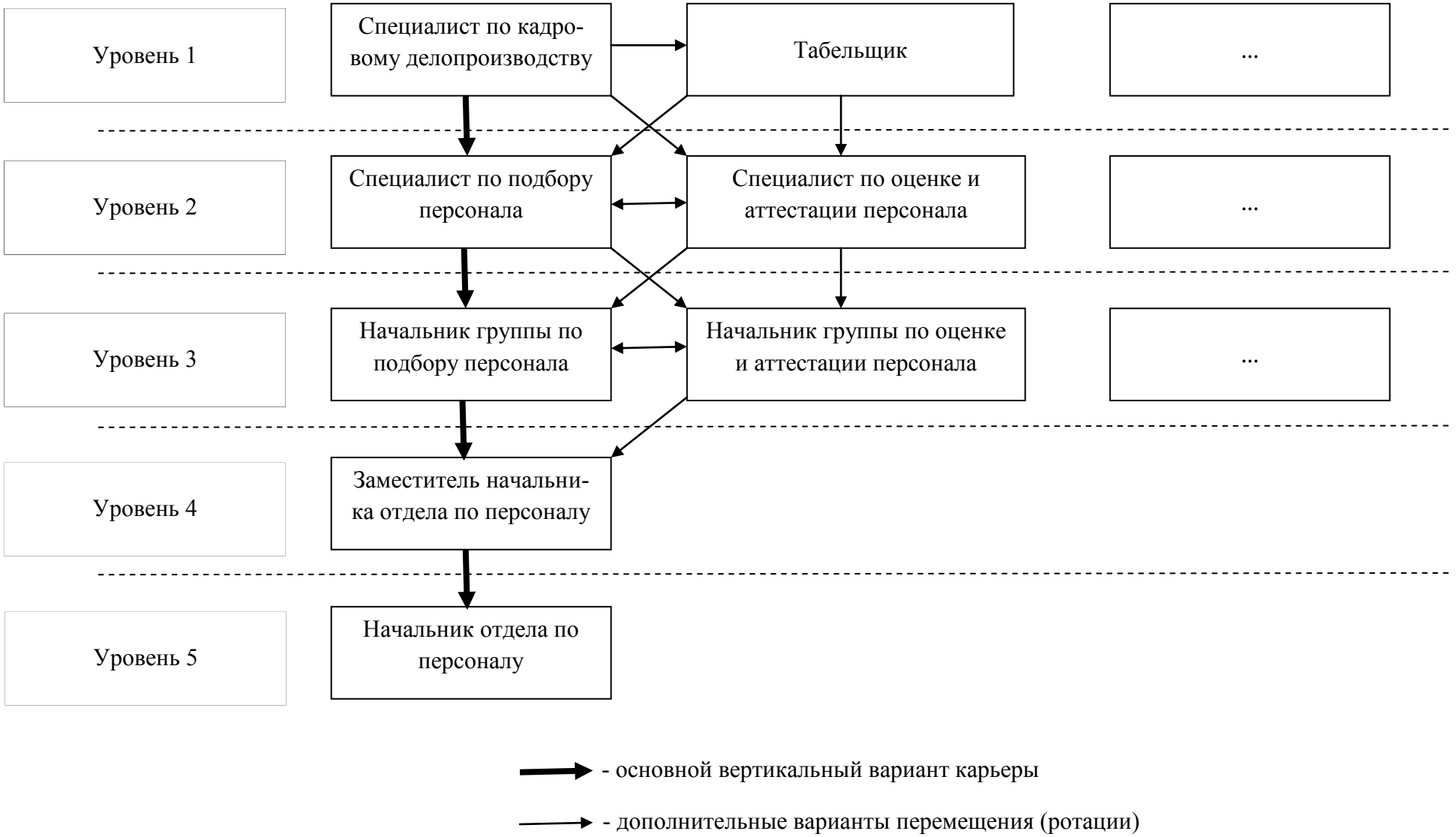
* могут дополняться любыми необходимыми параметрами (допуск к гос. тайне, аттестация по определённым видам работ, требования к личным качествам, умениям и навыкам, уровень развития компетенций и др.)

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Приложение Е

Упрощенный пример логистической карьерной матрицы «Специалист по персоналу»
(схематичное представление участка матрицы с уровня 1 по 5)



https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Приложение Ж

Основные риски и способы снижения их вероятности в процессе формирования и функционирования системы логистики персонала

№ п/п	Наименование риска	Способы снижения вероятности риска
1	2	3
Риски при формировании системы логистики персонала		
1	Несоблюдение сроков проекта по внедрению модели системы логистики персонала	1. Тщательное планирование мероприятий и затрат рабочего времени на стадии календарного планирования проекта. 2. Предусмотреть резерв (запас) времени при календарном планировании проекта. 3. Необходимо предусмотреть промежуточный контроль соблюдения сроков реализации проекта и возможность гибкой корректировки сроков внедрения в случае необходимости.
2	Несоблюдение бюджета проекта	1. Тщательное планирование финансовых затрат на стадии бюджетного планирования проекта. 2. Предусмотреть резерв средств при бюджетного планировании проекта. 3. Необходимо предусмотреть промежуточный контроль соблюдения бюджета реализации проекта и возможность корректировки бюджета в случае необходимости.
3	Недостаточно эффективная модель системы логистики персонала, утвержденная для реализации	1. Необходимо особое внимание уделить проектному этапу формирования системы логистики персонала, провести комплексный анализ факторов внешней и внутренней среды, влияющих на систему логистики персонала, предусмотреть достаточный запас времени на данный этап работ. 2. Для реализации проекта внедрения необходимо создать проектную группу, включающую в себя специалистов по персоналу, представителей различных категорий работников, в том числе руководителей различного уровня. 3. В случае недостаточной квалификации участников проектной группы необходимо рассмотреть возможность их обучения, либо привлечения профильных специалистов со стороны.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

1	2	3
4	Сопротивление собственников, руководителей и сотрудников	1. Проведение совещаний с презентацией проекта для собственников и высшего руководства, а затем руководителей структурных подразделений с чёткой аргументацией целей, содержания и выгод от внедрения проекта. 2. Проведение разъяснительной работы с персоналом, в идеале со стороны высшего руководства, линейных руководителей и представителей службы управления персоналом. 3. Привлечение представителей всех заинтересованных сторон к участию в проекте (по возможности).
Риски при функционировании системы логистики персонала		
5	Риск некорректной оценки потребностей в персонале (количественной и качественной)	1. Формализация процедуры подачи заявок на подбор персонала (согласование с руководителями, бланк требований к кандидату и др.). 2. Расчет потребностей в персонале должен производиться на основании не только текущих потребностей (заявок) подразделений, но с учётом стратегических планов развития предприятия. 3. Использование современных нормативов по труду и численности персонала (в том числе через бенчмаркинг).
6	Риск необъективной оценки сотрудника (его качеств, умений и навыков, мотивов и потенциала развития на этапе отбора кандидатов для трудоустройства)	1. Повышение квалификации специалистов по подбору персонала. 2. Привлечение к процессу оценки кандидатов профильных специалистов и линейных руководителей. 3. Разработка моделей компетенций идеального сотрудника по вакантным должностям. 4. Использование комплексных методов оценки кандидатов (интервью по компетенциям, ассессмент-центр и др.).
7	Риски проектирования некорректных логистических карьерных матриц (цепочек)	1. Проведения тщательного согласования всех разработанных логистических карьерных матриц (цепочек) (консультации со специалистами, опрос мнения самих работников и их руководителей, анализ опыта сторонних организаций, перемещений сотрудников за прошлые периоды и др.). 2. Привлечение к проектированию профильных специалистов по соответствующему профессиональному направлению, а также руководителей различного уровня. 3. Необходимо предусмотреть механизм контроля качества спроектированных логистических карьерных цепочек (матриц) с целью их своевременной корректировки (опросы, анкетирование работников и руководителей и др.).

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

1	2	3
8	Риск потери кадрового потенциала вследствие снижения мотивации сотрудника к труду, либо увольнения	1. Проведение регулярного мониторинга удовлетворённости сотрудников и руководителей системой логистики персонала (опросы, анкетирование и др.). 2. Индивидуальная работа с ключевыми сотрудниками (проработка индивидуальных планов развития, планирование карьерных целей, коуч-сессии и др.). 3. Проведение анализа текучести и её причин.
9	Риск несогласованности кадровых решений, принимаемых в рамках других подсистем управления персоналом с системой логистики персонала	1. Согласование стратегии, целей и технологий работы с кадрами между различными подсистемами управления персоналом и системой логистики персонала на этапе проектирования модели системы. 2. Расширение зон ответственности специалистов по персоналу (с целью изучения различных участков деятельности и понимания взаимосвязей между ними). 3. Проведение разъяснительной работы с персоналом, ответственным за реализацию различных функций управления персоналом. 4. Проведение командообразующих мероприятий для специалистов службы управления персоналом с целью повышения слаженности и сплоченности деятельности сотрудников. 5. Участие представителей службы управления персоналом в совещаниях, в ходе которых принимаются значимые кадровые решения.
10	Недостаточный уровень квалификации руководителей и специалистов по персоналу, задействованных при функционировании системы логистики персонала в качестве исполнителей	1. Обучение исполнителей общим принципам функционирования системы логистики персонала, а также отдельным кадровым технологиям. 2. Привлечение специалистов (консультантов) со стороны в случае необходимости. 3. Проведение периодической оценки уровня квалификации специалистов по персоналу и руководителей различного уровня.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Приложение И

Показатели эффективности системы логистики персонала

№ п/п	Наименование группы показателей оценки эффективности	Наименование показателя оценки эффективности
1	2	3
1	Оценка эффективности системы логистики персонала	– расходы на функционирование системы логистики персонала; – расходы на персонал, процент от выручки; – проведение анкетирования и опросов работников с целью проведения качественного анализа эффективности системы логистики персонала (уровня удовлетворённости персонала системой логистики персонала); – наличие жалоб от линейных руководителей по функционированию системы логистики персонала (качеству и срокам закрытия вакансий и т.д.) и др.
2	Оценка эффективности управления входящими потоками кадров	– сравнение источников закрытия ключевых вакансий (привлечение кандидатур со стороны или внутренние перемещения); – среднее время заполнения вакансии, дней; – средняя стоимость заполнения вакансии; – текучесть среди работников в течение первого года работы и др.
3	Оценка эффективности управления внутренними потоками кадров	– сравнение источников закрытия ключевых вакансий (привлечение кандидатур со стороны или внутренние перемещения); – процент сотрудников, переведенных на следующее звено логистической карьерной матрицы (цепочки); – процент сотрудников, переведенных на вышестоящую должность (сделавших вертикальную карьеру); – процент текучести среди резервистов и др.
4	Оценка эффективности управления исходящими потоками кадров	– проведение анкетирования и собеседований с сотрудниками, увольняющимися по собственному желанию с целью анализа причин текучести кадров; – сравнение показателей текучести персонала по годам, по категориям работников; – уровень нежелательной текучести кадров и др.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Приложение К

Основные факторы мотивации молодых специалистов
(варианты для анализа системы мотивации молодых специалистов)

- карьерный рост
- уровень заработной платы
- интересные, творческие задачи
- наличие возможностей самореализация в целом
- равномерная интенсивность работы
- интересные социальные и культурные программы
- социальная поддержка молодых специалистов
- взаимоотношения в коллективе
- доверие к молодым специалистам со стороны руководства
- бытовые условия на предприятии

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Приложение Л

Критерии оценки кандидатов в ходе проведения собеседования на вакансии

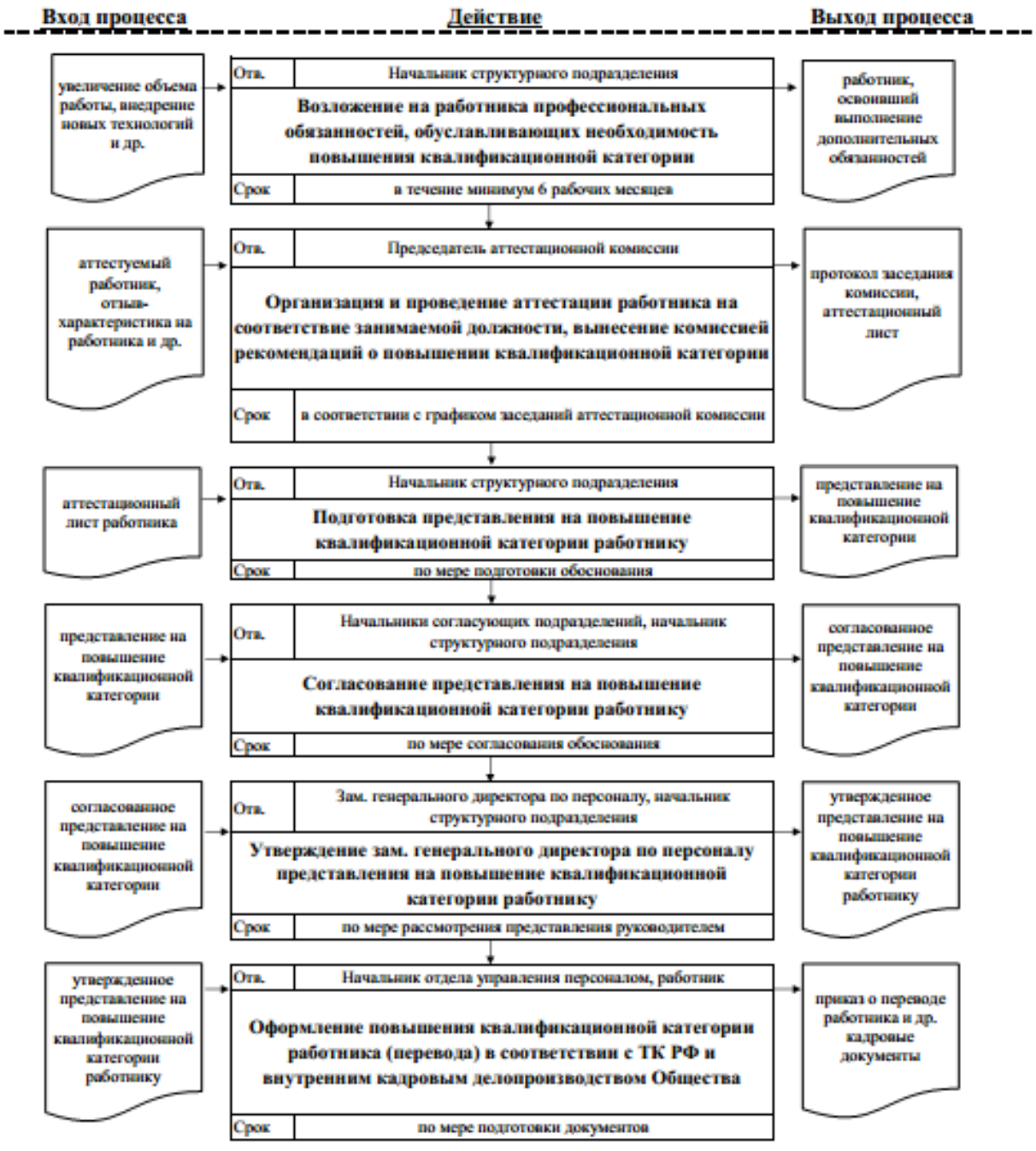
№ п/п	Наименование критерия	Расшифровка
1	2	3
1	Образование	Имеет ли кандидат соответствующее образование или дополнительное обучение для данной должности?
2	Техническая квалификация/Компетенции	Есть ли у кандидата технические (профессиональные) знания и опыт? Наличие необходимых компетенций для данной должности?
3	Навыки общения	Как проявляются навыки общения кандидата в ходе интервью, как он отвечает на вопросы, самопрезентация?
4	Мотивация кандидата	Насколько высокую заинтересованность в работе на данной должности и в данной компании продемонстрировал кандидат?
5	Знания о компании	Продемонстрировал ли кандидат свои знания о компании в ходе собеседования?
6	Потенциал к развитию	Продемонстрировал ли кандидата потенциал к развитию в профессиональной области, как он видит развитие своей карьеры в компании?
7	Командная работа	Продемонстрировал ли кандидат в своих ответах и поведении командные качества (умение и желание работать в команде, готовность к взаимовыручке, приоритет общего результата личному и т.п.?)
8	Инициативность и стремление к результату	Продемонстрировал ли кандидат в своих ответах и поведении инициативность и стремление к достижению высоких результатов в работе?
9	Зарплатные ожидания	Каковы зарплатные ожидания кандидата? Соответствуют ли они уровню компенсации, которую компания готова предложить кандидату на данной должности?

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Приложение М

Процесс повышения квалификационной категории работников в АО "ГРЦ Макеева"

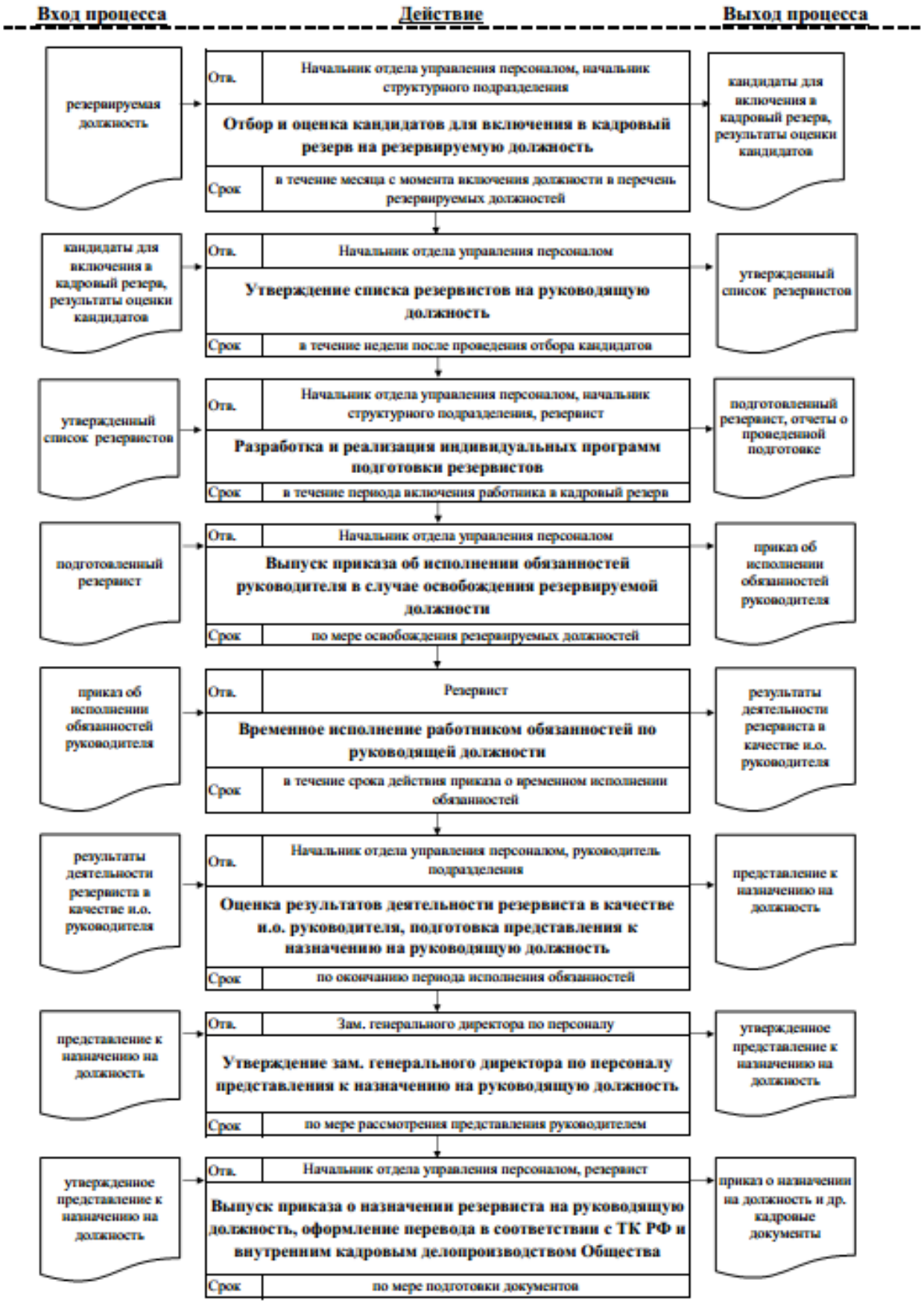


https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Приложение Н

Процесс назначения резервистов на руководящую должность
АО "ГРЦ Макеева"

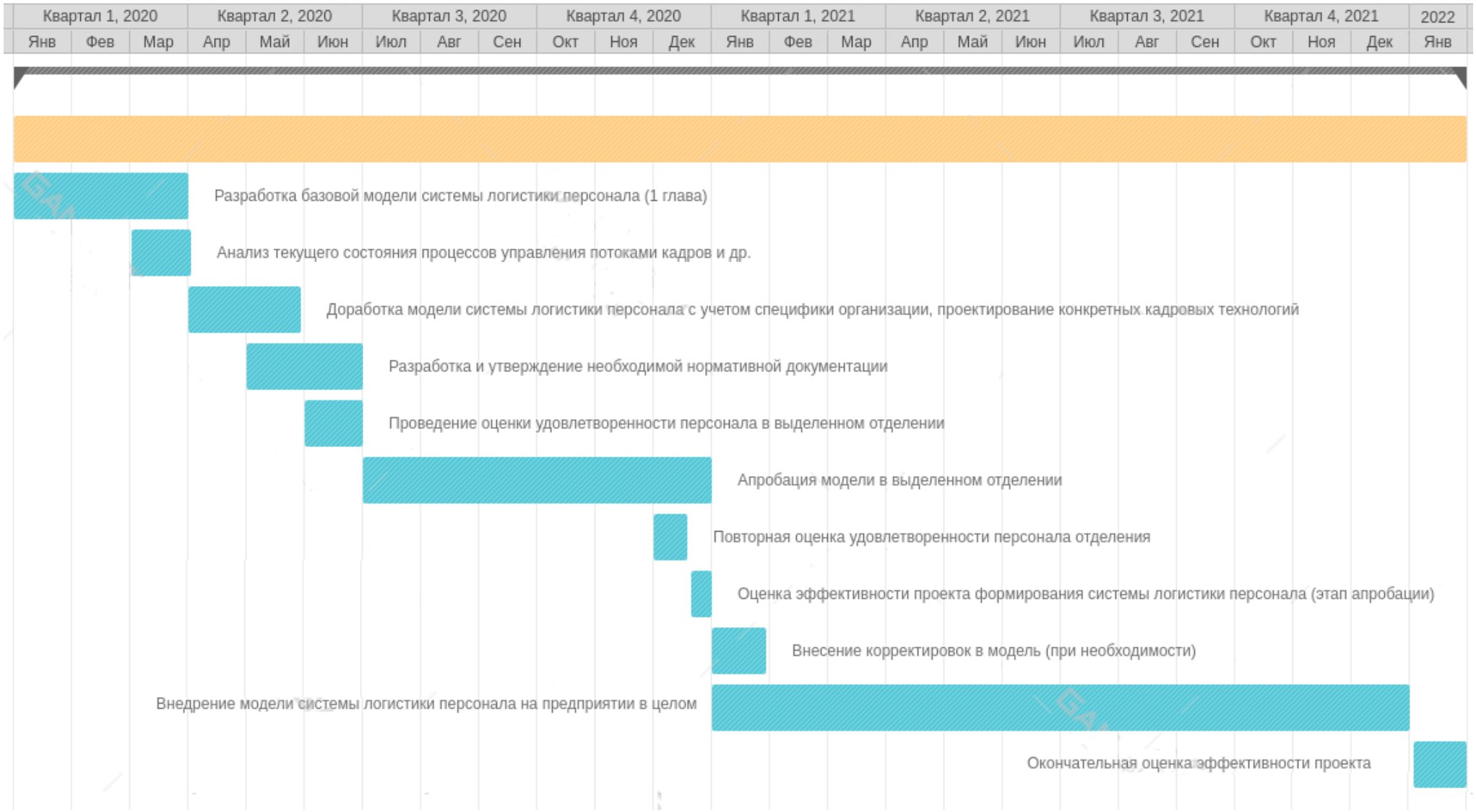


https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Приложение П

Диаграмма Ганта - формирование системы логистики персонала АО «ГРЦ Макеева»



https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Приложение Р

Фрагмент бланка анкеты мониторинга удовлетворенности персонала

Уважаемый сотрудник!

Служба управления персоналом АО «ГРЦ Макеева» проводит мониторинг удовлетворенности персонала. Результаты исследования позволят повысить эффективность управления персоналом, социальных программ и т.д.
Заполнение анкеты займет около 30 минут. Просим Вас ответить на все вопросы, Ваше мнение важно для нас.
Анкета анонимная, все данные будут использоваться в обобщенном виде.

Оцените общий уровень Вашей удовлетворенности работой в АО «ГРЦ Макеева по шкале от 1 до 10:_____
(1- совершенно не удовлетворен, 10- полностью удовлетворен).

Оцените, насколько Вы удовлетворены основными факторами трудовой жизни в настоящий момент в АО «ГРЦ Макеева»?
В каждой строке отметьте любым знаком Ваш выбор.

№	Факторы трудовой жизни	Удовлетворен	Скорее удовлетворен	Скорее не удовлетворен	Не удовле-творен	Затрудняюсь ответить
1	Условия труда (оснащенность рабочего места всем необходимым; организация труда; температурный режим, освещение и т.д.)					
2	Режим труда, график работы					
3	Содержание труда, сама работа					
4	Уровень заработной платы					
5	Зависимость оплаты труда от результатов работы (справедливость формирования заработной платы)					
6	Признание заслуг, устные и письменные благодарности, грамоты и благодарственные письма, доски почета и пр.					
7	Забота предприятия о работниках, соцпакет (материальная помощь при необходимости, санаторно-курортное лечение, и т.д.)					
8	Возможность пользоваться объектами социальной сферы предприятия (культурно-досуговые учреждения и т.д., культурно-массовые и спортивные мероприятия)					
9	Отношение непосредственного руководства (уважительное отношение, внимание к нуждам, рассмотрение предложений, поддержка инициатив, постановка целей, оценка, обратная связь от руководителя)					

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

№	Факторы трудовой жизни	Удовлетворен	Скорее удовлетворен	Скорее не удовлетворен	Не удовлетворен	Затрудняюсь ответить
10	Атмосфера в коллективе, отношение с коллегами					
11	Возможность карьерного роста					
12	Возможность профессионального развития					
13	Возможность пройти обучение внутри предприятия и в учебных центрах					
14	Престижность работы в АО «ГРЦ Макеева», имидж предприятия					
15	Корпоративная культура (традиции, ценности, скорость и процедуры принятия решений, доступность необходимой информации и т.д.)					

Другое (укажите, что именно): _____
_____
_____

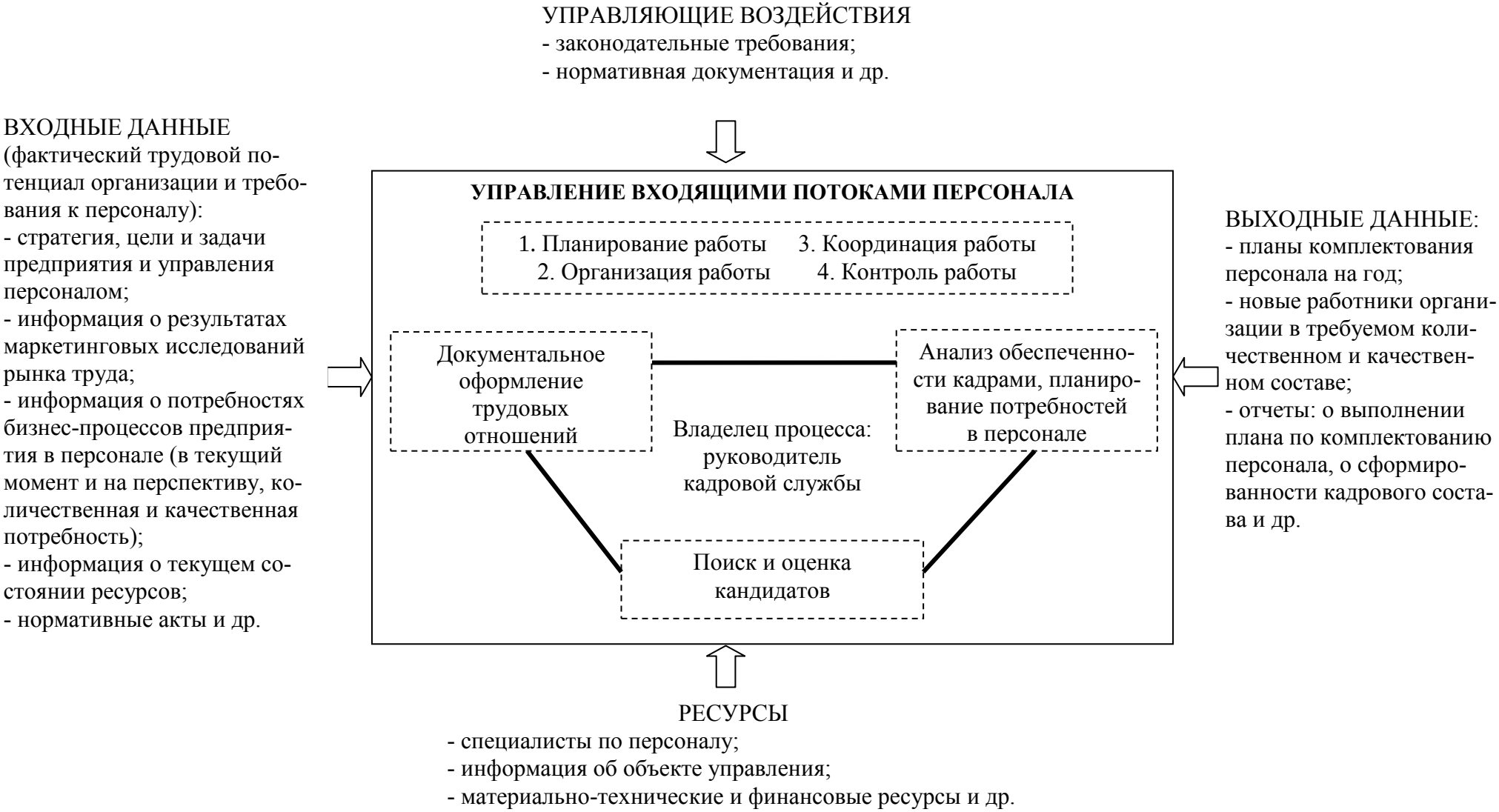
Прочитайте список возможных поощрений и отметьте те, которые обычно используются в Вашем подразделении при поощрении работников. Затем отметьте такие, которыми, по Вашему мнению, в будущем следовало бы использовать чаще.

№	Виды поощрений	обычно используются в Вашем подразделении	следовало бы чаще использовать в будущем
1	Похвала работника со стороны руководителя с глазу на глаз		
2	Публичное признание заслуг (на совещании, на собрании)		
3	Повышение оклада, премии		
4	Предложение более привлекательной для данного сотрудника работы		
5	Предложение профессионального развития (ротации)		
6	Расширение полномочий		
7	Участие в принятии решений		
8	Направление на учебу, повышение квалификации		
9	Высокая оценка рабочих качеств со стороны руководителя при аттестации, зачислении в резерв		
10	Повышение в должности		
11	Награждение благодарностями, грамотами, знаками и государственными наградами		
12	Фотография на «Доске Почета», запись в «Книге Почета»		

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Приложение С

Бизнес-процесс управления входящими потоками персонала АО «ГРЦ Макеева"



https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

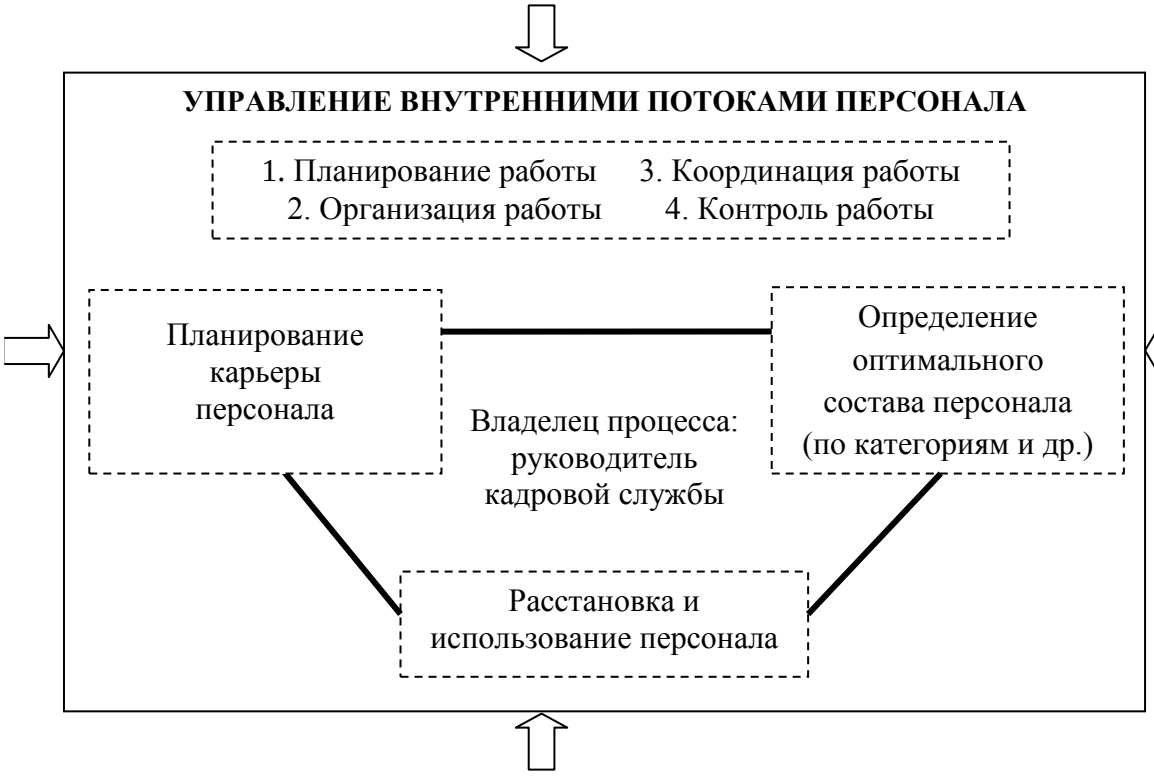
https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Приложение Т

Бизнес-процесс управления внутренними потоками персонала АО «ГРЦ Макеева"

УПРАВЛЯЮЩИЕ ВОЗДЕЙСТВИЯ
- законодательные требования;
- нормативная документация и др.

ВХОДНЫЕ ДАННЫЕ
(фактический трудовой потенциал организации и требования к персоналу):
- стратегия, цели и задачи предприятия и управления персоналом;
- информация о потребностях бизнес-процессов предприятия в персонале (на перспективу, количественная и качественная потребность);
- информация о текущем состоянии ресурсов;
- вновь принятые сотрудники;
- информация о планируемом выбытии персонала;
- нормативные акты и др.



ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ:
- планы по труду на год;
- персонал расчетной численности и требуемой квалификации;
- штатное расписание (штатная расстановка);
- отчеты: о выполнении плана по труду, о численности подразделений и др.

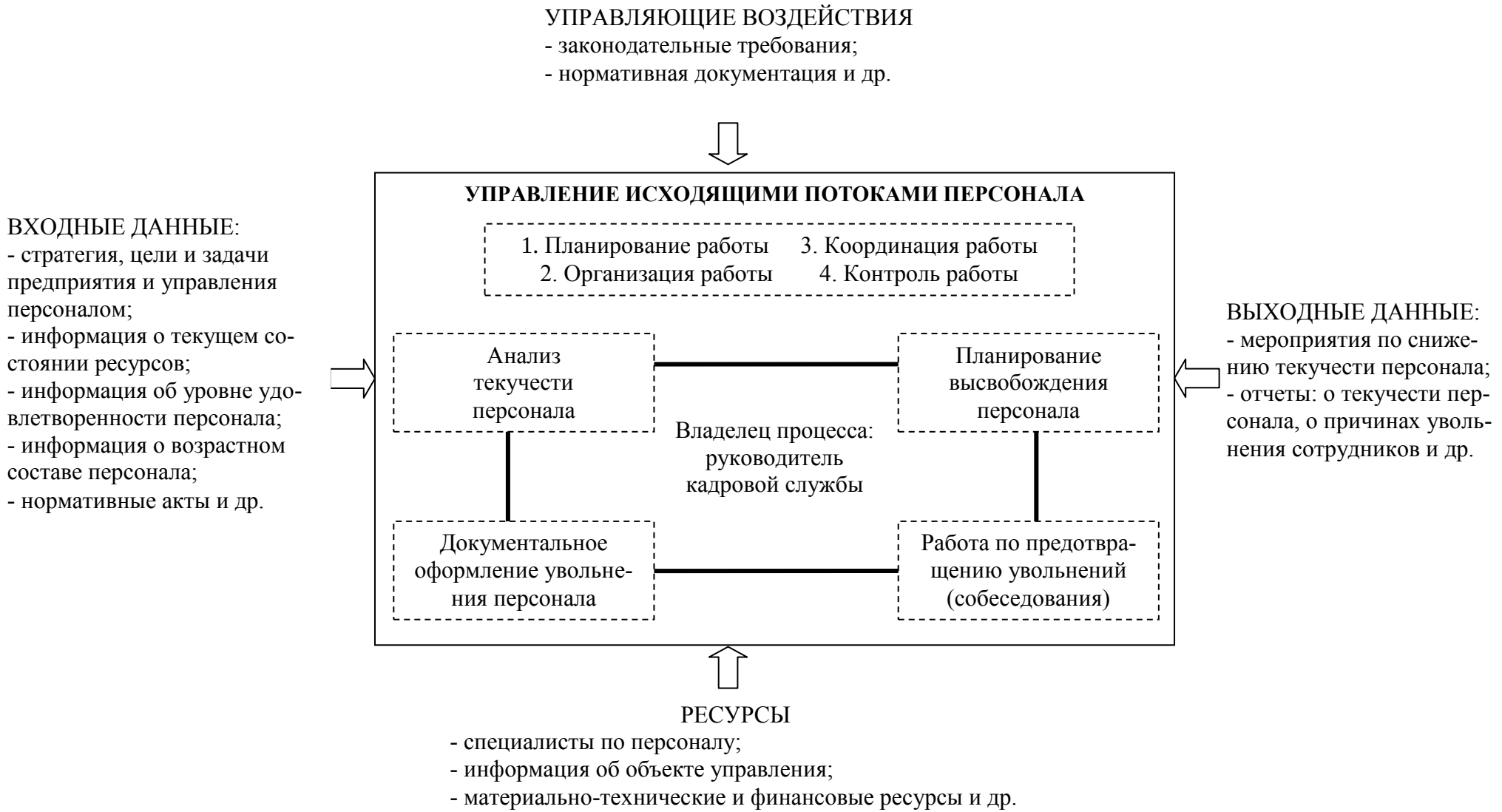
РЕСУРСЫ
- специалисты по персоналу;
- информация об объекте управления;
- материально-технические и финансовые ресурсы и др.

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Приложение У

Бизнес-процесс управления исходящими потоками персонала АО «ГРЦ Макеева"



https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Приложение Ф
Форма сбора экспертных оценок по содержанию труда специалистов

Структурное подразделение № _____
Ф.И.О. _____
Должность _____

Профессиональный стандарт	**Код обобщенной трудовой функции**	**Код трудовой функции**	**Перечень конкретных трудовых действий (при необходимости)**	**Процент фонда рабочего времени**

Работник _____
(подпись, расшифровка, дата)

Непосредственный руководитель _____
(подпись, расшифровка, дата)

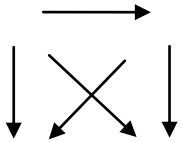
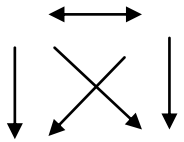
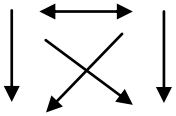
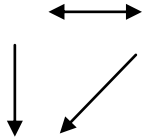
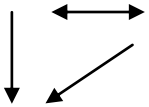
Руководитель подразделения _____
(подпись, расшифровка, дата)

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

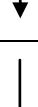
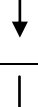
Приложение X

Логистическая карьерная матрица должности «инженер-конструктор по ракетостроению»

№ уровня	Вертикальная траектория карьеры инженера-конструктора по ракетостроению		Траектории возможного перемещения работника	Вариант ротации № 1		Траектории возможного перемещения работника	Вариант ротации № 2	
	Наименование должности	Квалификационные требования (образование) [43]		Наименование должности	Квалификационные требования (образование)		Наименование должности	Квалификационные требования (образование)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Инженер-конструктор (группа разработки КД на корпуса)	Высшее образование (ВО) – бакалавриат, наличие 2-ой формы допуска к гос. тайне		Инженер-конструктор (группа проектирования конструкции ракет)	ВО – бакалавриат, наличие 2-ой формы допуска к гос. тайне		Инженер (группа динамических испытаний)	ВО – бакалавриат, наличие 2-ой формы допуска к гос. тайне
2	Инженер-конструктор 3 категории (группа разработки КД на корпуса)	ВО – бакалавриат, опыт работы от 1-го года в области проектных и конструкторских работ при проектировании РКТ, наличие 2-ой формы допуска к гос. тайне		Инженер-конструктор 3 категории (группа проектирования конструкции ракет)	ВО – бакалавриат, опыт работы от 1-го года в области проектных и конструкторских работ при проектировании РКТ, наличие 2-ой формы допуска к гос. тайне		Инженер 3 категории (группа динамических испытаний)	ВО – бакалавриат, опыт работы от 1-го года в испытательных подразделениях, наличие 2-ой формы допуска к гос. тайне
3	Инженер-конструктор 2 категории (группа разработки КД на корпуса)	ВО – специалитет или магистратура, опыт работы от 2-х лет в области проектных и конструкторских работ при проектировании РКТ, наличие 2-ой формы допуска к гос. тайне		Инженер-конструктор 2 категории (группа проектирования конструкции ракет)	ВО – специалитет или магистратура, опыт работы от 2-х лет в области проектных и конструкторских работ при проектировании РКТ, наличие 2-ой формы допуска к гос. тайне			

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

1	2	3	4	5	6	7	8	9
4	Инженер-конструктор 1 категории (группа разработки КД на корпуса)	ВО – специалитет или магистратура, опыт работы от 3-х лет в испытательных и эксплуатационных подразделениях организаций РКП, наличие 2-ой формы допуска к гос. тайне		x	x	x	x	x
5	Ведущий инженер-конструктор (группа разработки КД на корпуса)	ВО – специалитет или магистратура, рекомендуется обучение в области РКТ не реже, чем один раз в три года, опыт работы от 4-х лет проектных разработок в области РКТ, наличие 2-ой формы допуска к гос. тайне		x	x	x	x	x
6	Ведущий инженер-конструктор – руководитель группы (группа разработки КД на корпуса)	ВО – специалитет или магистратура, рекомендуется обучение в области РКТ не реже, чем один раз в три года, опыт работы от 5-ти лет проектных разработок в области РКТ, наличие 2-ой формы допуска к гос. тайне		x	x	x	x	x
7	Начальник сектора (сектор разработки КД на корпуса, инертные блоки, головные обтекатели)	ВО – специалитет или магистратура, рекомендуется обучение в области РКТ не реже, чем один раз в пять лет, опыт работы от 5-ти лет проектных разработок в области РКТ, в том числе от 1-го года на руководящих должностях, наличие 2-ой формы допуска к гос. тайне		x	x	x	x	x
8	Заместитель начальника отдела (конструкторский отдел № 17)	ВО – специалитет или магистратура, рекомендуется обучение в области РКТ не реже, чем один раз в пять лет, опыт работы от 6-ти лет проектных разработок в области РКТ, в том числе от 3-х лет на руководящих должностях, наличие 2-ой формы допуска к гос. тайне		x	x	x	x	x
9	Начальник отдела (конструкторский отдел № 17)	ВО – специалитет или магистратура, рекомендуется обучение в области РКТ не реже, чем один раз в пять лет, опыт работы от 7-ти лет проектных разработок в области РКТ, в том числе от 5-ти лет на руководящих должностях, наличие 2-ой формы допуска к гос. тайне		x	x	x	x	x
10	Заместитель начальника КБ	ВО – специалитет или магистратура, рекомендуется обучение в области РКТ не реже, чем один раз в пять лет, опыт работы от 10-ти лет проектных разработок в области РКТ, в том числе от 5-ти лет на руководящих должностях, наличие 2-ой формы допуска к гос. тайне		x	x	x	x	x
11	Заместитель генерального конструктора по конструкторской отработке изделий – начальник КБ	ВО – специалитет или магистратура, рекомендуется в области РКТ не реже, чем один раз в пять лет, опыт работы от 10-ти лет проектных разработок в области РКТ, в том числе от 7-ти лет на руководящих должностях, наличие 2-ой формы допуска к гос. тайне		x	x	x	x	x
12	Генеральный конструктор	ВО – специалитет или магистратура, рекомендуется в области РКТ не реже, чем один раз в пять лет, опыт работы от 15-ти лет проектных разработок в области РКТ, в том числе от 10-ти лет на руководящих должностях, наличие 2-ой формы допуска к гос. тайне		x	x	x	x	x

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Приложение Ц

Пример движения работника по карьерной матрице должности «инженер-конструктор по ракетостроению»

№ уровня	Вертикальная траектория карьеры инженера-конструктора по ракетостроению		Траектории возможного перемещения работника	Вариант ротации № 1		Траектории возможного перемещения работника	Вариант ротации № 2	
	Наименование должности	Квалификационные требования (образование)		Наименование должности	Квалификационные требования (образование)		Наименование должности	Квалификационные требования (образование)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Инженер-конструктор (группа разработки КД на корпуса)	Высшее образование (ВО) – бакалавриат, наличие 2-ой формы допуска к гос. тайне		Инженер-конструктор (группа проектирования конструкции ракет)	ВО – бакалавриат, наличие 2-ой формы допуска к гос. тайне		Инженер (группа динамических испытаний)	ВО – бакалавриат, наличие 2-ой формы допуска к гос. тайне
2	Инженер-конструктор 3 категории (группа разработки КД на корпуса)	ВО – бакалавриат, опыт работы от 1-го года в области проектных и конструкторских работ при проектировании РКТ, наличие 2-ой формы допуска к гос. тайне		Инженер-конструктор 3 категории (группа проектирования конструкции ракет)	ВО – бакалавриат, опыт работы от 1-го года в области проектных и конструкторских работ при проектировании РКТ, наличие 2-ой формы допуска к гос. тайне		Инженер 3 категории (группа динамических испытаний)	ВО – бакалавриат, опыт работы от 1-го года в испытательных подразделениях, наличие 2-ой формы допуска к гос. тайне
3	Инженер-конструктор 2 категории (группа разработки КД на корпуса)	ВО – специалитет или магистратура, опыт работы от 2-х лет в области проектных и конструкторских работ при проектировании РКТ, наличие 2-ой формы допуска к гос. тайне		Инженер-конструктор 2 категории (группа проектирования конструкции ракет)	ВО – специалитет или магистратура, опыт работы от 2-х лет в области проектных и конструкторских работ при проектировании РКТ, наличие 2-ой формы допуска к гос. тайне			

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Приложение Ш

Модель компетенций Hi-Po Лидера АО «ГРЦ Макеева»

Компетенции		Навыки
Корпоративные	Корпоративное поведение	– принятие и соблюдение установленных правил – лояльность
	Ориентация на результат	– настойчивость при выполнении поручений – доведение поставленных задач до логического завершения
	Инновативность	– внедрение в работу нововведений – постоянное совершенствование своего участка работы –поиск оригинальных решений и новых подходов при решении поставленных задач
Управленческие	Стратегическое мышление	– понимание глобальных тенденций – долгосрочное видение
	Управленческая ответственность	– соблюдение сроков и договоренностей – контроль – управление рисками
	Анализ проблем и принятие решений	– понимание причин проблем – разносторонний анализ – способность принимать решения в условиях ограничений
	Персональное влияние	– владение навыками управленческой коммуникации – мотивация персонала – методы работы с сопротивлением – владение инструментами обучения взрослых
Личностные	Коммуникация	– переговорные – презентационные – адаптивность
	Межличностные	– взаимодействие в команде –управление стрессом – адекватное восприятие критики
	Саморазвитие	– обучаемость – любознательность
	Достижение результатов	– ответственность – настойчивость в достижении целей – инициативность
Профессиональные	Устанавливаются программой специалитета / бакалавриата / магистратуры, а также профессиональными стандартами по соответствующему виду профессиональной деятельности	

https://право.информ2000.рф/personal3/personal3-1.htm
Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом