

Введение

С переходом к рыночной экономике происходят принципиальные изменения в системе управления предприятиями и организациями. Следствием таких изменений актуальными становятся новые методы управления персоналом.

Понятие «управление персоналом» до недавнего времени в нашей управленческой практике отсутствовало. Правда, система управления каждой организации имела функциональную подсистему управления кадрами и социальным развитием коллектива, но большую часть работ по управлению кадрами выполняли линейные руководители подразделений. Тем не менее, именно в тот период были выработаны основные методы управления персоналом, о чем свидетельствуют: практика введения Досок почета, проведения соцсоревнований, начисление премии в дополнение к заработной плате, разработке целого ряда административных методов. В условиях управления персоналом современного предприятия немаловажным является как применение уже отработанных на практике методов, так и создание новых технологий, входящих в комплекс управления персоналом.

Актуальность выбранной темы заключается в том, что предприятия, находящиеся в рыночных условиях, заинтересованы в повышении эффективности своего производства, а работники могут эффективно трудиться и помогать достигнуть организации стратегических целей при условии, что система стимулирования направлена на поощрение производительности, творчества и исполнительности работников. Руководители организации, которая находится в кризисном состоянии, тем более должны создавать условия повышения трудовой активности персонала.

Стимулирование мотивации персонала организации может выражаться в виде системных мер внешней поддержки со стороны руководства, в результате которых активность и качество трудовых усилий сотрудников повышается.

Теоретической и методологической основой работы послужили труды отечественных и зарубежных ученых в области управления социальным развитием организации, менеджмента, управления персоналом, периодическая литература.

Проблемой изучения системой управления в организации занималось огромное количество ученых, самыми выдающимися из них являются Мескон М., Хедоури, Ф., Альберт М., Виханский О., Кибанов А.Я, Свергун О., Алавердов А.Р., Базаров Т.Ю., Веснин В.Р., Егоршин А.П., Ивановская Л.В., Магура М.И., Курбатова М.Б., Потемкин В.К., Соломанидина Т.О. и Соломанидин В.Г. и др.

Объект исследования – персонал ООО «Юргинский машзавод»

Предмет исследования – программа стимулирования персонала ООО «Юргинский машзавод»

Основная цель работы – разработка программы стимулирования персонала (на примере ООО «Юргинский машзавод»)

Чтобы достигнуть поставленной цели, необходимо решить ряд задач:

- сделать обзор литературы по исследуемой теме;
- провести исследование результатов хозяйственной деятельности ООО «Юргинский машзавод»;
- дать оценку кадровому потенциалу ООО «Юргинский машзавод»;
- отразить результаты проведенного исследования;
- предложить программу стимулирования персонала предприятия.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в ее возможном применении как образца управления персоналом в ООО «Юргинский машзавод»

2 Объект и методы исследования

2.1 Объект исследования

Объект работы – персонал ООО «Юргинский машзавод».

Общество с ограниченной ответственностью «Юргинский машзавод» создано для осуществления хозяйственной деятельности в соответствии с Гражданским кодексом, а также иными правовыми актами РФ. ООО «Юргинский машзавод» является юридическим лицом и действует на основании Устава и законодательства РФ

Название предприятия: Общество с Ограниченной Ответственностью «Юргинский машзавод» (сокращенное название ООО «Юргинский машзавод»).
Адрес предприятия: 652050, Россия, Кемеровская обл., г. Юрга, ул. Шоссейная, 3

Общество является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, может от своего имени заключать договоры, приобретать имущественные и личные неимущественные права и нести обязанности, быть истцом и ответчиком в арбитражном суде и третейском суде. Имеет круглую печать, может иметь штамп и бланки с изображением своего наименования на русском языке, эмблему и товарный знак, а так же прочие атрибуты юридического лица, открывает расчётные и иные счета в банках. Осуществляет все виды внешне экономической деятельности в установленном законодательством порядке.

Миссия ООО «Юргинский машзавод» - интеллектуальное стремление к совершенству на пути к благосостоянию через постоянные улучшения социально ориентированного бизнеса без ущерба для здоровья и окружающей среды.

ООО «Юргинский машзавод» - это предприятие, состоящие из комплекса заводов с полным производственным циклом - от выплавки стали до выпуска готовых машин. На предприятии разработаны и доведены до

серийного производства артиллерийские системы, оборудование ракетно-космических стартов, подъемно-транспортная техника, маслоотжимные агрегаты различной модификации, погрузчики-экскаваторы, шахтное оборудование и другие изделия производственно-технического назначения.

Главная особенность ООО «Юргинский машзавод» заключается в том, что он представляет собой машиностроительный комплекс с полным производственным циклом – от выплавки стали до выпуска сложнейшей машиностроительной продукции, расположенный на единой промплощадке. Также максимально сконцентрированы и сами специализированные производства:

Производство металлургического оборудования;

Производство ГШО;

Производство грузоподъемных машин;

Металлургическое производство;

Производство сельскохозяйственных, коммунальных машин и оборудования.

Наличие собственной теплоэнергоцентрали (ТЭЦ), развитая инфраструктура и энергетические коммуникации, сеть железнодорожных подъездных путей и автомобильных дорог, наличие собственного автомобильного и железнодорожного транспорта, современных складских помещений, отгрузочных площадок и сортировочной железнодорожной станции создают существенные преимущества перед другими предприятиями [23].

2.2 Методы исследования

Методологической основой написания работы является использование в процессе проводимых исследований совокупности различных методов анализа: анализа и синтеза, группировки и сравнения, а также метода экспертной

оценки. Применение каждого из данных методов определено характером решаемых в процессе исследования задач.

Теоретический анализ необходим для выделения и рассмотрения отдельных сторон, свойств явлений, признаков, особенностей.

Сравнение – важнейший метод, который позволяет оценить ход и результаты деятельности организации. Таким образом, фактические результаты деятельности в организации сравниваются с аналогичными показателями за тот же период.

Метод группировки данных основан на делении изучаемой совокупности объектов на однородные группы по соответствующим признакам.

Метод экспертных оценок основан на использовании экспертной информации. Он помогает установить степень сложности и актуальности проблемы, определить основные цели и критерии, выявить важные факторы и взаимосвязи между ними, выбрать наиболее предпочтительные альтернативы.

3 Расчеты и аналитика

3.1 Общая характеристика деятельности предприятия

Приоритетными направлениями деятельности ООО «Юргинский машзавод» является реализация продукции, оказание услуг по управлению хозяйственными обществами. Организационная структура представлена в приложении А.

ООО «Юргинский машзавод» (входит в структуру ОАО НПК «Уралвагонзавод») в первом полугодии 2015 года в сравнении с аналогичным периодом прошлого года увеличил выпуск товарной продукции горно-шахтное оборудование (ГШО) в 2,7 раза. Увеличение производства в первом полугодии связано, в первую очередь, с завершением выполнения контракта 2014 года по изготовлению 66 секций механизированной крепи для шахтоуправления «Карагайлинское» (входит в УК «Заречная»).

Во втором полугодии 2015 года экономическое состояние Юргинского машиностроительного завода улучшается в части перспективы заключения договоров на поставку значительных объемов горно-шахтного оборудования. Общая сумма контракта оценивается в 715 млн рублей. Готовый к работе комплекс нужно передать заказчику в мае 2016 года.

По данным администрации Кемеровской области, в январе-марте 2015 года дебиторская задолженность завода составила более 300 млн рублей, кредитная нагрузка - более 2 млрд рублей. Экономическое состояние завода, с учетом общей сложной ситуации в экономике страны, по-прежнему непростое.

Руководство завода ведет активные переговоры с потенциальными заказчиками, прорабатываются новые схемы финансирования. В результате принимаемых комплексных мер к концу 2015 года предприятие должно достичь «точки безубыточности» по операционной деятельности [24].

Ведущий производитель горно-шахтного оборудования и

грузоподъемной техники Юргинский машзавод в 2016 году приступит к производству агрегатов для капитального ремонта скважин. Завод имеет хорошее оснащение, квалифицированный персонал и после назначения директором Алексея Самоукина, который ранее руководил нефтесервисной компанией в системе «Роснефти», приступил к расширению линейки продуктов. Эксперты отмечают, что агрегат для ремонта скважин, изготовленный на Юргинском машзаводе, будет опережать российские аналоги как по техническому уровню, так и по качеству [25].

«Юргинский машзавод» включился в активную работу по программе импортозамещения, при этом уделяя внимание производству новых видов техники. Сегодня на предприятии ведется работа по созданию документации подъемного агрегата для проведения капитального ремонта скважин. Эта работа связана с освоением в 2016 году производства техники для нефтегазовой отрасли [26].

Для объективации, проведем горизонтальный и вертикальный анализ отчетности Юргинского машиностроительного завода.

Горизонтальный анализ баланса ООО «Юргинский машзавод» представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Горизонтальный анализ баланса ООО «Юргинский машзавод» за 2013 – 2015 гг.

Показатели	2013	2014	2015	2014- 2013	2015- 2014	2014/ 2013	2015/ 2014
1	2	3	4	5	6	7	8
I Внеоборотные активы							
Нематериальные активы	18140	66293	46956	48153	-19337	265,5	-29,2
Результаты исследований и разработок	1729	24095	18723	22366	-5372	1293,6	-22,3
Основные средства	1380175	2131564	1979608	751389	-151956	54,4	-7,1
Финансовые вложения	109993	109993	109993	0	0	0,0	0,0
Отложенные налоговые активы	24866	169231	369717	144365	200486	580,6	118,5

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4	5	6	7	8
Прочие внеоборотные активы	51721	29281	27871	-22440	-1410	-43,4	-4,8
Итого по разделу I	1586624	2530457	2552868	943833	22411	59,5	0,9
II Оборотные активы							
Запасы	1483055	1263909	1089127	-219146	-174782	-14,8	-13,8
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	213183	193821	413	-19362	-193408	-9,1	-99,8
Дебиторская задолженность	961863	799480	966641	-162383	167161	-16,9	20,9
Денежные средства и денежные эквиваленты	4903	4708	16518	-195	11810	-4,0	250,8
Прочие оборотные активы	965	1034	1034	69	0	7,2	0,0
Итого по разделу II	2663969	2262952	2073733	-401017	-189219	-15,1	-8,4
III Капитал и резервы							
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	100010	100010	100010	0	0		
Переоценка внеоборотных активов	0	390545	390545	390545	0		
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	14389	-490522	-1632014	-504911	-1141491	-3509,0	232,7
Итого по разделу III	114399	33	-1141458	-114366	-1141491	-100,0	-3459063,6
IV Долгосрочные обязательства							
Заемные средства	1841210	1509156	1136408	-332054	-372748	-18,0	-24,7
Отложенные налоговые обязательства	96497	142622	123081	46125	-19541	47,8	-13,7
Прочие обязательства	177000	177000	177000	0	0	0,0	0,0
Итого по разделу IV	2114707	1828778	1436489	-285929	-392289	-13,5	-21,5
V Краткосрочные обязательства							
Заемные средства	53201	580843	2024524	527642	1443681	991,8	248,5
Кредиторская задолженность	1897260	2335987	2269998	438727	-65989	23,1	-2,8
Доходы будущих периодов	1905	5696	2134	3791	-3562	199,0	-62,5
Оценочные обязательства	69121	42072	34914	-27049	-7158	-39,1	-17,0
Итого по разделу V	2021487	2964598	4331570	943111	1366972	46,7	46,1
БАЛАНС	4250593	4793409	4626601	542816	-166808	12,8	-3,5

Таким образом, подтверждается информация, что ситуация на предприятии давно уже близка к банкротству предприятия. Двухмесячная задолженность на Юргинском машиностроительном заводе на конец марта 2016 года составила 75 млн рублей. Прямых инвестиций от АО «НПК «Уралвагонзавод» – управляющей компании – не поступает, управления активами не осуществляется. Директору завода необходимо подписать антикризисный план на три года. Прокуратура и следственный комитет проводит проверку эффективности управленческих решений руководителей Юрмаша [27].

Анализ баланса доказывает, что предприятие становится все более кризисным. Например, в течение периода с 2014 по 2015 гг. произошло значительное уменьшение нематериальных активов (на 19337 тыс.руб), результатов исследований и разработок (на 5372 тыс. руб) и основных средств (на 151956 тыс. руб). Таким образом, внеоборотные активы предприятия уменьшились на значительную сумму, однако в итоговой строке данный показатель приобрел положительное значение за счет увеличения отложенных налоговых активов.

Для понимания данного результата укажем, что к появлению отложенных налоговых активов приводят вычитаемые временные разницы. Они появляются из-за применения разных способов:

- начисления амортизации в бухгалтерском и налоговом учете;
- признания коммерческих и управленческих расходов в бухгалтерском и налоговом учете;
- учета убытка от продажи основных средств (в бухгалтерском учете его отражают единовременно, в налоговом - постепенно в течение определенного периода времени);
- учета расходов, если при их расчете в налоговом учете используется кассовый метод, а в бухгалтерском – метод начисления.

В оборотных активах значительно снизились запасы (на 174782 тыс. руб.) и, соответственно, НДС (на 193408 тыс. руб.).

В пассивах нераспределенная прибыль в 2014 и 2015 гг. является убытком (в 2014 году составил -490522 тыс. руб., а в 2015 году – 1 632 013 тыс. руб.), что указывает на отсутствие деловой активности предприятия.

Уменьшается сумма заемных средств по долгосрочным обязательствам (на 332054 тыс. руб. в 2014 году и на 372748 тыс. руб. в 2015 году), но увеличиваются краткосрочные обязательства (на 527642 тыс. руб. в 2014 году и на 1443681 тыс. руб. в 2015 году).

Валюта баланса, незначительно увеличившись в 2014 году, уменьшилась в 2015 году на 166808 тыс. руб.

Таким образом, предприятие является кризисным, деловая активность снижена.

Вертикальный анализ баланса представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Вертикальный анализ баланса

	2013	2014	2015	уд вес 2013	уд вес 2014	уд вес 2015
1	2	3	4	5	6	7
I Внеоборотные активы						
Нематериальные активы	18140	66293	46956	0,43	1,38	1,01
Результаты исследований и разработок	1729	24095	18723	0,04	0,50	0,40
Основные средства	1380175	2131564	1979608	32,47	44,47	42,79
Финансовые вложения	109993	109993	109993	2,59	2,29	2,38
Отложенные налоговые активы	24866	169231	369717	0,59	3,53	7,99
Прочие внеоборотные активы	51721	29281	27871	1,22	0,61	0,60
Итого по разделу I	1586624	2530457	2552868	37,33	52,79	55,18
II Оборотные активы				0,00	0,00	0,00
Запасы	1483055	1263909	1089127	34,89	26,37	23,54
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	213183	193821	413	5,02	4,04	0,01
Дебиторская задолженность	961863	799480	966641	22,63	16,68	20,89

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5	6	7
Денежные средства и денежные эквиваленты	4903	4708	16518	0,12	0,10	0,36
Прочие оборотные активы	965	1034	1034	0,02	0,02	0,02
Итого по разделу II	2663969	2262952	2073733	62,67	47,21	44,82
ПАССИВ						
III Капитал и резервы						
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	100010	100010	100010	2,35	2,09	2,16
Переоценка внеоборотных активов	0	390545	390545	0,00	8,15	8,44
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	14389	- 490522	-1632014	0,34	-10,23	-35,27
Итого по разделу III	114399	33	-1141458	2,69	0,00	-24,67
IV Долгосрочные обязательства				0,00	0,00	0,00
Заемные средства	1841210	1509156	1136408	43,32	31,48	24,56
Отложенные налоговые обязательства	96497	142622	123081	2,27	2,98	2,66
Прочие обязательства	177000	177000	177000	4,16	3,69	3,83
Итого по разделу IV	2114707	1828778	1436489	49,75	38,15	31,05
V Краткосрочные обязательства						
Заемные средства	53201	580843	2024524	1,25	12,12	43,76
Кредиторская задолженность	1897260	2335987	2269998	44,64	48,73	49,06
Доходы будущих периодов	1905	5696	2134	0,04	0,12	0,05
Оценочные обязательства	69121	42072	34914	1,63	0,88	0,75
Итого по разделу V	2021487	2964598	4331570	47,56	61,85	93,62
БАЛАНС	4250593	4793409	4626601	100,00	100,00	100,00

В активах наиболее значительную долю составляют основные средства, однако в 2015 году их удельный вес составил 42, 8% против 44,3 в 2014 году. Также значительна доля запасов (в 2015 году они составляют 23,5 %) и дебиторской задолженности (в 2014 году – 16, 7%, а в 2015 году – 20,9%).

В пассиве наибольшие показатели – долгосрочные заемные средства (этот показатель постоянно уменьшается: в 2013 году – 43,3%, в 2014 – 31,48%, в 2015 – 24,6%) и краткосрочная кредиторская задолженность, что свидетельствует о увеличении задолженности по заработной плате перед персоналом предприятия.

В процессе анализа также рассмотрены основные показатели отчета о прибылях и убытках за указанный период (таблица 3).

Таблица 3 - Показатели работы ООО «Юргинский машзавод» за 2013 - 2015 гг.

Наименование показателя	2013	2014	2015	2014-2013	2015-2014
Выручка	5154874	2100220	1605345	-3054654	-494875
Себестоимость продаж	-4036488	-2017231	-1920024	2019257	97207
Валовая прибыль (убыток)	1118386	82989	-314679	-1035397	-397668
Коммерческие расходы	-74651	-36515	-45943	38136	-9428
Управленческие расходы	-745778	-606873	-423299	138905	183574
Прибыль (убыток) от продаж	297957	-560399	-783921	-858356	-223522
Доходы от участия в других организациях	0	0	0	0	0
Проценты к получению	1664	86	10	-1578	-76
Проценты к уплате	-167688	-234402	-279711	-66714	-45309
Прочие доходы	60698	443235	82849	382537	-360386
Прочие расходы	-176200	-244122	-368986	-67922	-124864
Прибыль (убыток) до налогообложения	16431	-595602	-1349759	-612033	-754157
Текущий налог на прибыль	0	0	0	0	0
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	15074	17711	49924	2637	32213
Изменение отложенных налоговых обязательств	29002	46125	-19541	17123	-65666
Изменение отложенных налоговых активов	10642	144365	200487	133723	56122
Прочее	-4242	7549	11760	11791	4211
Чистая прибыль (убыток)	2313	-504911	-1141491	-507224	-636580

Как мы видим, выручка постоянно уменьшается (за период с 2014 по 2015 год она уменьшилась на 494875 тыс.руб), себестоимость продаж также снижается, но в 2015 году себестоимость превысила выручку, а коммерческие

расходы также увеличились на 9428 тыс. руб. и составили 45943 тыс. руб. Управленческие расходы в сравнении с 2014 годом снизились на 183574 тыс. руб., однако прибыль до налогообложения имеет отрицательное значение за счет увеличивающихся процентов к уплате и прочих расходов, как в 2014, так и в 2015 гг. Таким образом, предприятие терпит убыток в 2014 и 2015 гг.

Таким образом, можно предположить, что антикризисная программа будет подразумевать не только сокращение мощностей, но и изменение структуры персонала предприятия. Ситуация осложняется тем, что предприятие некогда было градообразующим, моногород Юрга развивается с большим трудом, в ситуации кризисов 2008 и 2014 гг. малый бизнес с трудом удерживает позиции, а значит, высвободившаяся рабочая сила пополнит ряды безработных, что может усугубить социально-экономическую обстановку в городе.

3.2 Анализ кадрового потенциала ООО «Юргинский машзавод»

Кадровый потенциал предприятия — это общая характеристика персонала (качественная и количественная), основанная на идее того, что персонал — один из видов ресурсов предприятия. Такая характеристика необходима в связи с тем, что определяет выполнение возложенных на персонал функций и достижение целей перспективного развития предприятия.

Большинство специалистов полагают, что именно персонал представляет главную ценность предприятия.

От обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, степень использования оборудования, машин, механизмов и, как следствие, объем производства продукции, её себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей.

Персонал ООО «Юргинский машзавод» можно разделить на следующие категории: руководители, специалисты, рабочие и служащие.

Задачами анализа являются:

- определение и изучение показателей текучести;
- оценка экстенсивности, интенсивности и эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии;
- изучение и оценка обеспеченности предприятия и его структурных подразделений трудовыми ресурсами по количественным и качественным параметрам;
- выявление резервов трудовых ресурсов, их более полного и эффективного использования.

Источниками информации для анализа служат сведения о численности, приеме, увольнении персонала, данные табельного учета и отдела кадров.

В ООО «Юргинский машзавод» можно выделить следующие категории персонала: рабочие, служащие, специалисты, руководители.

В таблице 4 проведем анализ кадрового состава предприятия по категориям.

Таблица 4 – Кадровый состав ООО «Юргинский машзавод» по категориям

Категория работников	Значение показателя в году, чел				Удельный вес, %				Изменение на 2015 год
	2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015	
Итого списочная численность	5791	4756	4136	3318					-818
Руководители	146	139	135	106	2,5	2,9	3,3	3,2	-29
Специалисты	1328	1269	885	654	22,9	26,7	21,4	19,7	-231
Служащие	1501	1323	1203	896	25,9	27,8	29,1	27,0	-307
Рабочие	2816	2025	1913	1662	48,6	42,6	46,3	50,1	-251

Наибольшую часть на конец 2015 года составляют рабочие – 1662 человека (50,1 %). В структуре персонала за исследуемый период удельный вес рабочих в кадровом составе предприятия увеличивается на 3,8%. Меньшую часть составляет категория руководителей. За анализируемый период их

численность уменьшилась на 29 человек за счет сокращений руководителей нижнего уровня управления, а удельный вес - на 0,1%.

Численность служащих ООО «Юргинский машзавод» сократилась на 307 человек, а специалистов – на 654 человека (3,2%) за период с 2014 по 2015 гг.

Изменение численности персонала ООО «Юргинский машзавод» по категориям представим на рисунке 2.

Таким образом, в структуре значительно уменьшилась численность той, категории, которая непосредственно занята выполнением работ и от роста которых непосредственно зависит объем производимой продукции. Несмотря на кризисное положение предприятия, данная категория работников является основной, эффективное использование этой категории персонала (рабочие) при умелом руководстве может привести к росту их производительности труда, а значит, снижению издержек и увеличению прибыли.

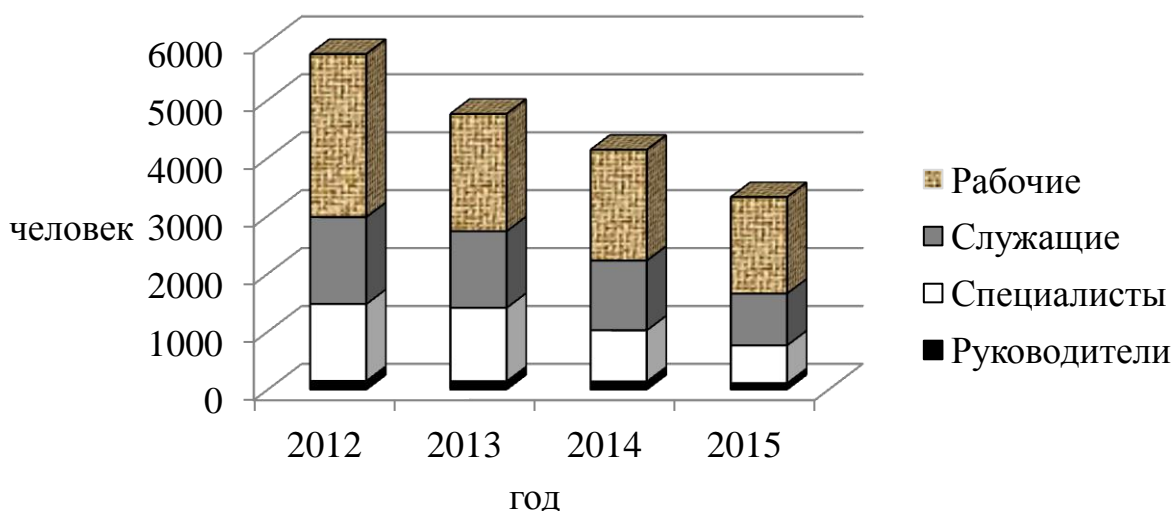


Рисунок 2 – Изменение численности персонала ООО «Юргинский машзавод» по категориям

Структура персонала ООО «Юргинский машзавод» за 2015 г. представлена на рисунке 3

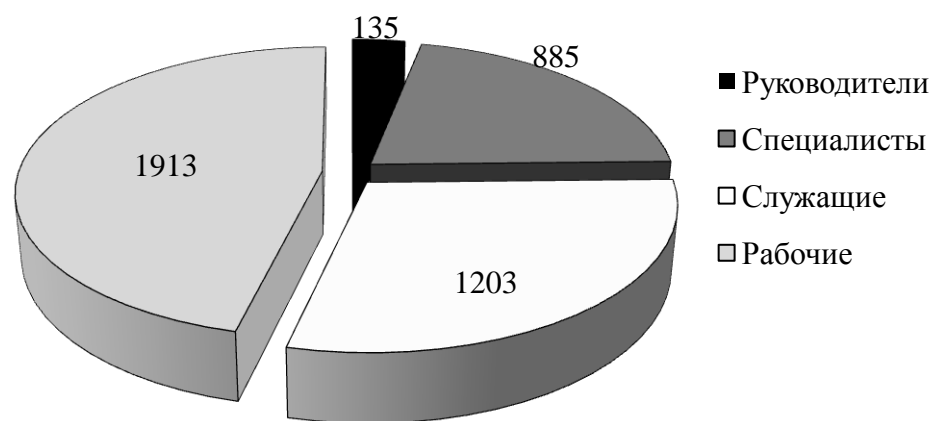


Рисунок 3 - Структура персонала ООО «Юргинский машзавод» за 2014 г., человек

Структура персонала ООО «Юргинский машзавод» за 2015 г. представлена на рисунке 4.

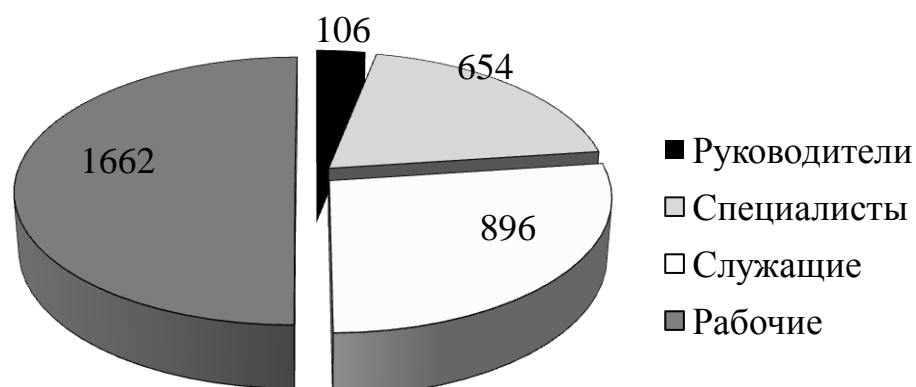


Рисунок 4 - Структура персонала ООО «Юргинский машзавод» за 2015 г., человек

Таким образом, данные рисунков свидетельствуют об уменьшении числа рабочих. Снижение доли специалистов обусловлено кризисными явлениями на предприятии и отсутствием необходимости в высококвалифицированных сотрудниках. Тем не менее, увольнения затронули, прежде всего, служащих и рабочих, что говорит об отсутствии грамотной кадровой политики и дезориентированности руководства в целом.

Для получения более качественного анализа необходимо иметь более полное представление о качественном составе персонала:

- уровень образования;
- половые характеристики;
- возрастной уровень.

Количество сотрудников, имеющих высшее образование за два года уменьшилось на 4,4%. Снижение работников со среднеспециальным образованием обусловлено массовым увольнением рабочих.

Таблица 5 – Уровень образования работников ООО «Юргинский машзавод»

Категория работников	Значение показателя в году, чел		Уд. вес, %		Изменение	
	2014	2015	2014	2015	Абс. знач, чел.	Уд. вес,%
Высшее образование	1290	875	22,3	18,4	-415	-3,9
Среднее специальное	2020	1736	34,9	36,5	-284	1,6
Среднее полное	714	615	12,3	12,9	-99	0,6
Среднее общее	112	92	1,9	1,9	-20	0,0

Следует отметить, что 97% числа специалистов и руководителей имели в 2014 г. высшее образование, а остальные 3% находились в стадии его получения. Среди рабочих есть сотрудники, имеющие высшее образование и получающие его. Небольшая доля специалистов также имеет среднее специальное образование, однако опыт работы и высокая квалификация позволяет им занимать соответствующие должности.

Среди сотрудников предприятия почти 15% работников со средним полным или средним общим образованием. Именно эти работники, не имеющие образования и не конкурентоспособные на рынке труда, меньше остальных готовы к увольнению.

Структура персонала по стажу рассматривается по стажу работы в данной организации. Стаж работы в данной организации характеризует стабильность трудового коллектива. Для анализа стажа в ООО «Юргинский машзавод» выделяют следующие периоды: до 1 года; 1-3; 3-5; более 5 лет.

Таблица 6 – Стаж работы на предприятии

Стаж	Значение показателя, чел.		Уд. вес, %		Изменение	
	2014	2015	2014,0	2015,0	Абс. Знач, чел.	Уд. вес,%
До 1 года	19	10	0,5	0,3	-9	-0,2
1-3 года	468	221	11,3	6,7	-247	-4,7
3-5 лет	873	634	21,1	19,1	-239	-2,0
Более 5 лет	2776	2453	67,1	73,9	-323	6,8
Итого	4136	3318	100,0	100,0	-818	0,0

Таким образом, наибольшее уменьшение численности работников в группах «стаж до 1 года работы» и «от 1 до 3 лет». Больше всего уволившихся среди работающих более 5 лет, однако их доля остается высокой – 73,9 % от всей численности персонала.

При анализе возрастной структуры персонала все сотрудники были разделены на 4 возрастные группы:

- 1 – до 29 лет;
- 2 – 30-40 лет;
- 3 – 40-50 лет;
- 4– свыше 50 лет.

Наибольшее количество уволившихся - это персонал в возрасте от 30 до 40 лет, а также от 40 -50 лет. Именно по данной категории работников, обремененных ипотечными кредитами, семьей, но имеющих возможность устроиться на другую работу, переехать, наиболее высокий коэффициент текучести на данном предприятии в зависимости от кризисов (таблица 6).

Таблица 7 – Возрастной состав

Стаж	Значение показателя, чел.		Уд. вес, %		Изменение	
	2014	2015	2014,0	2015,0	Абс. знач, чел.	Уд. вес,%
До 29 лет	312	201	7,5	6,1	-111	-1,49
30 -40 лет	1202	901	29,1	27,2	-301	-1,91
40 -50 лет	1399	1201	33,8	36,2	-198	2,372
более 50 лет	1223	1015	29,6	30,6	-208	1,021
Итого	4136	3318	100,0	100,0	-818	0

Для анализа возрастной структуры в целом по предприятию используем данные, приведенные на рисунках 5 и 6.

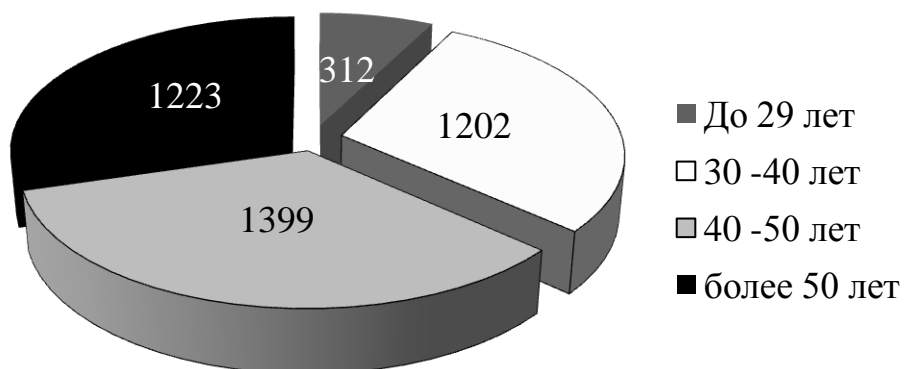


Рисунок 5 - Возрастная структура работников
ООО «Юргинский машзавод» в 2014 году, %

Таким образом, в 2014 году преобладают сотрудники в возрасте от 40-55 лет, в предпенсионном возрасте находятся 37,7 % сотрудников

Количество работников предпенсионного возраста увеличивается, а основная доля молодых и трудоспособных работников сокращается.

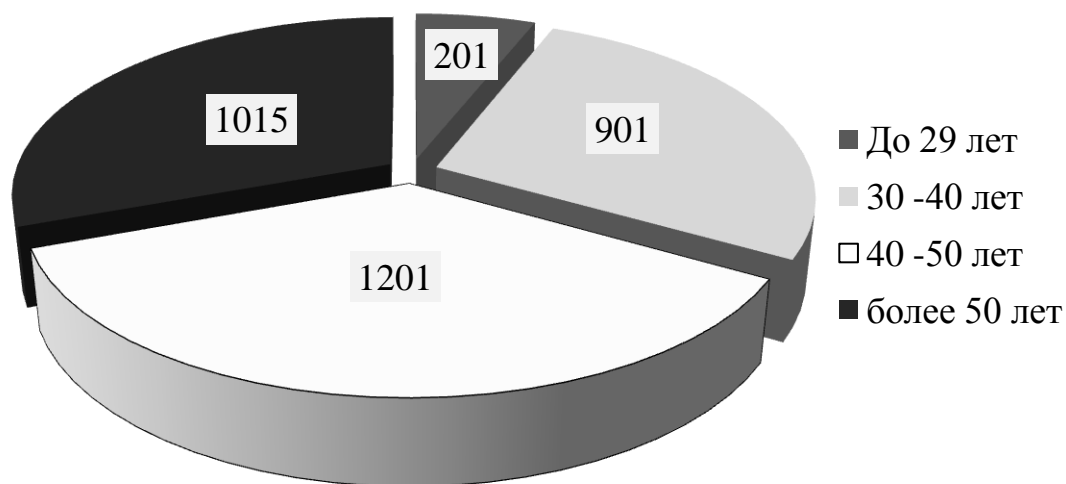


Рисунок 6 - Возрастная структура работников
ООО «Юргинский машзавод» в 2015 году, %

Доля сотрудников в возрасте от 40 до 50 лет в общем составе персонала, увеличивается с 33,8% в 2012 г. до 36,2 % в 2013 г. Доля работников старше 50 лет также увеличивается.

На основании анализа можно прийти к выводу, что в ООО «Юргинский машзавод» отмечается тенденция старения персонала.

В производственном секторе отмечается общий рост доли рабочих и служащих четвертой группы, снижения доли сотрудников второй и третьей возрастных групп.

В ООО «Юргинский машзавод» сохраняется равное соотношение мужчин и женщин (2015 г. – 55,4% - мужчины, 44,6 % женщины). Среди рабочих и руководителей большую долю работников составляют мужчины, среди специалистов - женщины. Распределение персонала по половозрастным характеристикам обусловлено спецификой деятельности ООО «Юргинский машзавод» и требованиями, предъявляемыми администрацией к персоналу предприятия.

Следующим этапом анализа является оценка качества работы с кадрами.

Анализ движения рабочих кадров выполняется путем расчета следующих коэффициентов:

- 1) коэффициент текучести – отношение численности уволившихся по

собственному желанию, за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины к среднесписочной численности работников.

2) коэффициент общего оборота, рассчитываемый как отношение числа принятых и уволенных работников за анализируемый период к среднесписочной численности работников;

3) коэффициент оборота по приему – отношение числа принятых к среднесписочной численности работников;

4) коэффициент оборота по выбытию – отношение числа уволенных к среднесписочной численности работников;

Показатели текучести кадров представим в таблице 8.

Таблица 8 – Показатели текучести кадров ООО «Юргинский машзавод» за 2013 – 2015 гг.

Показатели	2013	2014	2015
Численность ППП на начало периода	5791,0	4756,0	4136,0
Приняты на работу	10,0	16,0	0,0
Выбыли	1045,0	636,0	818,0
Численность персонала на конец периода	4756,0	4136,0	3318,0
Среднесписочная численность персонала	5273,5	4446,0	3727,0
Коэффициент оборота по приему работников	0,2	0,4	0,0
Коэффициент оборота по выбытию работников	19,8	14,3	21,9
Коэффициент текучести кадров	19,7	11,5	18,7
Коэффициент постоянства кадров	90,0	92,7	89,0

За исследуемый период на работу было принято 26 человек, а выбыло 2499 человек. Их них выбыло: 56 человек на пенсию, 18 человек по состоянию здоровья, 2181 человек по собственному желанию, остальные – вследствие сокращения штатов. Среднесписочная численность персонала предприятия составила в 2015 году 3727 человек.

Уволившиеся по собственному желанию указали следующие причины увольнения:

- вследствие задержек заработной платы и низкого уровня заработной платы – 2126 человек;
- по личным обстоятельствам 55 человек.

Оценка организации труда состоит в определении уровня организации труда, ее влияния на использование рабочего времени и основных фондов, работоспособность и здоровье трудящихся, возможность гармоничного развития каждого участника общественного производства, а также в выявлении причин несоответствия существующей организации труда плановому уровню.

Для анализа использования рабочей силы, изучения условий труда, разработки и заключения коллективных трудовых соглашений, необходима информация о рабочем времени.

Фонд рабочего времени может быть представлен следующими показателями:

- номинальный фонд рабочего времени – это календарное количество дней минус праздничные и выходные дни;
- явочный фонд рабочего времени – это календарный фонд рабочего времени минус неявки на работу (целодневные потери рабочего времени);
- бюджет рабочего времени – это явочный фонд рабочего времени, учитывающий плановую продолжительность рабочего дня;
- полезный фонд рабочего времени – это бюджет рабочего времени, учитывающий внутрисменные потери рабочего времени.

Составим баланс рабочего времени. По данным таблицы 9 видно, что потери рабочего времени в 2015 году увеличились. Объективные и субъективные обстоятельства, не обусловленные планом приводят к потерям рабочего времени. К таким обстоятельствам относятся дополнительные отпуска (18068 часов 2015 году), неявки по разрешению администрации (159660 часов 2015 году), заболевания рабочих с временной потерей трудоспособности (53344 часов в 2015 году), прогулы и простои из-за неисправности оборудования,

машин, механизмов, из-за отсутствия работы, сырья, материалов, электроэнергии, топлива и т.д.

Таблица 9 - Баланс рабочего времени сотрудников ООО «Юргинский машзавод» за 2014 -2015 гг.

Показатели	2014 г		2015 г		2015г-2014 г	
	на одного рабочего	на весь персонал	на одного рабочего	на весь персонал	на одного рабочего	на весь персонал
1	2	3	4	5	6	7
Календарное время, дней	365		365			
Выходные и праздничные дни	118		118			
Рабочие дни	247		247			
Номинальный фонд рабочего времени, час	1970	8758620	1970	7342190	0	-1416430
Неявки на работу по причинам на одного человека, дн.:	36	160056	62	231074	26	71018
Явочный фонд рабочего времени, дн	211	938106	185	689495	-26	-248611
Номинальная продолжительность рабочей смены, ч	8	8	8	8	0	0
Бюджет рабочего времени, ч	1688	7504848	1480	5515960	-208	-1988888
Внутрисменные простои, ч	0,2		0,2		0	0
Полезный фонд рабочего времени, ч	1292,8	5747789	1084,8	4043050	-208	-1704739
Средняя продолжительность рабочего дня	8	8	8	8	0	0
Среднесписочная численность (ССЧ)		4446		3727	0	-719

Большая часть потерь времени вызвана такими субъективными факторами, как дополнительные отпуска и неявки с разрешения администрации, что можно считать неиспользованными резервами увеличения фонда рабочего времени. Однако сокращение потерь рабочего времени на данном предприятии не означает увеличение выпуска продукции, так как загруженность предприятия заказами невелика.

Эффективность использования трудовых ресурсов выражается на уровне производительности труда. Показатель производительности труда является обобщающим показателем работы хозяйствующих субъектов. Данный показатель отражает как положительные стороны работы, так и ее недостатки.

Для оценки уровня интенсивности использования труда рассчитаем показатель производительности труда (отношение произведенной продукции к среднесписочной численности персонала). Большое значение для оценки эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии в условиях рыночной экономики имеет показатель рентабельности персонала (отношение прибыли к среднесписочной численности персонала) (таблица 9).

Таблица 10 – Эффективность и интенсивность использования труда

Показатели	2013 г.	2014г.	2015г.	Изменения 2015 к 2014	
				+/-	Темп роста, %
Прибыль от реализации, тыс.руб.	1118386	82989	-314679	-397668	-379,2
Среднесписочная численность персонала, чел.	4756	4136	3318	-818	80,2
Выручка, тыс.руб.	5154874	2100220	1605345	-494875	76,4
Прибыль на одного работника, тыс.руб.	235,1526	20,065	-94,84	-114,9	-472,7
Производительность труда, тыс.руб./чел.	1083,868	507,79	483,83	-23,96	95,3

По данным таблицы, можно сделать следующие выводы, что прибыль от реализации на одного работника снизилась в период 2014-2015 гг. на 391668 тыс.руб., что свидетельствует о снижении эффективности использования персонала предприятия;

По показателю производительности труда можно сказать, что выработка на одного работника в 2015 г. составила 483,8 тыс.руб., это на 23,96 тыс.руб. меньше, чем в 2014г..Данный показатель не увеличился даже за счет уменьшения среднесписочной численности персонала на предприятии. Как видно из приведённых данных, имеющиеся трудовые ресурсы используются неэффективно.

Возможное увольнение работников должно сопровождаться соответствующей кадровой стратегией, позволяющей оставить наиболее эффективных работников. Для оставшихся работников необходимо будет внедрить новую систему мотивации (материальной и нематериальной), которая позволит работать максимально эффективно в условиях импортозамещения и реализации заказов нового типа.

3.3 Исследование элементов системы стимулирования на ООО «Юргинский машзавод»

Эффективность деятельности организации напрямую зависит от того, насколько грамотно построена как система управления персоналом в целом, так и ее составляющие. Так как стимулирование работников включает в себя не только мотивационный комплекс, но и повышение трудовой активности работников, необходимо верно оценивать существующий потенциал.

В рамках антикризисного управления на предприятии кадровый ресурс предприятия рассматривается как целостная взаимосвязанная система, включающая в себя все категории работников, тесно связанная с внешней средой организации.

Сокращение кадров – крайняя мера, но когда решение о сокращении все-таки принято, подразумевается персонифицированный подход, при котором оптимизируется не само штатное расписание, а кадровый состав. Здесь действует общее правило, согласно которому 20% от общего числа работающих на каждом предприятии составляют ключевые специалисты, 70% – линейные работники, 10% – те сотрудники, которые не влияют на результаты производственной деятельности компании. Если следовать этому правилу, при любом сокращении, костяк необходимо сохранить полностью, от ненужного балласта – избавиться, а решение о сокращении линейных специалистов принимать персонально, с учетом результатов внеплановой аттестации. Оценка, стимулирование и мотивация тесно связаны. Оценка персонала

является одним из инструментов, необходимым для того, чтобы активизировать человеческие ресурсы и мотивировать их на работу в интересах организации. Работники должны быть заинтересованы в сохранении работы в условиях отбора, а выявить резервы каждого конкретного работника помогает система оценки персонала. На указанном предприятии данная система значительно устарела, в работе рассмотрим основные элементы одной из существующих систем оценки работы персонала в ООО «Юргинский машзавод».

Оценка компетенций проводится методом экспертной оценки работника его руководителем по характеристикам карты, опираясь как на наблюдаемое профессиональное поведение работника, так и на результаты деятельности.

Наблюдение профессионального поведения работника осуществляется его руководителем регулярно в течение всего отчетного периода.

В случаях изменения должности работника в течение отчетного периода оценка проводится по карте компетенций должности, которую работник занимает на дату начала проведения оценки. При этом руководителем учитывается мнение о проявленных профессиональных качествах работника на предыдущей должности. В случае несовпадения мнения текущего и предыдущего руководителей право принятия окончательного решения принадлежит текущему руководителю.

Оценка Компетенций осуществляется в несколько этапов, рисунок 6.

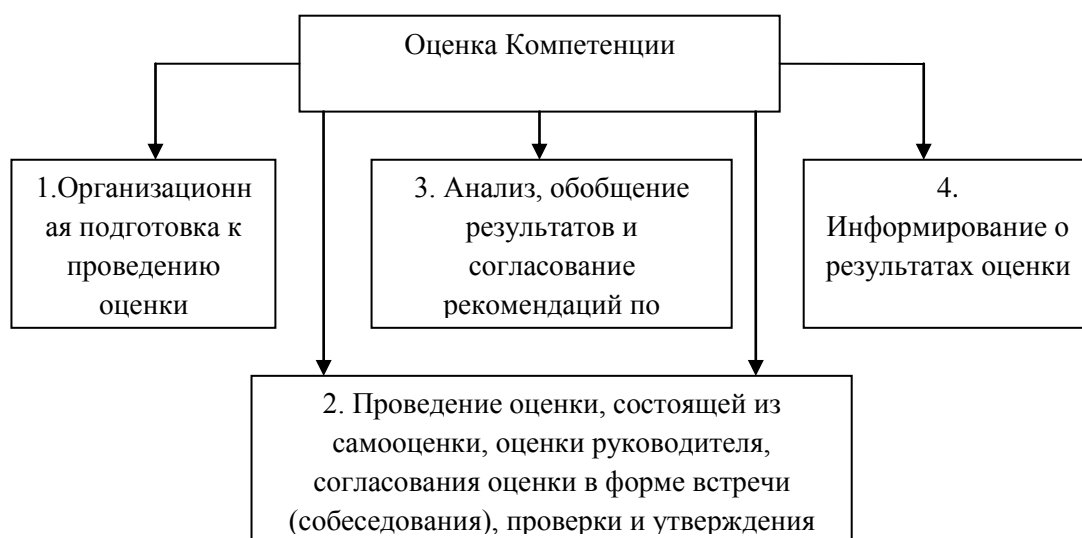


Рисунок 6 - Этапы оценки компетенции сотрудников

В рамках подготовительного этапа производится организация процесса оценки:

- издание приказа о проведении оценки компетенций;
- составление списков работников, подлежащих оценке.

Координатор в течение десяти рабочих дней с даты издания приказа о проведении оценки компетенций формирует первичную информацию о работниках (ф.и.о., должность), данные о составе оценивающих руководителей, утверждающих лиц, а также направляет запрос на предоставление информации по делегированию и смещению матрицы ролей в случае, если штатная единица руководителя, исполняющего роль оценивающего руководителя/утверждающего лица арбитра, не предусмотрена штатным расписанием или вакантна. Руководители в течение пяти рабочих дней с момента получения запроса предоставляют координатору запрошенные сведения.

Мероприятия по проведению оценки представлены на рисунке 7. Все мероприятия по проведению оценки должны быть осуществлены в течение двадцати рабочих дней с даты получения информации о начале проведения оценки.



Рисунок 7 – Мероприятия по проведению оценки

1 Самооценка.

После получения информации о начале проведения оценки координатор информирует работников о начале этапа самооценки.

Работник осуществляет самооценку по форме оценки (Приложение Б). Для этого Работник заполняет форму и выставляет оценки по Шкале оценки, а также при необходимости заполняет поле «рекомендации по развитию».

Работник уведомляет руководителя об окончании заполнения формы, что является подтверждением его добровольного участия в процедуре оценки Компетенций.

2 Оценка руководителя.

Вторым этапом проведения оценки является оценка руководителя. для этого руководитель осуществляет предварительную экспертную оценку компетенций и потребностей в развитии работника. С этой целью руководитель анализирует факты, характеризующие профессиональное поведение работника и относящиеся к карте компетенций должности, а также результаты деятельности работника за отчетный период. результатом экспертной оценки является заполненная форма оценки, в которой проставлены оценки по шкале оценки, выбрана рекомендация по результатам оценки и при необходимости заполнено поле «рекомендации по развитию».

3 Согласование оценок.

После проведения второго этапа руководителем назначается встреча (собеседование) руководителя и работника по согласованию оценок и рекомендаций по развитию. Во время проведения собеседования руководитель и работник обсуждают результаты, достигнутые работником за отчетный период, и компетенции работника, включая факты, подтверждающие их проявление, также в ходе встречи руководитель обсуждает с работником его вариант оценок и рекомендаций по развитию, при этом знакомит работника со своими предложениями. руководитель предоставляет работнику обоснованную, аргументированную обратную связь о проявленном профессиональном поведении работника за отчетный период.

Итогом проведения встречи являются проставление согласованных оценок, расчет итоговой оценки и вынесение рекомендаций по обучению и развитию, которые подтверждаются обеими сторонами. Дополнительно Руководителем даются рекомендации по изменению уровня оплаты труда и дополнительные рекомендации по изменению функционала/должности.

В случаях, когда в процессе оценки компетенций работника на этапе совместного обсуждения работник и руководитель не приходят к единому мнению относительно согласованных оценок либо рекомендаций по развитию, к процессу совместного обсуждения привлекается утверждающее лицо. утверждающее лицо может привлекать к разрешению конфликтной ситуации вышестоящих руководителей (линейных и/или функциональных). Инициатором привлечения утверждающего лица к разрешению конфликтов может выступать как руководитель, так и работник.

После заполнения всех необходимых полей формы руководитель направляет уведомление о завершении этапа согласования оценок утверждающему лицу и координатору.

4 Проверка и утверждение итоговых оценок.

В рамках этапа проверки и утверждения итоговых оценок Утверждающее лицо осуществляет следующие действия:

- проводит проверку достоверности полученных итоговых оценок;
- утверждает итоговые оценки, рекомендации по изменению уровня оплаты труда, а также рекомендации по развитию.

В случае несогласия утверждающего лица с итоговой оценкой и/или рекомендациями по изменению уровня оплаты труда и/или рекомендациями по развитию форма оценки возвращается на корректировку. корректировка оценки осуществляется руководителем с привлечением работника. Самостоятельная корректировка оценок и рекомендаций в форме оценки руководителем и/или утверждающим лицом не допускается.

В случаях, когда на этапе проверки и утверждения итоговых оценок руководитель и утверждающее лицо не приходят к единому мнению относительно итоговых оценок либо рекомендаций по итоговым оценкам, к процессу совместного обсуждения привлекается арбитр. инициатором привлечения арбитра к разрешению конфликтов может выступать как Утверждающее лицо, так и Руководитель.

В целях контроля арбитр имеет право запрашивать по своему усмотрению результаты оценки и при необходимости требовать осуществления корректировки оценки либо утверждения итоговой оценки и рекомендаций.

В случаях, когда участие арбитра не помогло указанным руководителям достигнуть согласованного мнения, право принятия окончательного решения принадлежит арбитру.

Координатор осуществляет организационную поддержку проведения оценки и контроль соблюдения сроков.

В случае несоблюдения сроков проведения оценки формы оценки к рассмотрению не принимаются. Исключение составляет отсутствие работника в период проведения оценки по уважительным причинам (болезнь, командировка, отпуск). Продление сроков проведения оценки осуществляется не более чем на пятнадцать рабочих дней после окончания этапа «Проверка и утверждение итоговых оценок». Оценка начинается со дня выхода работника на рабочее место. При этом руководитель обязан сообщить о подобной отсрочке координатору в течение трех рабочих дней с момента начала оценки.

Анализ и обобщение результатов оценки осуществляются координатором с целью проверки корректности проведения оценки, соответствия компетенций выполняемой деятельности, валидности используемых методов оценки, контроля качества работы экспертов и консолидации результатов оценки.

Согласование рекомендаций по результатам оценки проводится с целью проверки возможности применения рекомендаций по изменению уровня оплаты труда и дополнительных рекомендаций по изменению функционала/должности.

Все мероприятия по анализу, обобщению и согласованию рекомендаций по результатам оценки должны быть осуществлены в течение сорока пяти рабочих дней с даты окончания срока проверки и утверждения итоговых оценок

После получения уведомления о завершении процесса проверки и утверждения итоговых оценок координатор в течение десяти рабочих дней обобщает и анализирует информацию, полученную в ходе проведения оценки, и вносит ее в сводную форму согласно Приложению Б «Сводная форма итоговых оценок и рекомендаций».

На основе «Сводной формы итоговых оценок и рекомендаций» координатор передает результаты оценки руководителям структурных подразделений следующих функциональных направлений: обучение, карьерное развитие, вознаграждение персонала, бизнес-координация и бюджетирование.

Руководитель структурного подразделения по направлению «вознаграждение персонала» в течение тридцати пяти рабочих дней осуществляет проверку возможности применения рекомендаций по изменению уровня оплаты труда, а также дополнительных рекомендаций по изменению функционала/должности:

- самостоятельно анализирует возможность применения рекомендаций по изменению уровня оплаты труда, а также дополнительных рекомендаций по изменению функционала/должности в рамках действующей системы грейдов;

- совместно с руководителем структурного подразделения по направлению «бизнес-координация» согласовывает с руководителями возможность и необходимость применения рекомендаций по изменению функционала/должности;

- согласовывает рекомендации по изменению уровня оплаты труда, а также дополнительные рекомендации по изменению функционала/должности у руководителя.

В случае невозможности применения рекомендации по изменению функционала/должности в рамках действующей системы грейдов либо в случае отсутствия вакансий для руководящих должностей, они передаются руководителю структурного подразделения по направлению «бизнес-координация» для дальнейшего использования в случае появления

возможности применения рекомендаций (появление вакансии и/или изменение системы грейдов).

После согласования рекомендаций по результатам оценки координатор в течение пяти рабочих дней информирует работников, руководителей и утверждающих лиц, а также руководителей об утвержденных результатах оценки.

По итогам ознакомления с утвержденными результатами оценки работников координатор подготавливает «Отчет об ознакомлении работников с результатами оценки компетенций» (Приложение В).

Подтверждением ознакомления работника с результатами оценки является уведомление об ознакомлении с результатами оценки. Если в течение двух рабочих недель координатор не получает уведомления о прочтении, утвержденные результаты оценки направляются повторно. Если в течение двух рабочих недель координатор повторно не получает уведомления о прочтении, в Приложение «Отчет об ознакомлении Работников с результатами оценки Компетенций» вносится информация о том, что работник не ознакомлен с результатами оценки.

В основу оценки Компетенций заложены следующие принципы:

Единство подходов – оценка компетенций производится в равных условиях, по единым правилам, с использованием единых инструментов для всех работников.

Релевантность оценки – в рамках проведения оценки каждый работник оценивается только по тем компетенциям, которые относятся к его карте компетенций должности.

Экспертность оценки – оценка осуществляется путем привлечения эксперта, который способен соответствующим образом оценить компетенции работника. в общем случае таким экспертом признается непосредственный руководитель работника.

Достоверность оценки – по результатам проведения оценки осуществляется контроль за обоснованностью оценок, выставленных работнику.

Сбалансированность – соответствие полученных итоговых оценок принципу нормального распределения. принцип применим на уровне любого структурного подразделения.

Открытость – работники в обязательном порядке информируются руководителями о тех компетенциях, проявление которых ожидается в отчетном периоде, целях, сроках, правилах и порядке проведения предстоящей оценки. Координатор обязан ознакомить работника с согласованными департаментом по организационному развитию и работе с персоналом результатами оценки, рекомендациями по развитию и с принятым в отношении работника решением.

Конфиденциальность оценочной информации – доступ к сведениям о проставленных оценках, рекомендациях и решениях по результатам оценки ограничен узким кругом лиц, непосредственно работающих с данной информацией, и работником. Оценочная информация относится к персональным данным и подлежит защите в соответствии с законодательством российской федерации и локальными актами общества.

По результатам оценки компетенций работник входит в одну из следующих групп:

А+ – итоговая оценка Работника составляет 4,0 балла (итоговая оценка = 4,0).

А – итоговая оценка Работника находится в интервале 3,7 – 4,0 балла ($3,7 \leq$ итоговая оценка $< 4,0$).

В – итоговая оценка Работника находится в интервале 2,7 – 3,7 балла ($2,7 \leq$ итоговая оценка $< 3,7$).

С – итоговая оценка Работника находится в интервале 1,5 – 2,7 балла ($1,5 \leq$ итоговая оценка $< 2,7$).

D – итоговая оценка Работника находится в интервале 1,0 – 1,5 балла ($1,0 \leq$ итоговая оценка $< 1,5$).

Описание групп приведено в Приложении Г.

Размер групп определяется отделом по организационному развитию и работе с персоналом и Планово-экономическим отделом с последующим утверждением на заседании Правления, непосредственно перед каждым проведением оценки. Размер групп зависит от объема средств, предусмотренных в бюджете ООО «Юргинский машзавод» на пересмотр окладов работников, а также результатов деятельности ООО «Юргинский машзавод» за отчетный период.

Информация о размере групп должна доводиться до сведения руководителей самостоятельных структурных подразделений ООО «Юргинский машзавод» одновременно с информацией о начале проведения оценки. В случае если по результатам оценки в структурном подразделении ООО «Юргинский машзавод» в ту или иную группу попадает меньшее количество работников, возможно перераспределение работников между другими группами при условии соблюдения общего бюджета, выделенного на данное ООО «Юргинский машзавод».

В реальности методическое обеспечение системы оценки работы персонала на предприятии не соответствует требованиям по причине того, что:

- в организации практически не используются новейшие методы оценки персонала, недостаточно организован процесс проведения аттестации;
- выбор инструментария для проверки профессиональных и личностных качеств недостаточен;
- финансовые средства на проведение работ по аттестации персонала в ООО «Юргинский машзавод» выделяются незначительно.

Отсутствие надежной системы оценки в исследуемой организации приводит к потере способных работников, не позволяет дифференцировать оплату труда, снижает мотивацию работников.

По внутреннему Положению об оценке сотрудников и руководящего персонала ООО «Юргинский машзавод» ответственность за внедрение и работу системы оценки лежит на работниках отдела кадров. Они участвуют в формировании и работе комиссии, готовят необходимую документацию (положения, инструкции), регламентирующую работу системы, составляют списки и графики и контролируют процесс проведения оценки.

Комиссия, участвующая в аттестации, следит, чтобы цели оценки были четко донесены до персонала ООО «Юргинский машзавод».

На основании результатов оценки линейные и функциональные руководители вправе повысить работника в должности и увеличить его должностной оклад, а также освободить работника от должности в соответствии с законодательством.

Что касается мотивационного комплекса, то на предприятии стабильные задержки по выплате заработной платы.

По информации Юргинской межрайонной прокуратуры в суд направлено заявление о взыскании компенсации за задержку выплаты заработной платы 119 работникам ООО «Юргинский машиностроительный завод». Заявление составлено по результатам проверки исполнения трудового законодательства, проведенной на основании коллективного обращения работников предприятия. Проверка показала, с августа по ноябрь 2015 года заработная плата выплачивалась работникам завода несвоевременно, в связи с чем у них есть право на денежную компенсацию за задержку зарплаты. В таком случае по закону работодатель обязан выплатить денежную компенсацию. По результатам проверки Юргинский межрайонный прокурор обратился в суд с заявлением о выдаче судебных приказов о взыскании компенсации за задержку выплаты заработной платы на общую сумму 103 тыс. руб. В настоящее время заявления находятся на рассмотрении. Ранее, в 2015 году за допущенные подобные нарушения юридическое лицо было привлечено к административной ответственности, руководителю внесено представление об устранении нарушений закона и предостережение о недопустимости нарушения прав

работников. Кроме того, ООО «Газпром межрегионгаз Кемерово» ввело ограничение поставок газа «Юргинскому машзавод». Данные меры приняты в связи с неплатежами предприятия за газ. По состоянию на 26 апреля 2016 года просроченная задолженность Юргинского машзавода перед поставщиком газа составила 126 млн рублей. Гарантии и предлагаемые заводом графики погашения задолженности систематически не исполнялись. Все переговоры свелись к стремлению завода получить дополнительные отсрочки, ссылаясь на сложности со своими контрагентами, что привело к перекладыванию финансовых проблем на поставщика и непрерывному наращиванию задолженности за газ. На протяжении всего отопительного периода поставщиком велась претензионно-исковая работа по взысканию задолженности и законной неустойки, которая продолжает начисляться на сумму просроченных платежей ООО «Юргинский машзавод». По состоянию на 01.05.2016 сумма начисленной неустойки составила 4,62 млн руб. [28]. Таким образом, необходимо внедрить систему стимулирования наиболее эффективной части персонала предприятия, основанную на своевременном выплате заработной платы с учетом надбавок. Для этого необходимо провести оценку всего персонала предприятия.

Таким образом, общая программа стимулирования персонала будет в себя включать три этапа:

- 1 оценка персонала и отбор наиболее эффективных сотрудников;
- 2 увеличение выплат работникам рабочих специальностей;
- 3 внедрение системы нематериальной мотивации.

4 Результаты исследования

4.1 Оценка персонала в рамках программы стимулирования работников

Из проведенного исследования сделан вывод, что ООО «Юргинский машзавод» имеет большую текучесть кадров, это является негативной тенденцией, однако увольнение части инженерно-технического персонала неизбежно в ситуации кризисного состояния предприятия. В основном, движение персонала происходит среди рабочих. При этом, недостаток работников именно по рабочим специальностям – фактор, серьезно отягощающий ситуацию на предприятии. Работники покидают низкооплачиваемые места работы, руководство предприятия сокращает штат инженерно-технического персонала, с одной стороны, и активно ищет рабочих, с другой стороны.

Таким образом, необходимо внедрить систему оценки персонала для отбора лучших инженерно-технических работников. Одновременно данная система будет являться элементом программы стимулирования работников организации.

Как метод комплексной оценки сотрудников определенных должностей или подразделений (например, сервисных или административно-хозяйственных) предложено использовать метод «360 градусов» использовать. На основе этого необходимо внедрение проекта анкеты, при оценке «методом 360 градусов» (Приложение Д).

Условия проведения оценки «360 градусов»:

- сотрудники компании должны хорошо знать друг друга.
- руководство должно быть готово дать обратную связь.
- корпоративная культура организации предполагает высокую степень доверия.

– сотрудники должны воспринимать оценку как помощь в развитии и реализации их возможностей.

В данном случае оценка проводится по отдельным подразделениям предприятия – в частности, инженеров, служащих различных цехов компании.

Проведение оценки:

Для проведения оценки формируется рабочая группа из 10 – 15 человек, представляющих следующие категории работников:

- руководители — в первую очередь непосредственный руководитель, руководитель другого подразделения, топ-менеджер (то есть любой руководитель, который имеет опыт совместной работы с оцениваемым сотрудником);

- подчиненные — непосредственные подчиненные, а также сотрудники, непосредственно не подчиняющиеся оцениваемому сотруднику, но стоящие ниже в корпоративной иерархии и имеющие опыт совместной работы;

- коллеги — сотрудники того же отдела и равные по должности сотрудники других подразделений;

Важно, чтобы в рабочую группу входили люди, имеющие не только положительный опыт взаимодействия с оцениваемым сотрудником, но и отрицательный.

Критическая оценка очень важна для достижения объективности. Все участники рабочей группы заполняют анкету. Рассматриваются следующие критерии:

- профессиональные знания и навыки;
- ориентация на достижение;
- лидерство;
- организаторские способности;
- инициативность;
- способность воспринимать инновации;

- коммуникативность;
- умение работать в команде;
- профессионализм.

Данные анкеты обрабатываются и анализируются. Нужно учитывать, что с приглашением внешнего консультанта стоимость оценки возрастет.

Если внедрить анкету при оценке методом «360 градусов» сотрудники увидят свои плюсы и минусы. Это говорит о, том, что они смогут усовершенствовать свои слабые стороны.

Процесс системы управлением развитием персонала

Согласно данному положению процесс системы управления развитием персонала на основе профессионально важных компетенций включает четыре пункта представленных в таблице 11.

Таблица 11 – Профессиональные компетенции специалистов

Общие положения	Содержание
Общие положения	Включает информацию о целях интеграции процессов отбора, адаптации, работы с молодыми специалистами, работы с резервом кадров, обучения и оценки в единый процесс управления персоналом на основе модели компетенций.
Основные задачи	Включает перечень задач, решение которых усовершенствует процесс управления персоналом, а именно: Оценка текущего уровня компетенций сотрудников и их соответствия требуемому уровню. Формирование кадрового резерва из сотрудников, продемонстрировавших наилучшие результаты, и последующие создание индивидуальных планов развития для каждого резервиста. Лучшее понимание того, что делает сотрудник и какие качества ему необходимы, для выполнения своей работы, а также какие требования к нему предъявляют. Возможность для сотрудника получить обратную связь, узнать о своих сильных и слабых сторонах, общем потенциале и карьерных перспективах. Возможность определить слабые и сильные стороны каждого сотрудника и использовать эту информацию для планирования карьеры и развития. Ориентация сотрудников на результат, повышение аналитического мышления и способности к обучению. Разработка программ тренингов (индивидуальных и групповых), направленных на развитие конкретных компетенций.

Продолжение таблицы 11

Общие положения	Содержание
Требования к модели компетенции	<p>Описывает круг вопросов необходимых для оптимального формирования модели, включающие сбор информации о выполняемой сотрудниками работе, для определения стандартов поведения, которые обеспечивают лучший результат. Необходимость стремления к тому, чтобы стандарты поведения, включенные в компетенции, подходили всем пользователям, а предлагаемые формы применения модели соответствовали корпоративным ценностям.</p> <p>Также разработанный список компетенций и точное определение уровня их проявления, относящиеся к конкретной должности, должен описывает не только то, что ожидается от сотрудников, но и то, как им следует действовать,</p>
г) Применение модели	<p>В данном пункте речь идет о способах практического применения модели в процессе управления персоналом, а именно:</p> <p>При приеме на работу, обращая внимание на то, чтобы кандидат максимально был приближен по компетенциям на соответствующую должность.</p>

Методические рекомендации по определению профессионально важных компетенций сотрудников ООО «Юргинский машзавод» включают четыре этапа формирования модели компетенций.

Первый этап – подготовительный, включающий приказ руководства предприятия о разработке модели компетенции; согласование целей и задач.

Второй этап – формирование модели компетенций.

Мозговой штурм. Может проводиться в каждом структурном подразделении, если количество подразделений предприятия не превышает 12-15. К участию в мозговом штурме необходимо привлекать ведущих, авторитетных специалистов.

Структурное интервью. Целесообразно проводить с одним – двумя наиболее результативными сотрудниками подразделения. Это позволит интервьюеру собрать информацию о том, как сотрудники действуют в большинстве рабочих ситуаций, чтобы затем выделить стандарты поведения и сгруппировать их в компетенции.

Рабочие группы с сотрудниками, руководителями. Проводятся с сотрудниками смежных подразделений в тех случаях, когда они тесно

взаимодействуют и могут охарактеризовать наиболее эффективное поведение коллег в рабочих ситуациях, а также с руководителями отделов.

Наблюдение. Эффективно для ситуации, в которых можно проследить за поведением сотрудников при работе.

Далее собранную информацию участники проекта должны грамотно проанализировать. На этапе анализа собранной информации участникам подгрупп необходимо ответить на следующие вопросы:

а) Какими качествами должен обладать сотрудник, чтобы быть успешным на каждой позиции?

б) Как выбранные компетенции будут проявляться на поведенческом уровне?

в) Являются ли выбранные компетенции действительно важными для работы на этой позиции?

г) Можем ли мы собрать информацию для оценки сотрудника по выбранным критериям в ходе аттестационных мероприятий?

Третий этап - проработка уровней компетенций. Рабочая группа совместно с автором дипломной работы, приняла решение, что каждая компетенция будет измеряться при помощи 5 уровней, которые показывают, как данная компетенция выражена у сотрудника:

- сильно выражена.
- чаще выражена, чем нет.
- чаще не выражена.
- выражена редко.
- не выражена полностью.

Четвертый этап заключается в формировании модели компетенций под конкретную должность. Результатом разработки проекта по созданию корпоративной системы управления персоналом на основе компетенций, должна стать модель, состоящая от 5 до 10 компетенций, разработанных для каждой должности. В ходе формирования модели компетенций разработчики

получают возможность проверить, насколько точно компетенции соответствуют всем ролям, существующим на предприятии.

Внедрение системы оценки методом 360 градусов требует программного обеспечения. Наиболее подходящей может быть WebTutor — система комплексной автоматизации бизнес-процессов, связанных с подбором, оценкой, тестированием и обучением персонала, управлением талантами, систематизацией и хранением знаний, а также с организацией корпоративных коммуникаций и взаимодействия между сотрудниками и HR-подразделением.

Систему WebTutor отличает модульный подход, позволяющий создавать на базе набора программных модулей гибко настраиваемые системы, функционал которых зависит от задач, стоящих перед заказчиком. В результате внедрения системы заказчик получает портал, который может быть доступен как в сети Интернет, так и в Интранет. На основе портала может быть построена либо система дистанционного обучения и тестирования, либо полноценный учебный или HR-портал, автоматизирующий все процессы корпоративного обучения, либо корпоративный информационный портал компании.

Портал предоставляет пользователям (сотрудникам компании, партнерам, клиентам) сервисы, зависящие от набора внедренных модулей системы. Примеры сервисов, доступных на портале:

- дистанционное обучение сотрудников;
- информирование сотрудников об hr-политике компании (новости, статьи, документы);
- тестирование сотрудников;
- проведение процедур оценки персонала (по компетенциям, по целям);
- информирование сотрудников обо всех формах корпоративного обучения, ознакомление с календарем учебных мероприятий, сбор заявок на обучение;

- сбор обратной связи - форумы, блоги, опросы, отзывы об обучении;
- формирование базы знаний компании.

Система может быть интегрирована с основными элементами ИТ-инфраструктуры заказчика - системой учета персонала, EPR системой, системами учета пользователей, корпоративной почтовой системой и т.п. Интеграция позволяет сделать внедрение и эксплуатацию системы максимально эффективными.

Данная программа может быть предоставлена в бесплатной комплектации при следующих условиях:

- не более 250 пользователей;
- не более 25 электронных курсов;
- не более 500 одновременно изучаемых курсов;
- не более 25 тестов;
- не более 500 вопросов для тестов;
- не более 30 учебных мероприятий;
- не более 100 компетенций;
- не более 10 оценочных процедур.

Однако после апробации системы, в условиях активного ее использования, необходимо будет обучить сотрудников отдела кадров работать с данной системой. Стоимость обучающего режима включена в стоимость системы полной версии, которая обойдется предприятию в 150 000 руб. [29].

Экономическим эффектом будет сокращение тех работников, чьи компетенции не могут быть использованы в работе предприятия, находящегося в кризисном положении. Фонд оплаты труда сократится, что позволит сэкономить его для набора рабочих и увеличения их заработной платы.

4.2 Рекомендации по совершенствованию системы стимулирования рабочих на ООО «Юргинский машзавод»

Рабочие, в основной своей массе, работают по тарифной системе оплате труда. Для таких рабочих предлагается в состав индивидуального коэффициента повышения тарифной ставки включить повышающие коэффициенты. Они исчисляются в баллах и по сумме баллов премировать рабочих.

Индивидуальный коэффициент (количество баллов) получается путем суммирования всех имеющихся составляющихся по данным пунктам. Затем сумма полученных баллов умножается на тарифную ставку.

Итоговую часть заработной платы предлагается сформировать так, как представлено в таблице 12.

Таблица 12 – Повышающие и понижающие коэффициенты для рабочих при определении заработной платы

Показатель	Надбавка/ удержание от установленной тарифной ставки
Сверхурочные	+0,6% (часовой) за каждый час.
Нарушение трудовой дисциплины, опоздание, прогул и т.д.	-5% за 1 раз
Проявление инициативы, внесение рационального предложения применительного к заводу	+10%
Участие во внедрении данного предложения либо расчет его внедрения	+10%
После внедрения предложения, при условии участия рабочего в его разработке и внедрении	+5%
Срыв сроков выполнения работ, не выполнение плана по изготовлению продукции	-10%
совмещение профессий	+30% тарифной ставки отсутствующего
Брак (не зависимо от того, исправимый или неисправимый)	-10% не считая суммы, удержанной на исправление брака
За обучение практикантов, новых сотрудников	+15%

Участие в прибылях – еще один фактор материальной мотивации рабочих, то есть, по итогам года работы определенного цеха или бригады, в зависимости от трудового вклада каждого работника, выплачивается определенная премия. Размер премии и вклад каждого сотрудника определяется коллективом цеха или бригады.

Для этого метода стимулирования также подходит балльная оценка вклада рабочего в производство, т.е. в течение года бригадир или начальник цеха за определенные успехи или результаты деятельности каждому работнику присваивается определенная сумма баллов.

В конце года данная сумма баллом суммируется по цеху, бригаде и по организации в целом, величина фонда выплаты премий делится на общую сумму баллов по заводу и получается стоимость одного балла.

Каждому работнику рассчитывается денежная выплата в зависимости от суммы набранных баллов.

В таблице 13 представлены предлагаемые варианты начисления баллов за определенные результаты.

Таблица 13 – Начисление баллов в результате трудовой деятельности рабочего

Результат	Балл
Выполнение нормы, плана по производству продукции	10 за каждый месяц выполнения плана
Перевыполнение (невыполнение) плана	+5 баллов за каждый процент перевыполнения ежемесячно, (-5 не выполнения)
Участие рабочего в увеличении объема продаж; прибыли; продвижении товара.	5 за каждый процент увеличения
Новаторское (рациональное) предложение (внесение, участие во внедрении).	30
Оказание помощи, консультирование вновь принятых сотрудников, их обучение, ответственность за практиканта	15
Помощь в проведении праздников, игр, соревнований и т.д.	10

Основные требования для эффективного функционирования данной методики материального поощрения работников:

1 кроме материального стимулирования, для того что бы работник был заинтересован в участии в прибыли необходимо совместно, руководителям и работникам, участвовать в управлении, в процессе принятия решений, в поиске путей решений производственных проблем.

2 баллы и премии должны начисляться по тем показателям, на которые рабочие имеют влияние. Т.е. по работе того цеха или той бригады где работает рабочий, начисляться на то, на что они могут повлиять, контролировать на своих рабочих местах, производственных участках.

3 начислять баллы, премировать, выбирать лучшего и достойного должны сами работники совместно с бригадирами, начальниками участка, а не руководство завода.

Объединяя все предложенные меры стимулирования, перечень источников дохода работников, являются факторы представленные в таблице 14.

Таблица 14 – Факторы материального стимулирования работников

Фактор	Сущность
Заработная плата	Основная заработная плата
Премии, надбавки	Повышающие и понижающие коэффициенты для рабочих при определении заработной платы
Участие в прибыли	Начисление баллов в результате трудовой деятельности рабочего
Сберегательные фонды	Начисление процентов на денежные средства, оставленные на пластиковой зарплатной карте

Внедрение данных форм материального стимулирования должно проводится постепенно, чтобы расходы по выплатам не были резко растущими и обременительными для завода. При этом одна форма может являться источником для другой, например, начисление процентов на денежные средства, оставленные на пластиковой зарплатной карте – источники погашения невыплаченных кредитов, взятых под поручительство завода.

Таким образом, финансирование рабочих будет зависеть не от количества, а от качества выполненной работы, а источниками финансирования будут являться собственно результаты трудовой деятельности. Для внедрения таких мер поощрения и мотивации весь коллектив рабочих цеха, бригады, завода должны быть проинформированы и согласны на внедрение. Должны подписать соответствующие трудовые договора или дополнительные соглашения.

Среди нематериальных методов мотивации основным являются планирование карьеры, благоприятный климат в коллективе, разработка и внедрение организационной культуры. Все эти методы применялись на предприятии, однако, в большей мере, в отношении инженерно-технических работников. Но существуют и такие методы, которые действуют применительно только к одной категории работников. Наша цель рассмотреть методы нематериального стимулирования рабочих и можно выделить следующие:

- право прямого обращения к начальству с просьбой, проблемой и т.д.;
- торжественные награждения победителей, публикация в газете фотографий лучших рабочих, победителей спортивных соревнований;
- издание книги почета компании, в которой кратко описываются основные достижения сотрудников;
- премии «за здоровый образ жизни», бонусы «за верность компании», доплаты за продолжение образования, надбавки за хорошие отношения с подчиненными [30].

Сумма затрат на нематериальную мотивацию составит не более 250 000 руб., исходя из средней цены за бланк благодарственного письма, грамоты, диплома в размере 20 руб. Если награждать в год примерно 1000 человек, доля данных затрат составит 20 000 руб. Издание книги почета в электронном формате, обойдется предприятию в 10 000 руб. Эту книгу можно разместить на сайте предприятия. Прочие поощрительные знаки внимания руководства к рабочим – фирменные подарки и прочее стоят не более 200 000 руб. в год.

4.3 Экономический эффект внедрения программы стимулирования работников ООО «Юргинский машзавод»

Показатели социально-экономической эффективности проекта отражают эффективность данного проекта с точки зрения интересов всего общества, с тем обстоятельством, что оно несет все затраты, которые связаны с выполнением проекта. Эти показатели отражают целесообразность расходования ресурсов на осуществление конкретно данного проекта.

Социальная эффективность заключается в:

- повышение уровня сотрудничества и доверия между руководством и теми категориями персонала, которые прошли отбор;
- повышение степени информированности работников о целях, стратегии и текущей работе организации;
- повышения уровня приверженности работников своей организации (за счет повышения удовлетворенности работой, понимания карьерных возможностей и настроя на долговременную работу в организации);

Необходимо рассчитать экономические результаты внедрения программы стимулирования персонала.

Возьмем за данность увеличение производительности труда на 10% за счет:

- сокращения кадров, не соответствующих требованиям рынка;
- стимулирования инициативы рабочих;
- повышения лояльности персонала за счет внедрения системы нематериальной мотивации.

Если в 2015 году производительность труда составила 483,83 тыс.руб. на человека при численности 3 318 человек и выручке – 1 605 345 тыс. руб., то после внедрения системы результаты будут следующие, таблица 15.

Таблица 15 – Прогнозные показатели ООО «Юргинский машзавод»

Показатель	2015	2016	Абсолютное изменение +/-
Численность персонала, человек	3 318	3100	-218
Производительность труда, тыс. руб. /чел.	483,83	532,213	+48
Выручка, тыс. руб.	1 605 345	1 649 860,3	+44 515

Оценка методом «360 градусов» предполагает типографские расходы и расходы на тренинг (таблица 15). Также необходимо заложить выплату 0,1% от выручки компании на долю наиболее активных работников, получивших наибольшие баллы.

Таблица 16 – Затраты на реализацию программы и удельный вес каждой из статей расходов

Наименование операции	Затраты, тыс. руб. в год	Удельный вес статьи затрат, %
Расходы на разработку положения об аттестации, модель компетенции	1	0,05
Расходы на печать анкет «Метод 360 градусов»	4	0,2
Расходы на организацию тренинга и обучение персонала работе с программным обеспечением	150	7,3
Затраты на нематериальную мотивацию	250	12,2
Выплаты работникам предприятия в зависимости от суммы выручки,	1 649,9	80,3
Итого:	2 055	100

Экономический эффект составит = 44 515 – 2 055 = 42 460 тыс. руб.

Следовательно, годовой экономический эффект от реализации мероприятий равен: 42 460 тыс. руб.

Положительное значение годового экономического эффекта говорит о том, что внедрение проекта является целесообразным.

В результате реализации проекта произойдёт:

- а) повышение мотивации работников в труде;
- б) рост самосознания работников;
- в) осознание персоналом перспектив профессионального роста;
- г) повышение лояльности персонала.

Позитивные социальные последствия проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом могут формироваться (и должны оцениваться) и за пределами организации (формирование благоприятного имиджа организации).

Заключение

Актуальность темы определила цель работы, которая заключается в разработке программы стимулирования персонала на ООО «Юргинский машзавод» - кризисном предприятии города.

По данным администрации Кемеровской области, в январе-марте 2015 года дебиторская задолженность завода составила более 300 млн рублей, кредитная нагрузка - более 2 млрд рублей.

В активах наиболее значительную долю составляют основные средства, однако в 2015 году их удельный вес составил 42,8% против 44,3 в 2014 году. Также значительна доля запасов (в 2015 году они составляют 23,5 %) и дебиторской задолженности (в 2014 году – 16,7%, а в 2015 году – 20,9%).

В пассиве наибольшие показатели – долгосрочные заемные средства (этот показатель постоянно уменьшается: в 2013 году – 43,3%, в 2014 – 31,48%, в 2015 – 24,6%) и краткосрочная кредиторская задолженность, что свидетельствует об увеличении задолженности по заработной плате перед персоналом предприятия. Таким образом, предприятие терпит убыток в 2014 и 2015 гг.

Таким образом, можно предположить, что антикризисная программа будет подразумевать не только сокращение мощностей, но и изменение структуры персонала предприятия. Анализ кадрового потенциала показал, что наибольшую часть на конец 2015 года составляют рабочие – 1662 человека (50,1 %). Численность служащих ООО «Юргинский машзавод» сократилась на 307 человек, а специалистов – на 654 человека (3,2%) за период с 2014 по 2015 гг. В ООО «Юргинский машзавод» отмечается тенденция старения персонала. За исследуемый период на работу было принято 26 человек, а выбыло 2499 человек. Их них выбыло: 56 человек на пенсию, 18 человек по состоянию здоровья, 2181 человек по собственному желанию, остальные – вследствие

сокращения штатов. Среднесписочная численность персонала предприятия составила в 2015 году 3727 человек.

По показателю производительности труда можно сказать, что выработка на одного работника в 2015 г. составила 483,8 тыс.руб., это на 23,96 тыс.руб. меньше, чем в 2014г..Данный показатель не увеличился даже за счет уменьшения среднесписочной численности персонала на предприятии.

Рассмотрена существующая система оценки персонала. Что касается мотивационного комплекса, то на предприятии стабильные задержки по выплате заработной платы.

Общая программа стимулирования персонала будет в себя включать три этапа: оценка персонала и отбор наиболее эффективных сотрудников; увеличение выплат работникам рабочих специальностей; внедрение системы нематериальной мотивации.

Внедрение системы оценки методом 360 градусов требует программного обеспечения – WebTutor. После апробации системы, в условиях активного ее использования, необходимо будет обучить сотрудников отдела кадров работать с данной системой.

Предлагается формирование итоговой части заработной платы.

Участие в прибылях – еще один фактор материальной мотивации рабочих, то есть, по итогам года работы определенного цеха или бригады, в зависимости от трудового вклада каждого работника, выплачивается определенная премия. Сумма затрат на нематериальную мотивацию составит не более 250 000 руб.

Возьмем за данность увеличение производительности труда на 10% за счет: сокращения кадров, не соответствующих требованиям рынка; стимулирования инициативы рабочих; повышения лояльности персонала за счет внедрения системы нематериальной мотивации.

Выручка увеличится на 44 515 тыс. руб., а затраты – 2055 тыс. руб.

Список использованных источников

- 1 Маусов Н. Менеджмент персонала – ключевое звено внутрифирменного управления // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – №6. – С.8-12.
- 2 Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебное пособие. – М.: ЮНИТИ., 2012. – С.21-23.
- 3 Кибалов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персонала на предприятии. Учебник для студ-ов. – М.: Дело. – 2012. – С.15-16
- 4 Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под ред. Р. Марра, Г.Шмидта, М.: Депо, 2012. – С. 26-28
- 5 Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления, М.: Гардарики, 2012. – С.19-21.
- 6 Мордовин С.Л. Управление человеческими ресурсами: 17 – модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации»: Модуль 16. – М.: ИНФРА–М, 2012г, с.129.
- 7 Ягупа Е.Г., Зиновьева Л.А. Управление персоналом: Учебное пособие. – Кемерово: Кемеровский государственный сельскохозяйственный институт. 2011. –с.54
- 8 Овчинникова В.Т., Щелокова С.Г. Гибкая система оплаты труда в организациях. Новосибирск.: Сиб.унив. изд-во, 2013,с. 57.
- 9 Румянцева З.Ф. Менеджмент организации. - М.: Нира, 2012г, с.164
- 10 Управление персоналом. Учебник. / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Гардарики, 2011. – С. 35.
- 11 Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. М.: ИНФРА-М , 2012г, с.48
- 12 Сацков Н.Я. Практический менеджмент. Методы и приемы деятельности руководителя. – М.: Сталкер, 2012г, с.456

- 13 Скавитин А.В. Методические подходы к управлению текучестью кадров. – М.: Наука, 2010г-с.234
- 14 Щукин В. Принципиальная схема стимулирования эффективной производственной деятельности. – М.: Дело, 2012г,с.235
- 15 Тарасов В.К. Персонал – технология. – С-Пб.: ИРИДА, 2013г, с.201.
- 16 Ястребова Е.М. Руководить и добиваться успеха. – М.: Нира, 2011г, с.94
- 17 Травин В.В. Основы кадрового менеджмента. – М.: Вирдо, 2013г, с. 610
- 18 Волгин А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. - М.: Юникс, 2013г, - с.156.
- 19 Зайцев Г.Г. Управление кадрами на предприятии. – С-Пб.: Слово, 2012г, с. 120
- 20 Герошин А.П. Мотивация трудовой деятельности. - Нижний Новгород: Дело, 2011г с. 201.
- 21 Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебное пособие. – М.: ЮНИТИ., 2012г, с.44
- 22 Официальный сайт Юргинского машиностроительного завода
- 23 Юргинский машзавод почти в три раза увеличил выпуск товарной продукции в части ГШО. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://kemerovo.bezformata.ru/listnews/yurginskij-mashzavod-pochti-v-tri/36903032/>
- 24 Юргинский машиностроительный завод будет изготавливать технику для нефтяников и газовиков. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.derrick.ru/?f=n&id=22086>
- 25 «Юргинский машзавод» включился в активную работу по программе импортозамещения. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.metaprom.ru/news/stanki/05-02-16-n22695/>
- 26 Штаб по финмониторингу рассмотрел ситуацию на кузбасских предприятиях АО «НПК «Уралвагонзавод» — Юрмаше и УК «Заречная. [Электронный ресурс] – Режим доступа:

<http://kemoblast.ru/news/bezopasnost/2016/03/31/shtab-po-finmonitoringu-rassmotrel-situatsiyu-na-kuzbasskih-predpriyatiyah-ao-npk-uralvagonzavod-yurmashe-i-uk-zarechnaya.html>

27 Комплексная система автоматизации обучения, оценки, подбора и развития персонала. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://kursor.com.ru/webtutor/>

28 С Юрмаша взыщут компенсацию за задержку выплаты зарплаты. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://reader.prokopievsk.ru/news/> С-Юрмаша-взыщут-компенсацию-за-задержку-выплаты-зарплаты

29 Чавыкина М. А. Необычные методы стимулирования труда персонала // Молодой ученый. — 2014. — №4. — С. 631-632.

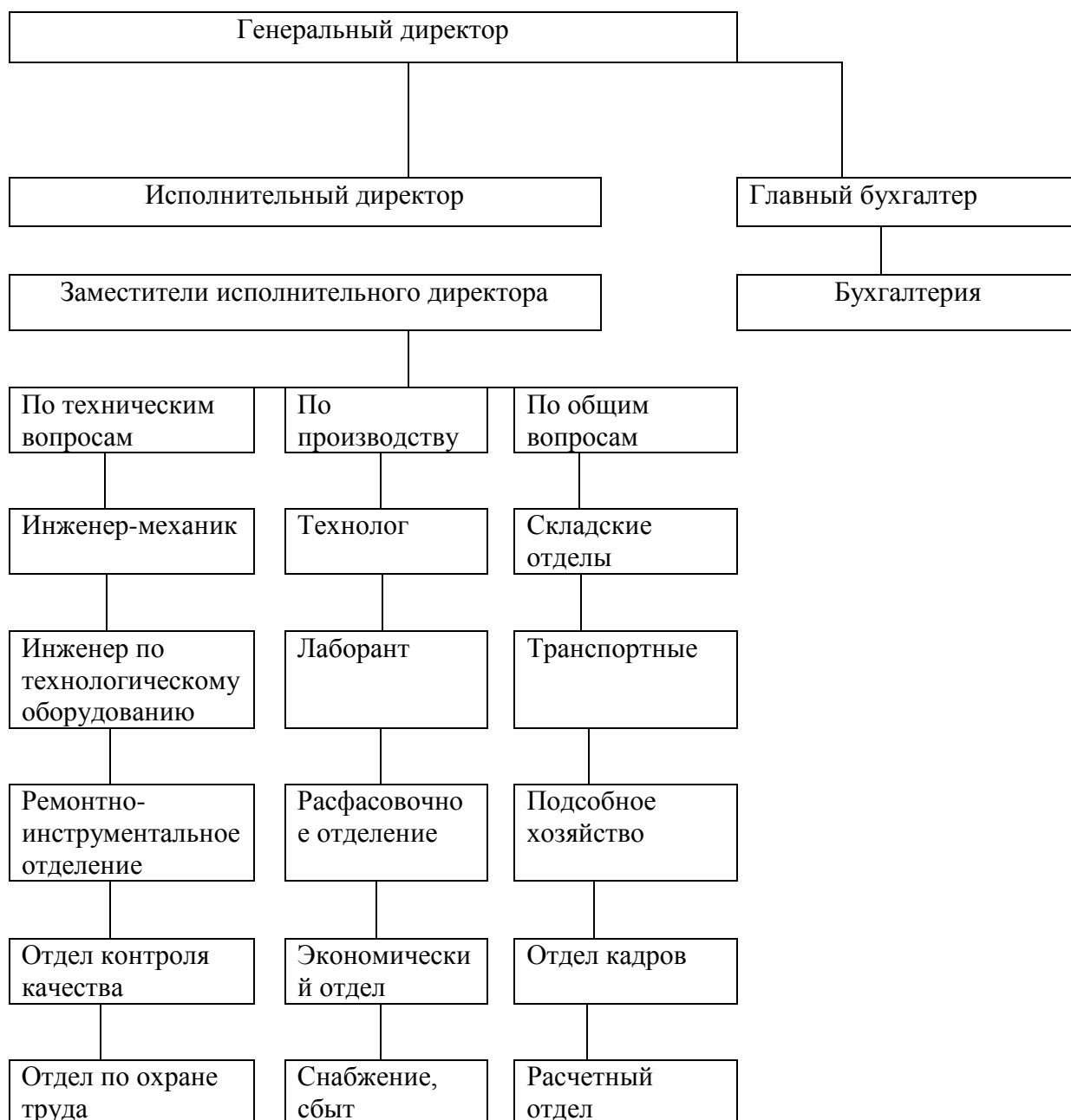
30 Базаров, Т. Ю. Управление персоналом: учеб. пособие / Т. Ю. Базаров. 8-е изд., стереотип. — М.: Академия, 2010. — 348 с. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом: учебник / А. Я. Кибанов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2013. — 447 с.

31 Абатурова В. С. Стимулирование карьерного развития персонала // Молодой ученый. — 2015. — №22. — С. 325-329.

Приложение А

(обязательное)

Организационная структура предприятия



Приложение Б,
(обязательное)
Форма оценки

Часть 1

Оценки					
				Этап оценки:	
Оцениваемый работник:				<i>Табельный номер:</i>	
Должность:					
Категория должности:					
Функциональная группа:					
Грейд и ступень:					
ТП / ССП:					
Подразделение:					
Оценивающий руководитель:					
Утверждающее лицо:					
Арбитр:					
Шкала оценки:					
1 балл – ...					
2 балла – ...					
3 балла – ...					
4 балла – ...					
N	Компетенция	Характеристика компетенции	Самооценка	Оценка руководителя	Согласованная оценка
УПРАВЛЕНИЕ И ЛИЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ (для категории "Руководитель")/ ЛИЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ (для категории "Сотрудник") ⁵¹					
1.1.			<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1.2.			<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
...			<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
СОТРУДНИЧЕСТВО ⁵⁰					
2.1.			<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2.2.			<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
...			<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
КОРПОРАТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ ⁵⁰					
3.1.			<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3.2.			<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
...			<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Результат:					
			ИТОГОВАЯ ОЦЕНКА		
Комментарий к оценкам:			<input type="text"/>		

Часть 2

Рекомендации			
	Этап оценки:		
Оцениваемый работник:	Табельный номер:		
Должность:			
Категория должности:			
Функциональная группа:			
Грейд и ступень:			
ТП / ССП:			
Подразделение:			
Оценивающий руководитель:			
Утверждающее лицо:			
Арбитр:			
ИТОГОВАЯ ОЦЕНКА:			
ГРУППА:			
Рекомендация по изменению уровня оплаты труда:			
Рекомендация	Комментарий к рекомендации по изменению уровня оплаты труда: <div style="border: 1px solid black; height: 30px; width: 100%;"></div>		
Рекомендации по развитию:			
Дополнительная рекомендация по изменению функционала/должности:			
Рекомендация	Тип перевода: <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> <ul style="list-style-type: none"> - Головной офис - Сетевое подразделение Московского региона - Региональное сетевое подразделение </div> Подразделение: <div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 15px; display: inline-block;"></div> Должность: <div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 15px; display: inline-block;"></div>		
Комментарий к дополнительной рекомендации по изменению функционала/должности:	<div style="border: 1px solid black; height: 30px; width: 100%;"></div>		
Рекомендации по обучению и развитию:			
Блок компетенций	Средняя оценка по блоку	Формы развития (в каждом блоке можно выбрать не более двух форм развития)	Направления обучения (можно выбрать не более одного направления обучения)
УПРАВЛЕНИЕ И ЛИЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ (для категории "Руководитель")/ ЛИЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ (для категории "Сотрудник")		<input type="checkbox"/> Форма развития 1 <input type="checkbox"/> Форма развития 2 <input type="checkbox"/> Форма развития ...	<div style="border: 1px solid black; height: 30px; width: 100%;"></div>
СОТРУДНИЧЕСТВО		<input type="checkbox"/> Форма развития 1 <input type="checkbox"/> Форма развития 2 <input type="checkbox"/> Форма развития ...	<div style="border: 1px solid black; height: 30px; width: 100%;"></div>
КОРПОРАТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ		<input type="checkbox"/> Форма развития 1 <input type="checkbox"/> Форма развития 2 <input type="checkbox"/> Форма развития ...	<div style="border: 1px solid black; height: 30px; width: 100%;"></div>
Комментарий к рекомендациям по обучению и развитию:		<div style="border: 1px solid black; height: 30px; width: 100%;"></div>	

Приложение В

(обязательное)

Отчет об ознакомлении Работников с результатами оценки компетенций

№ п/п	Наименование ТП/ССП	Подразделение	Табельный номер	Ф.И.О. Работника	Должность	Сведения об ознакомлении с результатами оценки	
						Дата ознакомления	Причина отсутствия ознакомления
1.							
2.							
3.							

Приложение Г

(обязательное)

Описание групп итоговых оценок

Группа	Интервалы итоговых оценок	Описание групп
A+	Итоговая оценка = 4,0	<ul style="list-style-type: none"> - Превосходит ожидания к данной должности. - Необходимо предложить индивидуальные программы развития отдельных компетенций, в том числе с целью удержания Работника
A	$3,7 \leq$ итоговая оценка $< 4,0$	
B	$2,7 \leq$ итоговая оценка $< 3,7$	<ul style="list-style-type: none"> - Полностью соответствует текущей должности. - Можно предложить программы для дальнейшего развития и реализации компетенций, в том числе наставничество
C	$1,5 \leq$ итоговая оценка $< 2,7$	<ul style="list-style-type: none"> - В целом соответствует занимаемой должности. - Необходимо предложить программы для компетенций, требующих существенного развития
D	$1,0 \leq$ итоговая оценка $< 1,5$	<ul style="list-style-type: none"> - Неэффективен на данной должности. - Необходимо разработать индивидуальный план развития компетенций с установлением контрольных сроков улучшения деятельности или перевести на нижестоящую должность, соответствующую уровню развития компетенций данного Работника

Приложение Д

(справочное)

Проект анкеты при оценке методом «360 градусов»

Компетенция	Баллы (1-4)	Индикаторы поведения	Комментарии
1	2	3	4
Профессиональные знания и навыки		Знает ассортимент, классификацию, характеристики, предлагаемых товаров. Знает этапы формирования и движения заказа клиента. Знает условия заключения договоров, кредитные условия и правила отгрузки товара.	
		Соблюдает требуемые «шаги визита» при работе с клиентом, умеет преодолевать возражения. Владеет технологией выявления потребностей. Обладает навыком аргументации.	
		Понимает потребности клиентов и особенности их бизнеса. Предлагает конструктивные решения, направленные на развитие бизнеса клиента и увеличение продаж предприятия	
		Владеет основами маркетинга, , использует в работе элементы торгового маркетинга.	
		Обладает навыком составления маршрута и графика посещений клиентов, планирования и организации своей деятельности.	
		Оценивает свой успех по достигнутому результату, а не по количеству приложенных усилий.	
Ориентация на достижения		Ставит перед собой амбициозные, сложные цели.	
		Не останавливается на достигнутом. Постоянно повышает «планку» требований к себе.	
		Не отступает, столкнувшись с трудностями. Проявляет упорство и настойчивость.	
		Обладает высокой работоспособностью (способен выносить перегрузки, стресс).	
		Оценивает свой успех по достигнутому результату, а не по количеству приложенных усилий.	
		Принимает личную ответственность за результаты своей работы (как за успехи, так и за неудачи).	

Продолжение таблицы

1	2	3	4
Лидерство		Находит возможности оптимизировать рабочий процесс на своем участке.	
		Своевременно выявляет и устраняет проблемы.	
		Ищет новые методы и подходы к работе для улучшения результатов.	
		Не боится совершать и исправлять ошибки.	
		Проявляет разумную самостоятельность.	
		Выступает с инициативами, активно обосновывает свои идеи перед коллегами и руководством, если считает это полезным.	
Командная работа		Проявляет активное, не равнодушное отношение к проблемам своей команды. Не замыкается только на своем участке работы.	
		В отношении с коллегами проявляет вежливость и внимание к их проблемам.	
		Помогает в решении задач другим членам команды.	
		Качественно и в срок выполняет запросы, полученные от коллег и сотрудников смежных подразделений.	
		Соблюдает обещания, данные другим	
		Нацелен на поиск взаимовыгодных решений. Стремится к «мирному» разрешению возникающих конфликтов и противоречий.	
Анализ и принятие решений		Имеет целостное понимание рабочего процесса, включающее как его участок работы, так и ближайшие смежные участки.	
		Способен увидеть ситуацию / проблему «глазами» руководителя и смежников.	
		Логично анализирует информацию. В анализе опирается на факты.	
		Предлагает реалистичные решения, устраняющие причину проблемы способствующие достижению результата на своем участке работы.	
		Предлагая решения, взвешивает доводы «за» и «против».	
		Организует и отслеживает исполнение принятых решений на своем участке работы.	