

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы
Совершенствование процесса управления человеческим капиталом на предприятии

УДК 005.96

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3АМ7С	Солдатов Дмитрий Алексеевич		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Никулина Ирина Евгеньевна	д.э.н., профессор		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к.ф.н. доцент		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна.	-		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.04.02 Менеджмент	Никулина И.Е.	д.э.н., профессор		

Запланированные результаты обучения по ООП

<i>Код</i>	<i>Результат обучения</i>
Общие по направлению подготовки	
P1	Применять теоретические знания, связанные с основными процессами управления развитием организации, подразделения, группы (команды) сотрудников, проекта и сетей; с использованием методов управления корпоративными финансами, включающие в себя современные подходы по формированию комплексной стратегии развития предприятия, в том числе в условиях риска и неопределенности
P2	Использовать способность воспринимать, обрабатывать, анализировать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями управления; выявлять и формулировать актуальные научные проблемы в различных областях менеджмента; формировать тематику и программу научного исследования, обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования; проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой; представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада
P3	Использовать способность анализировать поведение экономических агентов и рынков в глобальной среде; использовать методы стратегического анализа для управления предприятием, корпоративными финансами, организацией, группой; формировать и реализовывать основные управленческие технологии для решения стратегических задач
P4	Разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение управленческих дисциплин, умение применять современные методы и методики в процессе преподавания управленческих дисциплин
P5	Понимать необходимость и уметь самостоятельно учиться и повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности, развивать свой общекультурный, творческий и профессиональный потенциал
P6	Эффективно работать и действовать в нестандартных ситуациях индивидуально и руководить командой, в том числе международной, по междисциплинарной тематике, обладая навыками языковых, публичных деловых и научных коммуникаций, а также нести социальную и этическую ответственность за принятые решения, толерантно воспринимая социальные, этические, профессиональные и культурные различия

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП
_____ Никулина И.Е.
«__» _____ 2019 г.

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Магистерской диссертации

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
ЗАМ7С	Солдатову Дмитрию Алексеевичу

Тема работы:

Совершенствование процесса управления человеческим капиталом на предприятии
Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:	
------------------------------------------	--

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе	<ol style="list-style-type: none">1. Задание на выполнение ВКР.2. Литературные и другие опубликованные источники по теме диссертации.3. Материалы преддипломной практики на объекте исследования «АО «НПЦ «ПОЛЮС»4. Законодательные и нормативные акты по теме исследования.5. Интернет ресурсы по теме исследования
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	<ol style="list-style-type: none">1. Определить сущность понятия «человеческий капитал», его генезис и развитие.2. Охарактеризовать структуру и стоимость человеческого капитала3. Выделить направления инвестиций в человеческий капитал4. Определить основные характеристики человеческого капитала в России, тенденции его развития5. Выявить основные проблемы развития человеческого капитала6. Разработать рекомендации по улучшению методик управления человеческим капиталом.

<p>Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Слайд 1. Титульный лист 2. Слайд 2. Цель исследования 3. Слайд 3. Задачи исследования 4. Слайд 4. Понятие человеческого капитала 5. Слайд 5. Инвестиции, влияющие на человеческий капитал 6. Слайд 6. Оценка уровня профессиональной подготовки 7. Слайд 7. Рейтинг субъектов РФ 8. Слайд 8. Анализ стадий процесса управления человеческим капиталом 9. Слайд 9. Стадии системы управления человеческим капиталом 10. Слайд 10. Общая оценка существующей практики управления персоналом 11. Слайд 11. Структура и качество работы сотрудников 12. Слайд 12. Методы организации работы 13. Слайд 13. Общий уровень квалификации сотрудников 14. Слайд 14. Уровень квалификации руководства и менеджеров компании 15. Слайд 15. КСО АО «НПЦ «ПОЛЮС» 16. Слайд 16. Заключение 17. Слайд 17. Список литературы
----------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы

(с указанием разделов)

Раздел	Консультант
«Социальная ответственность»	Черепанова Наталья Владимировна

Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:

«3.3 Эффективность предлагаемых мероприятий совершенствования процесса управления человеческим капиталом
4 Роль КСО в управлении предприятием»

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
------------------------------------------------------------------------------------------	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Никулина Ирина Евгеньевна	д.э.н., профессор		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3АМ7С	Солдатов Д.А.		

**ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА
«СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»**

Студенту:

Группа	ФИО
ЗАМ7С	Солдатов Дмитрий Алексеевич

Школа	ИШЭ	Отделение	ОЭЭ
Уровень образования	Магистратура	Направление/специальность	38.04.02 Менеджмент

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<ul style="list-style-type: none"> - Положения и рекомендации по корпоративной и социальной ответственности используемые в российской практике - Внутренняя документация предприятия, официальной информации различных источников, включая официальный сайт предприятия, отчеты 	«Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 30.12.2015).
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p><i>Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – безопасность труда; – стабильность заработной платы; – поддержание социально значимой заработной платы; – дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников; – развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; – оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<p>В компании соблюдаются права работников на справедливые условия труда: выходные дни в соответствии с производственным календарем, основной ежегодный отпуск, своевременная оплата труда, достойные условия труда.</p> <p>В принципах корпоративной культуры компании отмечена важность человеческого ресурса компании. По результатам работы сотрудники компании могут получить материальное поощрение в виде премии. Для обучения сотрудников компания проводит мастер-классы и семинары. Для поддержания корпоративного духа проводятся мероприятия для работников.</p> <p>В случае если работник оказался критической ситуации, то он может рассчитывать на материальную помощь в рамках законодательства РФ.</p>
<p><i>Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – спонсорство и корпоративная благотворительность; – содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным сообществом и местной властью; – готовность участвовать в кризисных ситуациях; – ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), и т.д. 	<p>АО НПЦ "Полус" берет на себя дополнительную ответственность по охране окружающей среды. Компания проводит мероприятия по уборке прилегающей к зданию территории.</p> <p>Конфликтов с представителями власти и местными жителями не имеет, так как осуществляет свою деятельность в рамках законодательства. Компания не занимается спонсорством и корпоративной благотворительностью. «Полус» несет ответственность за качество изготавливаемой продукции.</p>
<p><i>1. Определение стейкхолдеров организации:</i></p>	<p>Основные стейкхолдеры для компании бу-</p>

- внутренние и внешние стейкхолдеры организации; - краткое описание и анализ деятельности стейкхолдеров организации.	дуют следующие: персонал, потребители, менеджмент. Программа КСО должна быть направлена во внешнюю среду, так как от внутренняя социальная ответственность достаточно развита.
2. Определение структуры программы КСО - Наименование предприятия; - Элемент; - Стейкхолдеры; - Сроки реализации мероприятия; - Ожидаемый результат от реализации мероприятия.	Элементы: Тренинги, мастер-классы по повышению квалификации; мероприятия по сплочению для сотрудников; социально значимый маркетинг для клиентов. Результат: повышение привлекательности компании для клиентов.
3. Определение затрат на программы КСО - расчет бюджета затрат на основании анализа структуры программы КСО	Планируемый годовой бюджет для запланированных мероприятий по КСО: 36 900
4. Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций	Планируемые мероприятия могут оказать благоприятное влияние не только для АО НПЦ "Полус", но и для общества.
Перечень графического материала:	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
-------------------------------------------------------------	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	кандидат философских наук		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ7С	Солдатов Дмитрий Алексеевич		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа: 93 с., 8 рис., 5 табл., 58 источника, 1 приложение.

Ключевые слова: человеческий капитал, совершенствование человеческого капитала, оценка эффективности человеческого капитала.

Объектом исследования является: Проблемы и перспективы развития процесса управления человеческим капиталом на предприятии АО «НПЦ «ПОЛЮС».

Цель работы: На основе выявления особенностей управления человеческим капиталом на предприятии АО «НПЦ «ПОЛЮС», предложить рекомендации по совершенствованию процесса управления человеческим капиталом.

В процессе исследования проводилось: Рассмотрение различных социальных практик, как в России так и за границей, проводился их сравнительный анализ, а так же были выявлены основные направления развития человеческого капиталом на российских предприятиях.

В результате исследования: была определена сущность понятия «человеческий капитал». Дана характеристика структуры и метода определения стоимости человеческого капитала. Показаны наиболее важные составляющие инвестиций в человеческий капитал. Определены главные компоненты человеческого капитала и показаны основные стратегии его развития. Выявлены основные проблемы получения человеческого капитала. Разработаны рекомендации по усовершенствованию методик управления человеческим капиталом.

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

В работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

Корпоративная и социальная ответственность (КСО) – добровольное принятие предприятием дополнительной финансовой нагрузки, для усовершенствования жизни персонала и общества.

Стейкхолдеры – заинтересованные стороны, широкий круг лиц, общественные и государственные организации, имеющие отношение к предприятию, экономические агенты, социальные группы на которые оказывает влияние бизнес и которые, могут повлиять на его успех.

Человеческий капитал — это совокупность умений, навыков, знаний, используемых для удовлетворения внутренних и внешних потребностей человека.

Универсализация – это оптимизация работы персонала путем расширения их функций.

Нормативные ссылки

В настоящей работе использованы ссылки на следующие стандарты:

1. Гражданский кодекс Российской Федерации с изменениями и дополнениями на 1 апреля 2007 года.: Эксмо, 2007. – 672 с.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации с комментариями к изменениям от 30 июня 2006 г./ Под ред. Ю.А. Васиной. – М.: Ин-дексМедия, 2006. – 480 с.
3. ГОСТ «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 №197-ФЗ (ред. от 30.12.2015). Свод законов, регулирующих трудовые отношения между работодателем и работником.
4. Добровольная отчетность. SA 8000 – устанавливает нормы ответственности работодателя в области условий труда.

Сокращения

В данной работе применены следующие сокращения:

НПЦ – научный производственный центр;

АО – акционерное общество;

ОУП – отдел управления персоналом;

КГ – корпоративное гражданство;

КСО – корпоративная и социальная ответственность;

СИ – социальные инвестиции;

СП – социальное партнерство;

ТР – трудовой ресурс;

ЧК – человеческий капитал;

ЧР – человеческие ресурсы.

Содержание

Введение.....	11
1 Теоретические подходы к исследованию человеческого капитала	13
1.1 Понятие человеческого капитала	13
1.2 Инвестиции, влияющие на человеческий капитал	15
1.3 Методы измерения и оценки человеческого капитала	21
2 Анализ современного состояние человеческого капитала	29
2.1 Оценка уровня профессиональной подготовки работников	29
2.2 Развитие индивидуальных творческих способностей.....	31
2.3 Мобильность человеческого капитала.....	34
2.4 Универсализация работника	38
3 Совершенствование процесса управления человеческим капиталом на предприятии АО «НПЦ «ПОЛЮС».....	42
3.1 Анализ стадий процесса управления человеческим капиталом на объекте исследования	44
3.2 Методика совершенствования процесса управления человеческим капиталом.....	49
3.3 Предлагаемые мероприятия совершенствования процесса управления человеческим капиталом	52
4 Роль КСО в управлении предприятием	63
4.1 Определение стейкхолдеров у АО «НПЦ «ПОЛЮС»	63
4.2 Определение структуры программ КСО	64
4.3 Определение затрат на программы КСО.....	67
4.4 Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций	68
Заключение	69
Список использованных источников	71

Введение

Военно-промышленная отрасль, как сегмент экономики, занятая в формировании нематериального блага человечества, аккумулирует передовые технологии, соединяет различные субъекты РФ, определяет эффективность функционирования высокотехнологичных сфер экономики страны.

В развитии военно-промышленной отрасли, можно выделить следующие проблемы:

- старение производственных мощностей предприятия, на реконструкцию которых не хватает денежных средств;
- увеличение среднего возраста занятого персонала с приближением к пенсионному возрасту

В период сложной экономической ситуации в России резко обесценились навыки, опыт и знания полученные людьми в процессе получения образования и в процессе производства. Рынок труда предъявляет новые требования рабочей силы, и новые показатели человеческого капитала.

Управление человеческим капиталом, включает формирование методики отбора, подбора, обучения персонала, на сегодняшний день, являются проблемными областями в большинстве предприятий военно-промышленного комплекса.

Поэтому, тема данной диссертации, нацелена на управление человеческим капиталом для усовершенствования экономического состояния предприятия. Тема очень актуальна для науки и практики ВПО.

Задачами данного исследования являются:

1. Раскрыть сущность понятия «человеческий капитал»;
2. Дать характеристику составных частей человеческого капитала;
3. Выявить наиболее важные направления инвестирования в человеческий капитал;
4. Дать определение характеристикам человеческого капитала;

5. Выявить проблемы связанные с улучшением человеческого капитала;

6. Разработать рекомендации по улучшению методик управления человеческим капиталом;

7. Предложить мероприятия, по факту уменьшения существующих на предприятии проблем.

Объектом исследования являются: проблемы и перспективы развития процесса управления человеческим капиталом на предприятии АО «НПЦ «ПОЛЮС».

Предметом исследования является: экономические отношения в процессе формирования комплекса мер по эффективному управлению человеческим капиталом

1 Теоретические аспекты человеческого капитала

1.1 Человеческий капитал. Понятия и определение

Впервые, о теории человеческого капитала(ЧК) начали говорить - Г. Беккер, Т. Шульц, в конце 50-60х годов XX века (Беккер, 1964; Шульц, 1963). С тех пор концепция ЧК получила широкое распространение и прочно вошла в лексикон не только специалистов экономической отрасли, но и политических служащих. В экономической теории термин «человеческий капитал» обычно понимается как запас знаний, навыков и способностей, которыми обладает каждый человек и который он может использовать как для производства, так и для потребительских целей. Капитал - человеческий, поскольку он воплощен в личности человека; он - капитал, поскольку он является источником будущего дохода, будущего удовлетворения или того и другого. Фраза «человеческий капитал» - это не метафора, а строгая научная концепция, которая полностью соответствует стандартному определению капитала, разработанному экономикой. [18, С.7].

В зарубежной и отечественной литературе используются далеко не все термины, которые содержат характеристики рабочей силы.

Среди специалистов существуют различные интерпретации ЧК. Чаще всего это интерпретируется как запас знаний, доступных каждому человеку, умение работать, практика применения в производстве товаров, а также в защите права на соответствующее вознаграждение. В отечественной практике оценка человеческого капитала в рамках концепции национального богатства используется только отдельными экономистами [2, с.86].

В течение длительного времени в нашей стране теоретики и практики использовали понятие «рабочая сила», которое определялось как возможность и способность человека работать. В 1980-х годах, в рамках обсуждения причин приведших советское государство к кризису, советское общество пришло к выводу, что основной движущей силой производственного процесса является человек, и, если у него не будет достаточных стимулов и мотива-

ции для эффективной и качественной работы, то не будет и логического развития общества. Это суждение спровоцировало появление фразы «человеческий фактор». В будущем он сменился, и стал называться человеческим ресурсом, человеческим капиталом.

Пионеры создания концепции человеческого капитала Г. Беккер и Т. Шульц, в своих исследованиях основное внимание уделили инвестициям в человеческий капитал и оценке эффективности этих инвестиций. Это вытекает из простой логической цепочки, поскольку вложение средств в рабочую силу превращает ресурс в капитал, превращает простое благословение в благословение капитала. Вложение средств в развитие человеческих способностей приводит к росту производительности труда и доходов, в том числе увеличивается заработная плата работников. При этом осуществляется воспроизводство и накопление прибыли при помощи дополнительно полученных человеческих способностей, что переводит их в новую, особую форму капитала.

С точки зрения содержания человеческий капитал включает: знания, навыки, способностей, запас здоровья, которые увеличиваются при условиях (рисунок 1):



Рисунок 1 – Капитализация человеческого капитала

Капитализация ЧК приводит к увеличению заработка работника, дохода предприятия и соответственно ВВП государства.

Продукты интеллектуальной деятельности могут быть сохранены на материальных носителях (книгах, отчетах, дискетах, файлах баз данных), оформлены патенты и использованы в процессах производства в качестве инвестиций в капитал. Исследование интеллектуального капитала является самым проработанным и по этому, результаты этих исследований могут быть использованы непосредственно в производстве.

Основными видами инвестиций в человека являются образование, профессиональное обучение, охрана здоровья, миграция, поиск информации о рынке труда, рождение и воспитание детей. Образование и обучение на рабочем месте увеличивают количество ЧК, защита здоровья расширяет его «жизнь», мобильность и возможность поиска информации на рынке труда повышают цену его услуг, а рождение и воспитание детей воспроизводят его в следующем поколении. Более узкий, практический смысл инвестиций в человеческий капитал подразумевает расходы на получение достойного образования, обучение рабочим профессиям, так как это узкоспециализированный вид деятельности, который приводит к формированию новых знаний, получению новых навыков и способностей.

Разделяют ЧК на общий и специфический. Общие умения и знания ценны независимо от того, где они были получены, поскольку они могут применяться во многих различных местах (например, способность работать на электронных ресурса ПК). Конкретные умения и знания могут использоваться только там, где они были приобретены, поскольку они теряют некоторую ценность при переходе на другое место работы (например, способность работать на уникальном станке, который доступен только в данной компании). Естественно, большинство знаний и навыков, которыми обладают люди, полностью не принадлежат ни к общим, ни к конкретным; это всегда вопрос степени. Тем не менее, нетрудно заметить, что обучение в рамках системы формального образования ориентировано на производство, а обучение

непосредственно на рабочем месте в основном связано с конкретным ЧК [14, С.8].

ЧК является качественным показателем, позволяющий оценить работника или кандидата, и определить подходящую для него должность. Запас знаний, навыков и умений, с течением возраста неотъемлемо увеличивается, на первой стадии жизни формируется общий ЧК, и чем старше становится человек, тем более специфическим становится ЧК. Увеличение человеческого капитала неотъемлемо ведет к увеличению благосостояния человека, организации, общества.

1.2 Инвестиции, влияющие на человеческий капитал

Инвестиции – основной показатель увеличения ЧК. Инвестирование в ЧК называется всякое действие, которое улучшает навыки и способности работников. Как и затраты, понесенные бизнесменами на оборудование и станки, затраты на повышение производительности труда можно отнести к инвестициям, потому что предполагается, что понесенные издержки будут многократно перекрыты увеличением объема доходов в будущем.

Начальный капитал в инвестиционный процесс во многом определяется качеством личности, заложенное природой при рождении: индивидуальные способности, наличие хорошего здоровья и таланта, творческая ориентация. Они проявляются в самом начале человеческой жизни.

Существует три основных направления инвестиций в человека (представленные на рисунке 2) [6]:



Рисунок – 2 Инвестиции в человеческий капитал

Инвестиции в образование и профобучение

В развитии ЧК упор делается на повышение квалификации, профессионализм и образование. Большую часть ЧК составляет образование. Оно нацелено на выполнение следующих функций: развитие человека как личности и воспроизводство квалифицированной рабочей силы. Это способствует освоению не только старых, уже накопленных знаний, но и позволяет получить новые знания в процессе профессиональной деятельности человека, выработать благоприятные условия для их воспроизводства в будущем. При помощи образования обеспечивается существенный рост потенциала трудовых ресурсов, обеспечивается экономическое развитие общества. В настоящее время ключевым элементом как в сфере производства, так и в сфере потребления является система образования.

Уровень квалификации и профессионализм нанятых работников относятся к важнейшим составляющим качества рабочей силы. Эта проблема решается с помощью систем начального(школа), среднего(техникум, колледж) и высшего профессионального образования.

В настоящее время в российских вузах практикуется многоуровневая образовательная технология, которая обеспечивает гибкость системы высше-

го образования, предоставляя тем самым студентам возможность выбирать траекторию их образования на разных уровнях. Это позволяет адаптироваться российскому высшему образованию к зарубежной системе образования.

Профессионализм - это такая способность людей, которая позволяет им регулярно, объективно и качественно обеспечивать выполнение сложных трудовых функций.

Профессионал должен рассматриваться как всесторонне развитый работник, который способен выполнять любые задания, поставленные руководством. Профессионализмом называется не просто определенный уровень навыков производственной деятельности, но и умение развиваться в условиях конкурентного спроса. [24]

Основой профессионализма является уровень образования и общая культура населения. Величина отставания России от европейских стандартов квалификации работников соответствует отставанию образования. Статистика указывает на то, что чем больше отставание, тем выше сложность труда.

Инвестиции в здравоохранение

Инвестиции, связанные с профилактикой здоровья, медицинским обслуживанием, поддержанием здорового образа жизни, диетическим питанием, спортом, развлекательными мероприятиями, способствуют замедлению этого процесса, увеличению срока использования и улучшению качества ЧК.

Функциональная задача инвестирования в здравоохранение отличается от инвестиций в образование: если инвестиции в образование создают новый уровень ЧК, инвестиции в здравоохранение в основном способствуют восстановлению и поддержанию творческих способностей человека. Такие инвестиции оказывают существенное влияние на формирование ЧК будущего поколения труда.

Инвестиции в здоровье и его защиту, которые способствуют снижению заболеваемости и смертности, в конечном итоге продлевают трудовую жизнь человека, а следовательно, и время функционирования ЧК. Уровень

здоровья человека зависит от качества медицинских услуг. Инвестиции в здоровье обеспечивают полноценный оборот ЧК в производстве.

Значительный вклад в развитие ЧК, с учетом показателя здоровья, внес М. Гроссман. Понятие «капитала здоровья» было разработано в его работах 1970-х годов [4, 5]. М. Гроссман считал, что здравоохранение и медицина являются отраслями, производящими «капитал здоровья».

По словам М. Гроссмана, “в каждом обществе существует определенный уровень спроса на здоровье, определяемый сочетанием различных факторов”. Таким образом, потребители, обращающиеся за медицинской помощью, на самом деле не хотят ее получать, а хотят получить здоровье или избавиться от этой болезни. Здоровье в понимании М. Гроссмана носит двойственный характер и может рассматриваться как: потребительские товары и средство получения прибыли. Во втором качестве он представляет собой неотъемлемую часть ЧК, который является объектом инвестиций. Доходность этих инвестиций представляет собой разницу между суммами, которые могут быть потеряны из-за болезни, и инвестициями в поддержание здоровья.

Человек по образцу М. Гроссмана ведет себя как рациональный инвестор, выбирая то, чем он готов пожертвовать, ради здоровья и продления своей жизни. В то же время оптимальный объем инвестиций для каждого отдельного человека зависит от его долгосрочных предпочтений, оценки затрат, связанных с реализацией инвестиционных проектов, и оценки ожидаемой прибыли.

Помимо социальных эффектов, инвестиции в ЧК всегда также подразумевают эффект стоимости, выражающийся, как правило, в дифференциации доходов человека.

Инвестиции в мобильность

В большинстве развитых стран, люди довольно часто меняют работу и место жительства. Помимо перемещения из региона в регион в пределах одного государства, существует также международная миграция. В какой сте-

пени смена места жительства и текучесть кадров влияет на величину ЧК отдельных работников и государства в целом?

Смена места работы (мобильность) сопровождается определенными материальными и моральными издержками (временная потеря дохода, поиск новой работы, а иногда и переезд на новое место жительства и т. д.). Таким образом, смена места работы обуславливается большими инвестициями в ЧК. Преимущества могут быть долгосрочными, если человек получает более высокооплачиваемую работу.

Модель ЧК рассматривает добровольную мобильность как инвестицию, в которой краткосрочные издержки возникают с целью получения долгосрочных выгод. Если текущая стоимость (приведенная к текущему моменту времени) выгод, связанных с мобильностью, превышает денежные и моральные затраты, тогда решение сменить работу или переехать является рациональным. Если льготный поток выгод не компенсирует затраты, люди будут воздерживаться от таких действий.

Следовательно, любое решение о смене работы зависит от приведенной стоимости чистых выгод от большей нулевой мобильности. Следующая формула используется для расчета приведенной стоимости выгоды:

$$W_1 = \sum_{\tau=1}^T \frac{B_{j\tau} - B_{i\tau}}{(1+r)^\tau} - C$$

где W_1 - текущая стоимость выгоды;

$B_{j\tau}$ - полезность, полученная от j – й работы в году τ ;

$B_{i\tau}$ - полезность, полученная от i – й работы в году τ ;

C - полезность, потерянная при переезде и смене работы;

r – ставка дисконта;

T - время, в течение которого получается полезность.

Чем выше разница между полезностью полученной на новом месте работы и полезностью полученной на старом месте работы, и чем меньше по-

тери затраченные при переезде, чем больше вероятность смены места работы или жительства.. Основываясь на наблюдениях за этими параметрами, можно четко предсказать, какие профессиональные группы и социальные слои с большей вероятностью изменят свое место работы или место жительства и в каком направлении будут мигрировать мигранты.

Мобильность, согласно теории ЧК, выше среди молодежи и образованных людей. Чем моложе человек, тем больше период времени, на котором он может извлечь выгоду из инвестиций в свой ЧК. Поэтому молодые люди получают более высокую отдачу от любых инвестиций в ЧК [44, 48].

ЧК стал рассматриваться как долговременный экономический ресурс, прибыльность использования которого с течением времени (по мере накопления знаний, опыта) возрастает. Вложения в образование, здоровье и мобильность, как на уровне хозяйственном, так и на уровне отдельного человека значительно более прибыльны, чем вложения в основной капитал. Все это стимулирует резкое увеличение как государственных и частных инвестиций, так и личных затрат граждан в получение образования, повышение профессиональной подготовки и укрепление здоровья.

1.3 Методы измерения и оценки человеческого капитала

Эксперты Всемирного банка предложили методологию оценки «ЧК», основанную на экспансивной концепции национального богатства, которая формируется за счет использования трех форм капитала, соответственно: человеческого, природного и материального [27, с.94].

Некоторые эксперты рассматривают ЧК как основной фактор социально-экономического роста. Суть продвинутой концепции устойчивого развития и накопления национального богатства заключается в том, что именно личность человека определяет его состояние и перспективы. Именно человеческое развитие является конечной целью функционирования общества, а экономический рост является средством для достижения этой цели. В то же время мерой человеческого развития должно быть не само количество това-

ров и услуг, которыми оно обладает, но свобода его развития и, в частности, свобода духовной и творческой жизни, а также возможность выбор путей улучшения своих способностей.

Для расчета показателей национального богатства в соответствии с экспансивной концепцией необходимо разработать общие принципы определения всех его составных частей и общие методологические подходы к оценке роли этих элементов в процессе воспроизводства. Необходимо уточнить границу между потребленной и накопленной частями ВВП, особенно в связи с оценками ЧК.

В международной статистике проблема количественной оценки работника - носителя ЧК решается следующим образом. В 1966 году XI Международная конференция по статистике труда в Женеве приняла Резолюцию о затратах на оплату труда, на основе которой сформированы следующие группы::

- 1) заработная плата и оклад;
- 2) оплата нерабочего времени;
- 3) премии и денежные компенсации;
- 4) расходы на еду, топливо и другие материальные затраты;
- 5) расходы по обеспечению жилья;
- 6) расходы, связанные с социальной защитой;
- 7) расходы на обучение;
- 8) расходы на рабочих, не указанные ранее;
- 9) налоги.[44]

К стандартным количественным показателям деятельности ЧК относятся следующее:

- нормы доходов от инвестиций в ЧК;
- количество лет обучения. В 2016 году в России среднее количество лет обучения на одного работника составило 16,57 года. По данным переписи населения в России 2014 года, в каждой пятилетней возрастной группе доля населения с высшим образованием составляет в 50,09% и включает:

- потенциальный стаж работы;
- профессиональный стаж работы на рабочем месте.

По моему мнению, для уровня предприятий, отличных от государства, методы количественного анализа используются для обеспечения использования основных ресурсов. Первоначальные затраты содержат затраты на поиск, отбор, адаптацию и обучение сотрудников, расходы на организацию рабочих мест для нового работника, стоимость оборудования рабочего места. Затраты на восстановление - это сегодняшние затраты, необходимые для более эффективного выполнения тех же функций. Его обучение (ориентация) и расходы связаны с отъездом работающего работника.

Показателями качества ЧК может быть инновационная деятельность. Довольно часто в экономической литературе используются термины «инновационная деятельность» и «инновационная деятельность». Инновационная активность компании во многом зависит от инновационной активности ее сотрудников.

Тем не менее, каждый потенциал имеет инновационный потенциал, но этот потенциал не всегда должен быть реализован. Нужен какой-то механизм. На наш взгляд, инновационная восприимчивость.

Инновационная деятельность предприятия формируется инновационной деятельностью персонала. Что касается восприимчивости к инновациям, то организацию оценивают по следующим структурным компонентам: стратегия, инновационный процесс, организационная структура, организационная культура, коммуникация, обучение и развитие.

Например, следующие основные показатели могут использоваться для оценки инновационного процесса организации:

- доля занятых исследованиями и разработками (отношение количества сотрудников, занимающихся разработками, к общей среднесписочной численности);

$$p_i = \frac{P_i}{P_o}$$

- доля приобретенных основных средств НИОКР в их общей стоимости (отношение стоимости приобретенных основных средств НИОКР к общей стоимости);

$$p_c = \frac{C_i}{C_o}$$

- доля затрат на исследования, разработки и внедрения в выручке компании

$$p_f = \frac{f_i}{B}$$

Для определения весового коэффициента каждого структурного показателя используется метод экспертной оценки. Веса выражаются в процентах, от 0 до 100%. Оценка структурных показателей проводится по 100-балльной шкале [12, С.26].

Развитие современной экономической теории характеризуется колоссальным увеличением количества работ, посвященных проблеме расширенного воспроизводства труда. Неоклассическая школа развивает теорию потребительской активности, в том числе теорию «инвестиций в человека» и теорию «производства ЧК». Как отметил В. Гойло; «Авторы этих учений в технических исследованиях и экономической разработке прикладных приложений занимают значительное место, и в некоторых случаях их представления в этой области отражают реальное естествознание, в том числе техническое, как элементы структуры основной производительной силы общества и процессы и границы его производства и воспроизводства ".

Неоклассическая школа занимается созданием моделей индивидуального потребления, основанных на функциях потребителя, в зависимости от размера дохода, процентной ставки, соотношения реального богатства и дохода и других факторов, связанных со вкусами и предпочтениями потребителя к текущему потреблению через накопление. Разработанная этой школой теория потребительской активности используется для изучения «потребительского поведения» с точки зрения отдельного капиталиста.

В 60х годах Кельвин Ланкастер выдвинул новую концепцию в теории «потребительской активности», в том числе в сфере рассмотрения труда самого потребителя и членов его семьи, в частности «работы в домашнем хозяйстве». Сторонники новой концепции отмечают, что только около 30% времени, проводимого наемными рабочими, приходится на рабочее время, оставшиеся 70% времени уходит на отдых и потребление.

Если взять все население, любительское и не самое активное, то на рабочее время уходит не более 15% общего свободного времени, остальное время уходит на воспроизводство рабочей силы.

В основном, для оценки стоимости ЧК, использовались: себестоимость продукции и порядок капитализации доходов. Первая процедура состоит в оценке реальных затрат (обычно чистого потребления средств к существованию (за вычетом алиментов)) для «производства» человека; во-вторых, оценивать приведенную (приведенную стоимость) стоимость будущего потока доходов физического лица (чистый или валовой доход).

Уильям Петти оценивал стоимость ЧК путем капитализации доходов как пожизненную ренту с рыночной процентной ставкой; он определил сумму заработка, выведя личный доход из национального дохода. [14].

Уильям Фарр усовершенствовал методологию В. Петти для оценки ЧК. Его метод состоял в том, чтобы вычислить текущую стоимость будущих чистых доходов человека (будущий доход минус личные расходы на проживание), при этом Фарр принял поправки, учитывающие возможность смерти, в соответствии с показателями смертности [26].

Эрнст Энгель предпочел метод цен производства для оценки денежной стоимости людей. Он считал, что воспитание детей обходится родителям дорого; Эти затраты могут быть оценены и приняты в качестве меры денежной стоимости детей для общества [29].

Как бы то ни было, не существует простой и прямой связи между стоимостью производства и соответствующей экономической стоимостью. Все

это особенно актуально для людей, стоимость производства которых не предусмотрена непосредственно с экономической точки зрения.

Американские экономисты и социологи Луи Дублин и Альфред Лотка работали в области страхования жизни и отметили ценность подходов В. Фарра и Т. Витштейна к расчету ЧК для определения размеров страхования жизни [14].

Они вывели следующую формулу:

$$V_0 = \sum_{x=0}^{\infty} V^x \cdot P_x (Y_x \cdot E_x - C_x) \quad , (1)$$

где V_0 - ценность индивидуума в момент рождения;

$$V^x = \frac{1}{(1+i)^x} \quad - \text{ценность в данный момент одного доллара,}$$

полученного через x лет;

P_x - вероятность дожития человека до возраста x ;

Y_x - годовой заработок человека с момента x до $x+1$;

E_x - доля занятых в производстве в возрасте от x до $x+1$ (У. ФARR предполагал полную занятость);

C_x - величина затрат на жизнь человека в возрасте от x до $x+1$.

Для определения денежной стоимости человека определенного возраста (например, a), формула может быть преобразована к виду:

$$V_a = \frac{P_0}{P_a} \left[\sum_{x=a}^{\infty} \cdot V^{x-a} P_x (Y_x \cdot E_x - C_x) \right] \quad (2)$$

Такой метод капитализации заработка индивидуума, за вычетом затрат на его потребление или содержание, дает полезную для многих целей оценку. Например, рассчитывается экономическая ценность человека для его семьи, что явилось целью для Дублина и Лотки.

Если работник умер, семья обнищает из-за суммы его вклада в нее, которая равна сумме дохода работника за вычетом расходов на его содержа-

ние. Кроме того, экономическая ценность человека для себя и для общества может быть определена аналогичным образом. При расчете оценок человека для этой цели можно использовать метод капитализации валового заработка (включая расходы на проживание) или капитализацию налогов, уплаченных этому государству.

Стоимость производства (воспитания) человека в возрасте a - s_a в Дублине и Лотке равна:

$$C_a = \frac{1}{P_a} \left[\sum_{x=0}^{a-1} V^{x-a} P_x (C_x - Y_x E_x) \right] \quad (3)$$

Эта формула может быть упрощена до вида:

$$C_a = V_a - \frac{1}{P_a \cdot V^a} \cdot V_0 \quad (4)$$

Следовательно, стоимость производства человека до возраста a равна разнице между его ценностью в возрасте a и ценностью в момент рождения, умноженной на $\frac{(1+i)^a}{P_a}$. Это усовершенствованный вариант метода Э. Энгеля.

С точки зрения сторонников теории ЧК, работы Фарра, Дублина и Лотки являются отправным пунктом для ученых, занимающихся методами оценивания величины ЧК или его компонентов. Анализ метода капитализации заработка (как с чистыми, так и с валовыми расходами на существование) проделанный Л. Дублиным и А. Лоткой, является ясным, сжатым и одним из лучших изложений этого метода. Хотя имеются явные понятийные трудности, связанные с этим подходом, он дает наиболее точные результаты, если существуют необходимые для расчетов данные. Действительно, разработанные этими авторами методы оценивания экономической значимости способностей человека к труду (или ЧК) технически совершенны и пригодны для практического использования на реальной информации.

Многие экономисты указывали на необходимость и возможность экономической оценки рабочей силы, а также говорили об использовании этих

оценок для конкретных целей. Многие из них рассматривали человеческие существа или их приобретенные способности и мастерство как компонент капитала. Более того, некоторые пытались оценить величину этого капитала как на микроэкономическом, так и макроэкономическом уровнях и использовать эти оценки для частных целей (например, для оценки общих экономических потерь в результате войн); другие просто включали человеческие существа (или их приобретенные способности и мастерство) в свое определение капитала и признавали важность инвестиций в человеческие существа как средство увеличения их продуктивности. Это вторая группа теоретиков, никогда не пытались ни оценить ЧК, ни применить это понятие для каких-либо частных целей.

Несмотря на все многообразие подходов к оценке ЧК, любой из них упускает из вида те или иные важные аспекты. Для решения данной проблемы приходится прибегать к различным опосредствованным методикам оценки, что является достаточно трудоемким процессом. Однако это не единственная трудность при построении оценок ЧК, большая трудность вызывает сбор, обработка и статистический учет информационных данных на всех уровнях исследования.

Итак, рассмотрев главу о теоретических подходах к изучению ЧК, можно сделать следующие выводы:

1. Концепция ЧК сформировалась на рубеже 60-х годов XX века. Концепция ЧК характеризуется количеством знаний и навыков, накопленных в процессе человеческой жизни, и является его наиболее важным свойством.

2. Выделены компоненты ЧК и инвестиций в них. Таким образом, ЧК состоит из трех компонентов: образование, здоровье и мобильность.

3. Были определены методы измерения и оценки ЧК. Наиболее точная система измерения и оценки ЧК описывается как метод, предложенный на Всемирном экономическом форуме.

2 Анализ современного состояние человеческого капитала

ЧК является основным и наиболее важным элементом национального богатства во всех странах, а точнее, он составляет половину или более национального богатства. В общем, стоимость оценочного природного и воспроизводимого материального капитала имеет примерно одинаковую стоимость - 16,5% каждая. Но для основных типичных групп стран элементы национального богатства распределены крайне неравномерно, что отчетливо проявляется при сравнении показателей элементов национального богатства на душу населения. Это особенно очевидно при сравнении показателей снабжения природным капиталом стран, который служит источником материальных ресурсов для всего процесса воспроизводства.

Происходящие в экономике изменения обязывают сформировать следующие требования к персоналу:

- 1) высокий уровень профессионального образования;
- 2) высокоразвитые творческие способности;
- 3) гибкость и адаптированность;
- 4) территориальная мобильность;
- 5) универсализация работника;
- 6) готовность к обучению;
- 7) личностные качества.

2.1 Оценка уровня профессиональной подготовки работников

Для России сейчас существует угроза исчерпания ее интеллектуального потенциала, поскольку самая молодая, самая образованная часть граждан уезжает за границу, что, естественно, наносит большой ущерб социально-экономическому развитию страны и ее будущему [47, с. 101].

Россия находится в начале пути построения современной инновационной экономики, для которой нужны творческие люди, умеющие быстро адаптироваться к постоянно изменяющимся социально-экономическим усло-

виям, способные инициировать новые проекты и принимать нестандартные решения. В современных условиях работники должны быть готовы к процессу непрерывного обучения и повышения квалификации, профессиональной мобильности и восприятию изменений как нормальных явлений трудовой жизни.

Индекс ЧК в России на 2017 год оценивается в 0,801. Согласно Росстату по этому индексу страна занимает 47 место в мире. Это указывает на неподготовленность к новой экономике, недостаточное качество рабочей силы [50].

Одно из требований к уровню профессиональной подготовки является *готовность к обучению в течение всего жизненного цикла*. Образование играет принципиально новую роль в современном мире. Сегодня именно идеология непрерывного образования концептуально определяет образовательную мировую политику. В России изменение системы образования связано также с внутренними политическими и социально-экономическими трансформациями, которые предъявляют образовательной сфере новые условия существования. В частности, особого внимания заслуживает обучение взрослых. Как известно, идея «учиться всю жизнь» родилась на Западе и там успешно реализуется, обеспечивая человеку мобильность на рынке труда независимо от его возраста. Согласно статистическому ежегоднику «Образование в Российской Федерации: 2016» в разделе непрерывное образование (включая статистику образования взрослых), в России непрерывным образованием охвачено 22,4 % взрослого населения.

Чтобы выявить профессиональный уровень культуры персонала, необходимо оценить различные параметры, такие как: профессиональную квалификацию, личные качества, умения и опыт работы.

При оценке уровня профессиональной культуры учитывают трудовую культуру работников различных должностей предприятия. Критерием культуры является соответствие труда работника требованиям и нормам, производственным отношениям, нормам труда и технологической дисциплине.

Для выявления уровня профессиональной культуры сотрудников организации, необходимо понять соответствует ли он должности. Выделяют следующие показатели оценки уровня:

- квалификацию и профессиональные навыки;
- деловые и социальные характеристики;
- дисциплина и отношение к работе.

2.2 Развитие индивидуальных творческих способностей

В связи с растущими темпами конкуренции, большая часть людей получают узконаправленную профессию, что бы иметь возможность удовлетворить потребности в рабочей сфере. Те, кто смогут совмещать профессиональную и творческую направленность подготовки будут более конкурентоспособны. В развитии индивидуальных творческих способностей немалую роль играет *гибкость и адаптированность к труду сотрудника*.

Гибкость — это маневренность, приспособляемость, умение реагировать на изменения.

Профессиональная гибкость является показателем адаптивности персонала, с точки зрения обязанностей о

Функциональная гибкость, в свою очередь, предполагает способность работников выполнять любые поручения, будь то в области его должностных обязанностей, либо выходящих за их пределы. Необходимость может возникнуть в результате горизонтальной или вертикальной интеграции рабочего. Постоянное улучшение профессиональных навыков во всех областях является основной функциональной гибкости.

Финансовая гибкость предполагает независимость работника от денежных средств в процессе выполнения им должностных обязанностей. Примером может служить подработка в вечернее время. В таком случае, работник страхует свой профессионализм от некорректных действий организации.

Трудовая адаптация персонала - это взаимная адаптация работника, основанная на постепенном включении работника в производственный процесс в новых профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационных, административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда. и отдых.

Цели адаптации персонала:

- сокращение стартовых затрат, поскольку новый сотрудник плохо знает свою работу, он менее эффективен и требует дополнительных затрат;
- снижение степени озабоченности и неуверенности в новых сотрудниках;
- сокращение текучести кадров, поскольку если новички чувствуют себя некомфортно на работе и в них не нуждаются, они могут уволиться;
- экономия времени менеджера и сотрудников, поскольку работа, выполняемая в рамках программы, экономит время каждого;
- развитие оптимистичного отношения к работе, удовлетворенности работой.

Разновидности адаптации могут быть классифицированы в соответствии с различными критериями.

Итак, адаптация персонала делится на следующие направления:

- производственно-профессиональная, психофизиологическая, социально-психологическая, организационно-психологическая, организационно-управленческая, экономическая, санитарно-гигиеническая;
- непроизводственный - адаптация к непроизводственному общению с коллегами, адаптация в период отдыха.

По опыту этой профессиональной деятельности:

- первичная адаптация адаптации молодых кадров без профессионального опыта (как правило, в данном случае речь идет о выпускниках учебных заведений);

- вторичная адаптация - адаптация работников с профессиональным опытом (как правило, смена предмета деятельности или профессиональной роли, например, при переходе в ранг руководителя).

Выделяют также активная и пассивная адаптация:

- активная адаптация, когда человек сам стремится влиять на окружающую среду, чтобы изменить ее;

- пассивная адаптация, когда индивид не стремится к таким эффектам и изменениям.

Все виды адаптации взаимосвязаны. Условно процесс адаптации персонала можно разделить на четыре этапа:

1) оценка уровня подготовленности работника. Если сотрудник имеет не только специализированное обучение, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других компаний, его период адаптации будет минимальным;

2) ориентация. Практическое ознакомление нового сотрудника с его обязанностями и требованиями, которые возлагаются на него организацией. Следующие вопросы часто поднимаются во время общей ознакомительной программы:

- общее представление о компании: цели, приоритеты, проблемы;

- политика организации;

- оплата труда;

- дополнительные преимущества;

- охрана труда и соблюдение правил техники безопасности;

3) эффективная адаптация. Адаптация работника к его статусу, включение в межличностные отношения с коллегами и руководством;

4) функционирование. Последний этап адаптационного процесса. Характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе.

Совокупность свойств, навыков и компетенций человека называется трудовым потенциалом.

Трудовой потенциал человека не является постоянной величиной - он постоянно меняется как под влиянием экономических отношений, в которых воспроизводится ЧК, так и под влиянием опыта, приобретенного в ходе трудовой деятельности. Способность человека работать и накапливаться (накапливаться) в процессе трудовой деятельности, творческие способности работника повышаются с развитием и совершенствованием знаний и навыков, укреплением здоровья, улучшением условий труда и жизни, т. Е. Их можно капитализировать , Таким образом, трудовой потенциал включает в себя все новые и новые человеческие способности, то есть трудовой потенциал, изменяя структуру человеческих способностей, накапливается в процессе труда таким образом, что он трансформирует его и за его пределами останавливает свое движение, приобретая качество рабочей силы.

Качество труда отражает совокупность человеческих свойств, которые проявляются в процессе труда и включают в себя квалификации и личностные характеристики работника, такие как физиологические и социально-психологические характеристики (здоровье, умственные способности), адаптивность, гибкость, мобильность, мотивация и ряд других.

2.3 Мобильность человеческого капитала

Мобильность ЧК в рамках этой работы можно разделить на два типа: внутрифирменные и территориальные.

Внутрифирменная мобильность - это движение работников между отраслями, предприятиями и внутри предприятия, обусловленное развитием и расположением производительных сил, спросом и предложением рабочей силы.

В конкурентной отрасли спрос на рабочую силу - это не простая сумма спроса на отдельные фирмы, включенные в отрасль. Увеличение занятости при одновременном снижении заработной платы приводит к увеличению общего объема производства. Последнее обстоятельство влечет за собой снижение уровня цен выпуска, который изначально предполагался фирмами

как постоянный (фиксированный). Такая занятость будет чрезмерной, увеличение занятости перестает быть прибыльным, как казалось выше. Поэтому часть рабочей силы будет уволена.

Предложение рабочей силы для отрасли, которая использует рабочую силу по профессиям, широко представленным в стране, не будет существенно зависеть от уровня заработной платы. Такие отрасли могут нанимать работников столько, сколько им нужно, без увеличения заработной платы. Это также относится к отраслям, которые не являются крупными работодателями. Многие отрасли промышленности являются крупными работодателями с высоким спросом на рабочую силу, неспецифическим обученным персоналом (газ, нефть, металлургия). По этой причине предложение рабочей силы в краткосрочной перспективе будет иметь тенденцию к росту. Следовательно, чем больше предложение рабочей силы в конкретной отрасли. Чем выше будет уровень заработной платы по сравнению с уровнем заработной платы в других отраслях. Более высокая заработная плата привлекает все больше и больше работников в эти отрасли.

Основными факторами межфирменной мобильности являются:

1. Разница в заработной плате между старым и новым месте работы;
2. Разница в условиях труда между старым и новым месте работы;
3. Размер компании;
4. Пол;
5. Возраст и опыт работы в компании;
6. Образование и квалификация;
7. Экономический цикл;
8. Наличие Профсоюза;
9. Уровень расходов, связанных с увольнением по собственному желанию.

Преимущества межфирменной мобильности в следующем:

- быстрое реагирование работодателей к величине спроса и предложение рабочей силы;

- увеличение выбора сотрудников;
- более быстрое перемещение трудовых ресурсов в новые, развивающиеся отрасли.

К недостаткам мобильности между компаниями относятся:

- снижение профессиональных навыков из-за частой смены работы;
- увеличение издержек связанных с поиском новых сотрудников;
- экономия на обучении работников;
- снижение мотивации на временную работу.

Для руководителей предприятий в условиях преувеличенного спроса на рабочую силу и отсутствия безработицы текучесть кадров является очень серьезной проблемой. Его решению способствует обеспечение «своим» работником ведомственного жилья, мест в детских садах и детских садах, поездок в санатории и т. Д. Все это приводит к снижению мобильности работников. Текучесть или текучесть кадров - это концепция, изначально присущая плановой экономике. В России оборот рабочей силы обычно делится на «необходимый», то есть обусловленный объективными причинами, и «избыточный», возникающий в результате увольнения по неуважительным причинам: за нарушение трудовой дисциплины, по требованию профсоюзов или по решению суда, в в случае профессиональной непригодности или самостоятельно. Чрезмерная текучесть кадров была определена как текучесть кадров.

Высокий уровень общей текучести кадров имеет различные причины. Увольнения «по желанию» позволяют администрации предприятий относительно безболезненно сокращать численность персонала - закрывая вакансии, а не освобождая персонал. Работодатели «подталкивают» многих работников к добровольному увольнению за месяцы невыплаты заработной платы.

Далее рассмотрим территориальную мобильность (миграцию), связанную с переездом сотрудника на новое место жительства.

Миграцию разделяют на внутреннюю или внешнюю; постоянную и временную. Миграцию можно измерить количественно: общий уровень миграции определяется долей мигрантов в общей численности населения.

Решение о смене место проживания сложнее, чем решение сменить рабочее место. Показатели, влияющие на принятие решения о переезде, включают:

1. разница в заработной плате;
2. моральные издержки;
3. расстояние до нового места;
4. возраст мигранта;
5. уровень профессиональных умений, знаний и квалификаций;
6. знание иностранных языков;
7. семейное положение;
8. вероятность получения работы;
9. несовершенство и асимметрия информации;
10. институциональные барьеры.

В таблице 1 в столбцах «Н.О.» приведены нормализованные оценки, которые являются интегральными оценками уровня развития ЧК субъектов Российской Федерации, а в столбцах «М.» - место в рейтинге каждого субъекта среди всех субъекты федерации. Чем меньше значения нормированных оценок, тем выше уровень развития ЧК территории.

Таблица 1 - Рейтинг субъектов Российской Федерации по состоянию человеческого капитала в 2017 году

М	Наименование субъекта	Ф.О.	Н.О.	М.	Наименование субъекта	Ф.О.	Н.О.
1	г. Санкт-Петербург	СЗФО	1,428	6	Воронежская область	ЦФО	1,448
2	Ханты-Мансийский авт. округ	УрФО	1,435	7	Пермский край	ПФО	1,450
3	Томская область	СФО	1,436	8	Республика Башкортостан	ПФО	1,454
4	Свердловская область	УрФО	1,441	9	г. Москва	ЦФО	1,458
5	Республика Татарстан	ПФО	1,444	10	Московская область	ЦФО	1,460

Рейтинг субъектов РФ по состоянию ЧК показывает привлекательность регионов для работодателей. Привлекательность заключается в высокой концентрации работников, обладающих высокой интеллектуальной собственностью. Наиболее привлекательными субъектами для работодателей являются г. Санкт-Петербург, Ханты-Мансийский АО и Томская область.

2.4 Универсализация работника

Универсализация – это оптимизация работы персонала путем расширения их функций. Универсализация является свойством человека образованного, стремящегося к саморазвитию, не останавливающегося на получении специальных знаний.

Ниже в таблице 2 представлена дифференциация уровня обучения по видам экономической деятельности за 2017 год в России.

Таблица 2 – дифференциация уровня обучения по видам экономической деятельности за 2017 год

	Занятые в экономике всего	в том числе имеют образование						
		высшее профессиональное	послевузовское	среднее профессиональное	начальное профессиональное	среднее (полное) общее	основное общее	не имеют основного общего образования
Транспорт и связь	100	20,9	0,0	25,7	25,5	25,0	2,7	0,1
Финансовая деятельность	100	69,9	0,3	19,6	3,8	6,1	0,4	0,0
Операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг	100	50,2	0,6	19,5	12,7	14,7	2,3	0,1
из них научные исследования и разработки	100	73,7	3,5	10,6	5,6	5,8	0,8	0,0
Государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное страхование	100	53,5	0,2	23,3	9,3	12,5	1,2	0,1

Продолжение таблицы 2

	Заняты в экономике всего	в том числе имеют образование						
		высшее профессиональное	послевузовское	среднее профессиональное	начальное профессиональное	среднее (полное) общее	основное общее	не имеют основного общего образования
Образование	100	51,4	1,0	26,7	8,3	10,5	2,1	0,1
Здравоохранение и предоставление социальных услуг	100	33,8	0,4	44,7	8,1	10,7	2,1	0,2
Предоставление прочих коммунальных, социальных и персональных услуг	100	29,9	0,1	28,1	21,4	17,7	2,6	0,2

Как видно из таблицы 2 в современном мире наибольшее преобладание имеют люди, имеющие высшее профессиональное образование, в большей части сфер экономической деятельности этот показатель превышает 50%, исключения составляет сфера здравоохранения и транспортная.

На универсализацию работника влияют его *личностные качества*.

В узком смысле значение индивидуального ЧК можно описать формулой:

$$ЧК_{и} = З_{и} + У_{и} + О_{и} + И_{и}, \quad (1)$$

где,

$З_{и}$ – знания человека;

$У_{и}$ – умения человека;

$О_{и}$ – опыт человека;

$И_{и}$ – инициативы человека.

Интеллектуальные, эмоциональные и мотивационные навыки, которыми обладают люди, определяют их потенциал и ценность в обществе или организации. Каждый из этих элементов индивидуального ЧК способствует успеху не только в профессиональной жизни, но и в личной жизни человека.

Навыки, которые приобретает человек, являются формой индивидуального ЧК. Навыки приобретаются путем преднамеренных инвестиций в образование. Теория ЧК рассматривает образование как товар, который должен использоваться для экономической выгоды. Индивидуальный ЧК включает в себя расходы и инвестиции на образование и поддержание здоровья, что приводит к увеличению производительности носителя этого ЧК.

Отношения между знаниями и индивидуальным ЧК можно понять, если человек осознает, что капитал формируется за счет инвестиций. Инвестиции в человеческие ресурсы призваны повысить производительность труда, способность зарабатывать больше.

Стоимость индивидуального ЧК в широком смысле определяется по формуле:

$$\text{ЧК}_и = \text{ПС}_и - \text{СУЗ}_и + \text{СПЗ}_и + \gamma^4 \times \text{СИ}_и + \text{СЗН}_и,$$

где, $\text{ЧК}_и$ - стоимость индивидуального ЧК;

$\text{ПС}_и$ - первоначальная стоимость индивидуального ЧК;

$\text{СУЗ}_и = \gamma_1 \times \text{ПС}_и$ - стоимость устаревших знаний;

$\text{СПЗ}_и = \gamma_2 \times \text{ПС}_и$ - стоимость приобретенных знаний;

$\text{СИ}_и$ - стоимость инвестиций;

$\text{СЗН}_и = \gamma_3 \times \text{ПС}_и$ - стоимость неявных знаний, способностей;

$\gamma_1, \gamma_2, \gamma_3, \gamma_4$ — весовые коэффициенты, определяемые экспертным путем.

Знания быстро устаревают, поэтому человеку важно постоянно получать и применять полезные знания. Люди накапливают знания и навыки, которые считаются одной из основных форм капитала в современной экономике. Анализируя компоненты формулы индивидуального ЧК, мы приходим к выводу, что ценность ЧК зависит от приобретения знаний.

В результате рассмотрения главы: анализ текущего состояния ЧК можно сделать следующие выводы:

1. На расчет 2017 года, индекс ЧК в РФ оценивается в 0,801, по этому показателю страна занимает 47 место в мире. Это косвенно указывает на неподготовленность к новой экономике, неадекватное качество труда.

2. Формирование трудового потенциала состоит из развития индивидуальных творческих способностей. В развитии индивидуальных творческих способностей значительную роль играют гибкость и адаптивность к работе сотрудника.

3. В настоящее время существует острая проблема удержания работника на рабочем месте. Движение рабочих между отраслями, предприятиями и внутри предприятия, вследствие развития производства, спроса и предложения называется межфирменной мобильностью. Переезд работника на новое место жительства называется территориальной мобильностью. Суть проблемы в том, что работодателю сложно адаптироваться к частым перемещениям трудовых ресурсов, в результате чего происходит голод персонала.

3 Совершенствование процесса управления человеческим капиталом на предприятии АО «НПЦ «ПОЛЮС»

В России обесценились знания, приобретенные людьми в советской системе образования и в процессе производства в советской экономической системе. Рынок труда предъявлял новый уровень качества труда, и формирование ЧК началось заново.

Основные сложности развития капитала:

1) Понимание важности формирования ЧК руководителями различных служб.

В России затраты на персонал, здоровье и рабочую силу очень низкие. Снижение затрат компаний свидетельствует о том, что руководство предприятия не понимает важность таких затрат.

Снижение доступности высшего образования для большинства населения России, и дифференциация на общедоступные и элитные приводит к снижению уровня трудовых ресурсов. Для предприятий такая ситуация приводит к снижению производительности труда, увеличению затрат на обучение и переподготовку кадров. Принимая во внимание то, что законодательство дает четкую формулировку определению «образовательный уровень», предприятия должны подтвердить обоснованность расходов на обучение работников, разработав программу обучения и отразив участие работника в таких программах в своей должностной инструкции, составив дополнительное студенческое соглашение, а также выдача внутрикорпоративного распоряжения об обучении работников, который подтвердит производственную потребность в повышении квалификации по инициативе работников и, следовательно, будет принят во внимание для целей налогообложения.

2) Снижение доступности повышенного ЧК на предприятии.

Взаимосвязь уровня благосостояния населения, уровня его профессиональной квалификации и потенциала здоровья носит системный характер. Рост уровня профессиональной компетентности будет достигнут за счет вве-

дения обязательного мониторинга, со стороны государства, и разработаны мероприятия по финансированию отраслевых образовательных учреждений, а также созданию корпоративных университетов (учебные центры) и механизм активации грантов (ст. 251 Налогового кодекса).

Также возрастает важность проблем, связанных с доступностью финансирования и квалификацией рабочей силы, снижением способности к инновациям, в результате чего Россия переместилась с 57-го в 2016 году на 86-е в 2017 году. О применении новых технологий Россия оказалась в самом конце списка - с 137-м местом. Следовательно, за последние 10–15 лет не было создано никаких условий, чтобы изменить ситуацию к лучшему. [28, с.9].

3) некомпетентность работников, которые формируют реформы, направленные на увеличение ЧК.

Недружественные оценки российской экономики демонстрируют значительное снижение качества совокупного человеческого и социального капитала как его важнейшей составляющей. В то же время, это государство, представленное многочисленными должностными лицами на всех уровнях, являющееся институциональным управляющим, «главой» совокупного работника и из-за их непродуманных реформ в сферах образования и науки, здравоохранения а в других отраслях неэффективные и практически не работающие законы спровоцировали значительное снижение качества всех элементов ЧК. В то же время структура общего работника не меняется в пользу тех работников, которые обычно рассматриваются как прямые производители пособий. Так, если количество чиновников с 2003 по 2017 годы увеличилось почти на 21% (с 1 300,5 тыс. До 1572,2 тыс. Человек), то количество занятых в экономике за этот период составляет всего 7%. В 2003 году на 50 человек, занятых в экономике, приходилось 1,9 чиновника, а в 2017 году - уже 2,2 чиновника. Таким образом, используя категории микроэкономики, постоянные издержки увеличиваются независимо от количества произведенной продукции, а на макроуровне - от ВВП.

4) Не рациональное соотношение работников, добавляющих стоимость продукции, и количества управленческого персонала.

На российском предприятии в среднем две трети персонала промышленного производства приходится на руководителей, специалистов и служащих, и только одну треть на основных и вспомогательных работников, а заработная плата первых двух третей во много раз выше, чем заработная плата последней трети.

Высокий уровень производительности труда, конкурентоспособность продукции предполагает материальную базу производства, отвечающую современным требованиям, и высококвалифицированную рабочую силу. [22, с.142]. Что неосуществимо в реалиях современных тенденций развития общества.

3.1 Анализ стадий процесса управления человеческим капиталом на объекте исследования

Для того чтобы деятельность компании могла осуществляться, сотрудниками необходимо управлять. В иерархии компании между руководящим звеном и трудовым коллективом всегда существует сотрудник, управляющий трудовыми ресурсами. Управление трудовыми ресурсами в компании состоит из следующих стадий.

1. Планирование необходимых кадров;
2. Набор кадров;
3. Отбор персонала;
4. Определение заработной платы и льгот ;
5. Профессиональная ориентация и адаптация;
6. Обучение;
7. Оценка трудовой деятельности;
8. Перемещение сотрудника по должностной лестнице;
9. Подготовка руководящих кадров;

Планирование кадровых ресурсов. Каждое предприятие должно понимать, какими трудовыми ресурсами владеет. Планирование трудовых ресурсов должно быть своевременной работой в процессе формирования локальных целей и задач.

На предприятии АО «НПЦ «ПОЛЮС» каждый руководитель отдела, формирует перечень необходимых должностей, для выполнения плана будущего года. После этого, отдел управления персоналом составляет перечень необходимых компетенций, согласует с начальниками отделов, и приступает к подбору персонала.

Набор персонала. На предприятие АО «НПЦ «ПОЛЮС» создается база кандидатов на должности по всем уровням. Отдел управления персоналом постоянно поддерживает и обновляет эту базу.

Нанимать запасной персонал можно, как используя методы внешнего поиска, так и внутри предприятия. Самым распространенным является договоренность с учебными заведениями. Набор в фонд резервного персонала происходит в соответствии с требованиями предприятия.

Отрицательными последствиями повышения собственных работников является то, что уже они не смогут привнести новые идеи. Специальный персонал занимается предварительным отбором персонала.

Отбор персонала Этап отбора персонала всегда следует за этапом набора персонала. Чаще всего выбирается работник, который обладает большей квалификацией, а также удовлетворяет большинству требований, предъявляемых к сотрудникам организации.

Но бывало, в АО «НПЦ «ПОЛЮС» наблюдалась такая ситуация, когда сотрудники назначаются на должность, не имея соответствующих компетенций. Это обусловлено тем, что перемещениями внутри организации занимаются люди, не компетентные в данном вопросе.

Определение заработной платы, льгот. ЗАО «НПЦ ПОЛЮС» разработал собственную систему оплаты труда. Сотрудники самостоятельно и ин-

дивидуально решают для себя вопрос соответствия выполненной работы и заработной платы, полученной за эту работу.

На деле, при распределении заработной платы, все происходит следующим образом: при определении оклада руководствуются средним окладом в отделе (на занимаемой должности) и ничем больше. Ни образование, ни повышение квалификации, ни участие в конференциях и других мероприятиях повышающих статус организации не влияют на оклад. Премию начальник выписывает в зависимости от отработанных дней. Эффективность работы никак не отражается в назначенной премии.

Профессиональная ориентация и адаптация. Для того, что бы работник эффективней выполнял свои должностные обязанности, он должен уметь быстро профессионально ориентироваться и уметь адаптироваться к новым условиям. Некоторое время всегда необходимо новому человеку, чтобы болезненно привыкнуть к новой команде, и только после того, как он станет его частью, сотрудник может начать свою профессиональную деятельность на новой должности.

Профессиональная ориентация фактически происходит только по инициативе работника, работодатель никаких мер не предпринимает. Адаптация новых работников в коллективе так же происходит без участия каких либо специально назначенных лиц.

Повышение квалификации. В АО «НПЦ «ПОЛЮС» очень важно, чтобы производительность труда сотрудников всегда была на самом высоком уровне. Для достижения требуемого для предприятия качества персонала часто набираются готовые, имеющие опыт работы профессионалы. Однако недостаточно просто нанять выкоквалифицированного специалиста, так же необходимо предоставить возможность развиваться дальше.

Обучение проводится в следующих случаях:

1. при обучении сотрудника, который недавно был устроен на работу;
2. при назначении на новую должность;
3. в случае, когда работник не соответствует занимаемой должности.

Чаще всего, обучение фактически происходит только по инициативе работника, работодатель никаких мер по повышению квалификации не предпринимает. Но при этом, на предприятии поощряется обучение. Так, например, студенту, получающему второе высшее образование, или обучающемуся в аспирантуре предлагается формирование гибкого графика, для удобного посещения занятий.

Оценка трудовой деятельности.

На предприятии ежегодно проводится оценка качества трудовой деятельности. При этом каждый сотрудник подготавливает отчет о проделанной им работе за год. В этом отчете указываются произведенная документация, подписанные акты, произведенные материальные товары, работа в командировках и т.д.

Для оценки деятельности работников отдела собирают комиссию состоящую из руководителей отдела, и принимают решения об эффективной, либо не эффективной работе сотрудника. По результатам оценки деятельности сотрудника ему назначается ежегодная премия. Но парадокс в том, что величина премии никак не зависит от результатов комиссии.

Я считаю, что проблема в том, что руководителями отдела являются люди, имеющие техническое образование, и ничего не понимающие в методах управления персоналом.

Перемещение по карьерной лестнице сотрудников. Важным аспектом управления трудовыми ресурсами является подготовка специалистов, для замещения уходящих руководителей.

Так, например, на предприятии существует система кадрового резерва. Для того что бы участвовать в конкурсе в кадровый резерв нужно выполнения следующих требований:

- Стаж работы на предприятии не менее 3 лет;
- Возраст менее 35 лет;
- Высшее специальное образование.

Для участия в конкурсе необходимо подать заявку, и по факту одобрения, участнику выдается задание. Участник подготавливает проект, по заданию, выступает на комиссии, и методом экспертных оценок ему выставляются баллы. По итогу конкурса формируется рейтинг участников, которые имеют возможность подняться по карьерной лестнице, на вакантную должность.

Подготовка руководящих кадров.

Руководящие должности может занять сотрудник замещающий руководителя, либо человек, подходящий по результатам отбора конкурса кадрового резерва.

Перед назначением на должность, сотрудника отправляют для получения соответствующих компетенций. После обучения, с сотрудником так же проводят собеседование, для принятия окончательного решения.

Таким образом, рассмотрев каждый этап управления трудовыми ресурсами на предприятии АО «НПЦ ПОЛЮС» можно выделить следующее:

Набор персонала является наиболее проработанной областью в процессе управления трудовыми ресурсами. База данных потенциальных работников пополняется своевременно, они высококвалифицированные, и соответствуют первоначально требуемой должности.

При отборе персонала возникают некоторые трудности. Они связаны с отсутствием четко сформированной системы оценки знаний кандидатов. Выбор того или иного кандидата связан сугубо с субъективными оценками, основываясь только на результатах первичного интервью.

Оценка заработной платы это наименее проработанная часть управления трудовыми ресурсами на предприятии. 90% сотрудников не понимают, почему они получают ту или иную заработную плату. Это связано с отсутствием системы мотивации и наказания. Так, например, работник, работающий сверхурочно для выполнения плана, получит такую же зарплату, как и сотрудник, который весь месяц выполнял только основные обязанности.

Профессиональная ориентация и адаптация на предприятии существует только неформально. Начальник отдела, проводит небольшую экскурсию по организации, и больше не интересуется успехами нового работника.

Обучение на предприятии АО «НПЦ «ПОЛЮС» является прерогативой работника, а не работодателя. Работник сам должен быть заинтересован в получении знаний, понимая, что объем работы не уменьшится. Но при этом, работнику, получающему образование, не препятствуют в посещении его образовательных программ.

Оценку трудовой деятельности на предприятии АО «НПЦ ПОЛЮС» трудно назвать объективной оценкой. Фактически, оценка проводится только для формальности. Результаты оценки ни на что не влияют.

Перемещение по карьерной лестнице существует в формате формальности. Так, при выполнении условия для получения очередного повышения, руководство отдела не предпринимает никаких мер для повышения сотрудника. А если сотрудник сам проявляет инициативу к очередному повышению, то это действие всячески пресекается.

Подготовка руководящих кадров является сбалансированным этапом в области управления трудовыми ресурсами. Так, при получении высоких результатов в конкурсе кадрового резерва, есть реальный шанс получить руководящую должность.

Таким образом, управлению человеческими ресурсами на предприятии уделяется ничтожно малое внимание, все стадии которого осуществляются формально, без учета современных требований к управлению данным процессом.

3.2 Методика совершенствования процесса управления человеческим капиталом

В настоящее время весьма существенное внимание исследователями и руководителями любого уровня отводится проблемам оптимизации процессов управления человеческими ресурсами предприятия. Актуальность данно-

го вопроса не вызывает сомнения, так как именно люди производят решающее воздействие на конкурентные преимущества предприятия, а эффективное управление персоналом становится критическим фактором экономического успеха.

Общеизвестно, что эффективность управления ЧК может существенно повыситься за счет технологических усовершенствований, но при условии сравнительно небольших изменений материального фактора и ЧК. Материальные факторы требуют существенных вложений, а предприятия редко имеют в распоряжении достаточный объем свободных средств [1].

В качестве одного из направлений совершенствования системы управления человеческими ресурсами можно предложить некоторые изменения в методах управления персоналом.

Так, для решения проблемы отбора персонала в условиях становления рыночных отношений, необходимо внедрить анкетирование профессиональных знаний, и оценку психологического состояния соискателя. Такое решение позволит исключить субъективный метод оценивания, позволит четко и ясно получать результаты о величине остаточных знаний, позволит объективно судить о психологическом состоянии соискателя. Однако, помимо метода анкетирования, необходимо внедрить систему вопросов для проведения интервью. Поскольку на данном этапе развития системы отборы персонала, вопросы в процессе интервью придумываются непосредственно в процессе общения, что так же не дает полной оценки.

Для решения проблемы оценки заработной платы необходимо внедрить систему поощрения и наказания, которая будет четко описывать, за что работник получает премию, а за что с него срезают надбавку.

В работах профессора Разнодежиной Э.Н. [10] указывается и на особое значение стратегического управления человеческими ресурсами, так как управление людьми должно больше ориентироваться на долгосрочную перспективу.

Также, для решения проблемы профессиональной адаптации и ориентации необходимо внедрить инновационную социально технологическую систему управления человеческими ресурсами предприятия. В частности, рассматриваются такие инновационные социальные технологии как [7]:

- новые формы электронной коммуникации,
- управление корпоративными знаниями,
- оценка и анализ персонала, основанные на использовании компьютерных экспертных систем.

Внедрение этих методов позволять с необходимой периодичностью контролировать процесс профессиональной адаптации и в кратчайшие сроки предпринимать меры по сглаживанию стрессовых ситуаций.

Так же, для решения вопроса улучшения методов совершенствования ЧК, область экспертных систем представляет интерес. Они позволяют сравнивать личные, профессиональные и психофизические качества объекта социальных технологий с аналогичными параметрами лучших специалистов. В области инновационного управления человеческими ресурсами предприятия такие системы могут способствовать оптимизации структуры предприятия на основе системного анализа; определению характеристик и набора параметров работников для выявления особенностей их поведения в рабочих ситуациях; осуществлению практически всех мероприятий, связанных с работой кадровой службы предприятия. При этом рекомендуется использовать отечественные разработки, так как они учитывают национальную культуру, национальное своеобразие систем управления.

Заметим, что развитие различных технологий не должно вытеснять человека за рамки производства или снижать его до положения функционально более низкой должности, а, напротив, стимулировать использование всего богатства производительных возможностей человека. Задача специалистов – обеспечить разделения функций между работником и компьютерными системами.

На предприятии АО «НПЦ «ПОЛЮС» уровень вовлеченности сотрудников очень низкий, что выражается в нестабильных отношениях между руководителем и работником.

Однако было доказано, что привлечение сотрудников к участию в деятельности предприятия может давать совершенно различные результаты. Например, участие в прибылях компании положительно сказывается на привлечение новых сотрудников и уменьшает текучесть кадров.

Изменение практики управления ЧК на современном этапе можно охарактеризовать как процесс социализации управления. Процесс внедрения управленческих инноваций нельзя считать независимым, поскольку он обусловлен воздействием со стороны управляемой системы, а так же со стороны окружающей среды. Более того, изменение методов системы управления персоналом связано, в большей мере в периоды кризисный возмущений [58].

Инновационный тип мышления и как следствие – управления позволяет находить лучшие решения. Главное в понимании сущности организационно управленческих инноваций заключается в том, что это – не обособленная деятельность компании, а составная часть стратегии. Именно переход к инновационному типу управления становится сегодня определяющим фактором в ускорении социально- экономического развития, обеспечивающим рациональное использование всех видов ресурсов, которыми располагает предприятие.

Таким образом, с позиции эффективного управления человеческими ресурсами вопрос внедрения и использования управленческих инноваций в системе менеджмента на предприятии представляет особую значимость, так как напрямую влияет на дальнейшее развитие экономики страны.

3.3 Предлагаемые мероприятия совершенствования процесса управления человеческим капиталом

Чтобы выявить существующую практику управления человеческими ресурсами и ее эффективность, было проведено исследование, в котором

приняли участие более 40 отделений Научно-исследовательского центра ПОЛЮС, 80% респондентов были исследовательскими отделами, а 20% - производственными мастерскими. Сбор информации о департаментах осуществлялся с использованием метода анкетирования и прямых интервью с руководителями департаментов или их заместителями.

В ходе исследования были проанализированы следующие уровни системы управления персоналом (Рисунок 3):

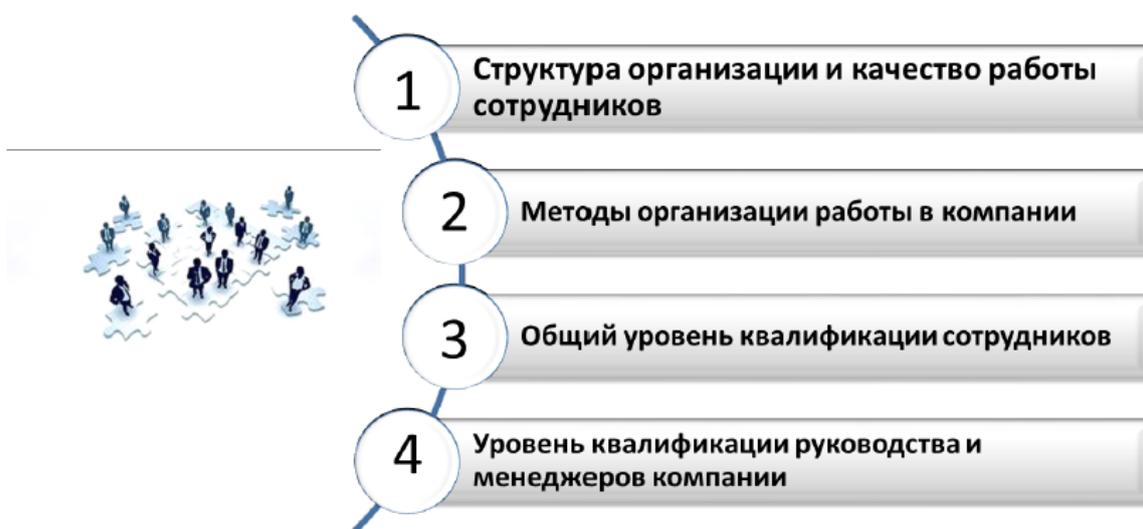


Рисунок 3 – Анализируемые уровни системы управления персоналом

В результате этого анализа была определена интегральная оценка существующей практики управления персоналом. Итого, в 9% исследованных отделов, система управления персонала абсолютно неэффективна. В 48% исследованных отделов, в целом, система управления персоналом самодостаточна, но имеет некоторые недостатки, которые возможно устранить. В 43% исследованных отделов система управления персоналом оптимальна, иногда могут возникать незначительные трудности, с которыми руководство в состоянии самостоятельно разобраться (рис. 4.).



Рисунок 4 - Общая оценка практики управления персоналом в отделах

В ходе исследования были выявлены основные проблемы для каждого сегмента, и предложены мероприятия к их решению.

I. Структура организации и качество работы сотрудников

Из анализа этого сегмента видно, что 26% отделов имеют серьезные проблемы: Структура и методы работы сотрудников не способствуют развитию организации

Выявленная проблема была определена со следующими характеристиками:

- структура отдела не является оптимальной по виду деятельности;
- функции и обязанности работников отдела не имеют четкого разграничения, что приводит к уменьшению эффективности работы сотрудников и возможности контролировать свои результаты;
- нет полномочий в решении вопросов для руководителей отдела, чтобы не поднимать текущие проблемы на верхние уровни;
- часто руководители и менеджеры недооценивают важность структурных проблем.

У 57% исследуемых отделов возникают проблемы, связанные со структурой и неэффективными методами работы сотрудников, но в этих от-

делах эта проблема оказывает не значительное влияние на качество работы (рис. 5).

Проблемы, существующие в отделах:

- громоздкая, непонятная, перегруженная структура с размытыми уровнями управления;
- наличие возникающих технических проблем у сотрудников в процессе работы, при контактировании с другими подразделениями, с руководителями, с заказчиками.

Только в 17% исследованных отделов вышеуказанные проблемы не обнаружены, их структуру можно считать оптимальной и положительно влияющей на качество работы сотрудников (рис. 5).



Рисунок 5 - Структура и качество работы сотрудников

Низкая эффективность структуры, методов организации работы сотрудников и снижение качества работы персонала обусловлено следующим:

- отсутствует система контроля, мониторинга и планирования оперативной деятельности сотрудников;
- выбранная организационная структура не соответствует целям компании;

Для устранения существующих проблем неэффективности структуры и качества работы персонала в отделах, на мой взгляд, следует:

- организовать регулярные плановые собрания отдела, на которых будут производиться планирование и контроль деятельности работников на предприятии;

- определить четкие и достижимые цели и задачи и предложить механизм их реализации, и контроля;

- разработать показатели оценки работниками целесообразность выполненной работы;

- разработать механизм для обучения работников, с целью получения недостающих навыков и знаний для достижения поставленных целей и задач;

- разрабатывать стратегические, оперативные и тактические цели и задачи, которые должны достигаться отделом за установленный период;

- определить все функции, которые должны выполняться в отделе для достижения всех целей и задач, и назначить ответственность за качество каждой из этих функций конкретному руководителю;

- усовершенствовать систему информационной поддержки сотрудников в системе управления персоналом.

II. Методы организации производственного процесса на предприятии

Из анализа этого раздела системы управления персоналом, можно увидеть, что в 17% отделов проблема связана с ошибочным выбором методов управления и организации труда.

Характер этой проблемы определен следующими причинами:

- отсутствует анализ назначенных задач для сотрудников с целью контроля и управления их деятельности;

- руководителям не хватает понимания задач и проблем, связанных с персоналом, и, соответственно, стратегия развития персонала не разработана.

- в организации практически отсутствуют сотрудники, обладающие опытом и навыками для изучения и оценки эффективности существующих способов организации работы;

В 46% отделов выявлены схожие недостатки, но эта проблема не влияет на деятельность персонала и компании, и ее легко устранить. Организа-

ционная структура этих отделов не является оптимальной, но не имеет явных недостатков (рис. 6).

У 37% исследованных отделов проблем с организацией труда не были выявлены. Однако только у некоторых из них есть четкая стратегия развития персонала, которая соответствует общим целям компании (рис. 6).



Рисунок 6 - Методы организации работы

Для решения вышеуказанных проблем, на мой взгляд, следует усовершенствовать отдельные компоненты корпоративного управления, а именно:

- четко определить бизнес-стратегию и определить основные движущие силы, затем определить степень влияния этих движущих сил на персонал, указать, какой вклад персонала в финансовые результаты компании;
- провести SWOT-анализ компании с кадровой точки зрения: выявить сильные и слабые стороны системы управления персоналом, а также возможности и угрозы, а затем на основе проведенного анализа оценить потенциал работающего персонала;
- выявлять критические проблемы персонала, которые негативно влияют на реализацию бизнес-стратегии, и ранжировать эти проблемы в порядке важности;

- провести анализ: какой набор систем управления персоналом необходим для решения этих проблем;

- установить общие цели для каждой области, связанной с персоналом: обучение, оценка персонала, продвижение по службе, поиск и отбор персонала, планирование рабочей силы, методы коммуникации;

- разработать конкретные меры по развитию персонала таким образом, чтобы поставленные цели взаимно поддерживали друг друга.

На мой взгляд, среди отмеченных причин наиболее серьезным является отсутствие диагностики управления компанией или ее неэффективность, поэтому целесообразно:

- выявить проблемы, ошибки и трудности, которые иногда возникают во время работы отдела;

- систематизировать список этих проблем, ошибок и трудностей;

- выявить основную сферу деятельности отдела;

- выявить процессы, вызывающие наибольшие трудности%

- сформулировать основные причины, препятствующие эффективной работе отделов;

- проводить групповые обсуждения с целью диагностики проблем управления в отделе.

III. Общий уровень квалификации сотрудников.

Результаты анализа общего уровня квалификации работников демонстрируют, что у 43% работников отдела не имеются в достаточном количестве знаний и квалификации для достижения целей своего отдела. У 31% исследованных отделов наличие данной проблемы возможно, выполнение инструкций и заданий сотрудниками не вызывает сложностей. По результатам анализа, только 26% всех сотрудников имеют достаточную квалификацию, чтобы эффективно выполнять свои должностные обязанности (рис. 7).



Рисунок 7 - Общий уровень квалификации сотрудников

Основными причинами, препятствующими профессиональному росту персонала, являются:

1. Отсутствие или неэффективное использование оценки и аттестации работников на предприятии.

Аттестация необходима для того, чтобы обеспечить работнику с точки зрения квалификации, знаний и интересов текущие и ожидаемые должностные обязанности. Важнейшим фактором является то, что оценка помогает сотрудникам получать сведения о своей деятельности в отделе и понимать, что делается правильно, а что нет и как лучше выполнять работу.

Для повышения качества аналитических данных необходимо получить следующие результаты для каждого работника:

- проанализировать причины успеха и неудачи сотрудников;
- разработать планы и программы работы для сотрудников отдела(на месяц вперед);
- обсудить планы и возможности карьерного роста сотрудников;
- определить потребности в профессиональной подготовке каждого сотрудника отдела.

2. Отсутствие в компании эффективной системы оценки и повышения квалификации работников на всех уровнях. Чтобы выстроить эффективную систему развития персонала, руководство должно:

- организовать обучение на рабочем месте при адаптации нового сотрудника в компании;

- обеспечить проведение такой профессиональной подготовки сотрудников, которая позволит им понять наиболее важные аспекты их профессиональной деятельности;

- проанализировать потребности отдела в обучении сотрудников;

- возложить ответственность за обучение сотрудников на руководителей отделов, которые работают непосредственно с сотрудниками. Руководитель подразделения должен: определить потребность в обучении, предоставить техническую информацию для обучения, провести обучение на рабочем месте, спрогнозировать будущие потребности в обучении в соответствии с планами развития подразделения;

- координировать обучение сотрудников компании с помощью отдела кадров или менеджера, который отвечает за эту функцию на предприятии.

IV. Уровень квалификации менеджеров компании.

В ходе данного исследования наиболее серьезная угроза была выявлена на уровне квалификации руководства отделов. Результаты анализа показали, что у 49% руководителей не достаточно квалификации для обеспечения эффективной организации труда; руководители не справляются с задачей решения стратегических целей. 34% исследуемых руководителей имеют некоторые проблемы с квалификацией, однако, эти руководители находятся на этапе повышения квалификации. И, только 17% руководителей имеют достаточно знаний и умений для достижения стратегических целей (рис. 8).



Рисунок 8 - Уровень квалификации руководства и менеджеров компании

Основной проблемой, на мой взгляд, является то, что в отделах не созданы условия для подготовки и реализации крупных заказов, таким образом на позицию руководителя отдела может попасть неподходящая, для данной должности, кандидатура. В целях повышения системы квалификации руководства, необходимо:

- выбирать на должность руководителя отдела человека, который умеет видеть перспективу и ситуацию в целом, умеет правильно ставить задачи сотрудникам, даже если не знает всех технических нюансов.
- требовать от руководителя отдела, результатов и подотчетности, четких докладов и информации, минимума организационных проблем, умения бесконфликтно руководить людьми.
- со стороны руководства компании необходимо: обеспечивать четко определенные каналы принятия решений для поддержки проекта; оказывать помощь в разрешении возникающих споров; обеспечивать каналы связи между отделами и цехами.

На мой взгляд, ключевую роль в улучшении системы управления человеческими ресурсами и деятельности компании в целом играет именно руководство, поэтому уровень их квалификации является важнейшим параметром[20].

По результатам тестирования и интервьюирования, были выявлены отделы, внедрение предложенных методов в которые, должно носить полный характер, а в некоторые дифференцированный, поскольку объем проблем в каждом из отделов различный. Так, например, была оценена работа сотрудников в отделах, только 17% из которых, не имеет проблем по организации трудового процесса, в то время как у 26% имеются серьезные проблемы. Так же был определен объем проблем в руководящем составе предприятия, так, у 49% руководителей отсутствуют компетенции, позволяющие профессионально вести управленческую деятельность, 34% руководителей проходили курсы повышения квалификации, и только 17% руководителей имеют достаточные компетенции для управления подчиненными. Так же были предложены меры, позволяющие решать проблемы, определенные на каждом из этапов исследования.

4 Роль КСО в управлении предприятием

Сегодня в акционерном обществе «Научно-производственный центр» Полнос »создана корпоративная система социальной политики, направленная на улучшение благосостояния и улучшение условий труда работников. Компания реализует в полном объеме программы внешней и внутренней корпоративной социальной ответственности.

К внутренней социальной ответственности бизнеса относятся:

- безопасность труда;
- стабильная зарплата;
- дополнительное страхование работников;
- улучшение человеческих ресурсов посредством программ обучения и программ, направленных на обучение и развитие персонала;
- оказание помощи работникам в критических жизненных ситуациях и т. Д.

Внешняя социальная ответственность бизнеса включает:

- спонсорство и благотворительность;
- участие в охране окружающей среды;
- эффективное взаимодействие с представителями местных сообществ и местных органов власти;
- готовность участвовать в кризисных ситуациях;
- подотчетность перед потребителями товаров и услуг, и т.д.

4.1 Определение стейкхолдеров у АО «НПЦ «ПОЛЮС»

Заинтересованные стороны - это заинтересованные стороны, на которые деятельность компании оказывает как прямое, так и косвенное влияние. Например, прямые заинтересованные стороны включают потребителей или сотрудников компании, а косвенно местных жителей, экологические компании и т. Д. Важно, чтобы в долгосрочной перспективе

как прямые, так и косвенные заинтересованные стороны были важны для компании. Структура заинтересованных сторон компании должна быть приведена в таблице. 3

Таблица 3 – Стейкхолдеры компании

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
1. Сотрудники АО «НПЦ «ПОЛЮС»	1. Местное население
2. Министерство обороны РФ	2. Органы власти
3. Предприятия — стратегические партнеры организации	3. СМИ
4. Организации - заказчики	4. Организации военно-промышленного комплекса

Структура заинтересованных сторон предприятия очень многообразна, хотя сфера деятельности ограничена не только предоставлением разработкой и внедрением результатов интеллектуальной деятельности но и предоставлением консалтинговых услуг. В связи с этим основная деятельность предприятия распространяется на большое количество как прямых, так и косвенных сторон, что обусловлено его значимостью в военной промышленности.

На предприятие с одинаковой степенью важности влияют как прямые, так и косвенные стейкхолдеры. Корпоративная и социальная ответственность эффективно работает по отношению к работникам предприятия, при реализации большого количества социальных программ. Поскольку предприятие является частью большого сообщества, он несет обязательства как перед основателем, так и перед обществом.

4.2 Определение структуры программ КСО

Структура программ КСО является портретом КСО компании. Выбор программ, а, следовательно, и структура КСО, зависит от целей компании и выбора заинтересованных сторон, которым будут направлены программы..

Таблица 4. – Структура программ КСО

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Предоставление сотрудникам большого социального пакета: -оплата за дополнительные медицинские услуги; - материальная помощь нуждающимся работникам; - санаторно-курортное лечение и летний отдых для детей; - предоставление займов; - предоставление скидок на обучение и повышение квалификации; -подарки для детей работников на Новый год; Работа по различным видам страхования: - ДМС; - страхование от клещевого энцефалита; - страхование опасных объектов; - страхование детей от несчастных случаев;	Социальные инвестиции	Сотрудники	В течение года	Дополнительные материальные и нематериальные стимулы для работников, повышение их уровня жизни
Работа с различными видами страхования: - ДМС; - страхование от клещевого энцефалита; - страхование объектов интеллектуальной собственности; - страхование детей от несчастных случаев;	Социальные инвестиции	Сотрудники	В течение года	Дополнительные гарантии безопасности студентов и сотрудников
Сопровождение работников с ограниченными возможностями: отслеживание своевременности выплат и выплат в соответствии с законодательством штата; - организация санаторно-курортного лечения, отдыха; - индивидуальное консультирование; - проведение тренингов совместно с психологической службой; - привлечение их к участию в проектах разных уровней; - участие в тематических конференциях.	Социальные инвестиции	Сотрудники Местное население Предприятия — партнеры Компании - заказчики	В течение года	Уменьшение трудностей, возникающих в процессе обучения. Улучшение качества обслуживания и гарантий

Продолжение таблицы 4

<p>Деятельность, направленная на поддержание и поддержание здоровья работников, профилактическая работа</p>	<p>Социально-ответственное поведение, корпоративное волонтерство, социально значимый маркетинг</p>	<p>Сотрудники Местное население</p>	<p>В течение года</p>	<p>Улучшение качества жизни студентов и сотрудников университета, пропаганда здорового образа жизни, повышение устойчивости студентов к воздействию антиобщественной среды</p>
<p>Поддержка ветеранов войны и труда</p>	<p>Социально-ответственное поведение; Социальные инвестиции, Благотворительные пожертвования.</p>	<p>Сотрудники Местное население Общественные компании Компании - заказчики</p>	<p>В течение года</p>	<p>Улучшение и поддержание качества жизни ветеранов войны и труда</p>
<p>Патриотическое воспитание, культурно-эстетическое воспитание, воспитание, направленное на формирование межэтнического диалога и толерантности</p>	<p>Социально-ответственное поведение</p>	<p>Сотрудники</p>	<p>В течение года</p>	<p>Повышение качества информации о деятельности гражданского и патриотического воспитания студентов; Расширение сферы применения студенческой волонтерской работы; Развитие творческого потенциала и создание благоприятной среды для развития творческих способностей. Тимбилдинг</p>

Продолжение таблицы 4

Мероприятия по созданию безопасных условий труда	Социально-ответственное поведение; Социальные инвестиции	Сотрудники предприятия Министерство обороны РФ Предприятия — партнеры предприятия - заказчики	В течение года	Отсутствие несчастных случаев на производстве с инвалидностью. Отсутствие оборудования, не отвечающего требованиям охраны труда
--------------------------------------------------	----------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Структура программ корпоративной и социальной ответственности демонстрирует, что предприятие АО «НПЦ «ПОЛЮС» реализует огромное количество все сторонних программ, которые позволяют решить проблемы не только сотрудников, но и оказывают благотворительную и спонсорскую помощь образованию, медицине, образованию, культуре, местному населению и спорту.

4.3 Определение затрат на программы КСО

Учитывая результаты, полученные в таблице 5, можно определить бюджет программ корпоративной социальной ответственности в АО «НПЦ «ПОЛЮС».

Таблица 5 – Затраты на мероприятия КСО

№	Мероприятие	Единица измерения	Стоимость реализации
1	Предоставление крупного социального пакета сотрудникам	Тыс.руб.	15 000
2	Работа по различным видам страхования	Тыс.руб.	4 000
3	Сопровождение работников- инвалидов	Тыс.руб.	2 000
4	Мероприятия, направленные на сохранение и поддержание здоровья сотрудников, профилактическая работа	Тыс.руб.	4 000
5	Поддержка ветеранов войны и труда	Тыс.руб.	1 700
6	Патриотическое воспитание	Тыс.руб.	500
7	Культурно-эстетическое воспитание	Тыс.руб.	700
8	Мероприятия по созданию безопасных условий труда	Тыс.руб.	9 000
		ИТОГО:	36 900

В АО «НП» ПОЛЮС» КСО уделяет большое внимание, расходы на социальные программы покрываются за счет субсидий федерального бюджета и внебюджетных мероприятий.

4.4 Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций

Корпоративная социальная ответственность стала весьма распространенным и успешным механизмом для формирования благоприятного имиджа. Предприятие на сегодняшний момент в полной мере берет на себя обязательства по увершенствованию качества жизни общества, сотрудников, применяя при этом собственные ресурсы, решая наиболее социально значимые вопросы.

Структура программ корпоративной социальной ответственности показывает, что компания реализует огромное количество все сторонних программ КСО, которые решают проблемы не только сотрудников, но и оказывают благотворительную и спонсорскую помощь местному населению, медицине, образованию, культуре и спорту. Реализуемые на предприятии программы КСО полностью отвечают интересам заинтересованных сторон.

Учитывая количество, масштаб и направленность реализованных программ, затраты на все виды деятельности адекватны полученным положительным результатам и общественному резонансу.

В качестве рекомендаций можно предложить развитие внешних социальных инициатив через более активное взаимодействие предприятия с обществом. В целом Центр исследований и разработок Полюса можно считать социально ответственной организацией.

Заключение

В работе раскрыто, в полном объеме, понятие ЧКа и человеческий ресурс, были выявлены отличия современного подхода и доказана его актуальность. В настоящее время в России, человека начинают рассматривают не только как рабочую силу, но и как личность с набором качеств, которые помогают развивать всю организацию в целом.

Не случайно актуальность и интерес данной работы заключается именно в эффективном управлении человеческими ресурсами.

Так же, в данной работе оценены недостатки существующих методов управления трудовыми ресурсами по каждому из этапов. Оценено влияние некомпетентности ответственных лиц, на деятельность организации.

Были предложены методы, позволяющие улучшить существующее положение на предприятии. Было предложено внедрение анкетирования и тестирования, для внедрения объективности в оценивание компетенций. Так же было предложено разработку сценариев ведения интервью, позволяющее наиболее полно оценить необходимый уровень знаний, для требуемой должности.

Заключительным этапом данной работы являлось внедрение анкетирования и интервьюирования для улучшения процесса управления ЧК. По результатам удалось определить мероприятия, необходимы для нивелирования проблем плохо налаженного процесса управления ЧК. Эти мероприятия, на данный момент, планируется внедрять на предприятии АО «НПЦ «ПОЛЮС». Результат внедрения носит долгосрочный характер.

По факту внедрения предложенных мероприятий планируется:

- Повысить уровень компетенций персонала, путем проведения обязательного повышения квалификаций;
- Сменить руководителей отдела, не обладающий знаний по управлению персонала, на более компетентных руководителей;

- Внедрить систему профессиональной адаптации и ориентации на предприятии, которая снизит время выхода работника, на номинальный режим работы;
- Обеспечить четкое и понятное распределение заработной платы в зависимости от проделанной работы.
- Снизить текучесть кадров, вызванную недовольством методов управления, работающим персоналом.

Список использованных источников

1. Гражданский кодекс Российской Федерации с изменениями и дополнениями на 1 апреля 2007 года. Части 1, 2, 3 и 4. – М.: Эксмо, 2007. – 672 с.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации с комментариями к изменениям от 30 июня 2006 г./ Под ред. Ю.А. Васиной. – М.: Ин-дексМедия, 2006. – 480 с.
3. Федеральный закон от 28 декабря 2010 г. N 390-ФЗ "О безопасности": Принят Государственной думой 7 декабря 2010 года
4. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года: Утв. Распоряжением Правительства Российской Федерации от 06.10.2008 г. № 38-р
5. Стратегия экономического и социального развития Республики Коми на период до 2020 года: Одобрена Постановлением Правительства Республики Коми от 27 марта 2006 г. N 45
6. Распоряжение Правительства РК от 16.02.2011 № 34-р "О Концепции развития малого и среднего предпринимательства в Республике Коми на период до 2020 года"
7. Аарва П. Профилактические программы. Руководство по планированию, реализации и оценке. М.: 2000. 140 с.
8. Абчук В.А. Риски в бизнесе, менеджменте и маркетинге. – СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2010. – 480 с.
9. Алехина О.Е. Осознание кадровой политики «за» и «против»// Персонал- Микс. – 2009. – № 1-2. – С. 33-37.
10. Андрущак Г. В., Натхов Т. В. (2009). Ожидаемая отдача от образования в России: эмпирический анализ. Препринт WP10/2009/02. Москва: ГУ- ВШЭ, 32 с.
11. Баскакова М. Е. (2002). Экономическая эффективность инвестиций в высшее образование: гендерный аспект. Москва: Гелиос АРВ, 288 с.

12. Безлепкина Н. С, Голошумова Г.С. Молодежная политика как инструмент развития России // Молодежь в образовании, науке, бизнесе и власти: материалы XIV Всерос. экон. форума науч.-исслед. работ молодых ученых и студентов «Конкурентоспособность территорий» с междунар. участием в рамках II Евразийского экономического форума молодежи «ДИАЛОГ ЦИВИЛИЗАЦИЙ – ПУТЬ НА СЕВЕР» (Екатеринбург, 28–30 апреля 2011 г.): в 11 ч. / [отв. за вып. М. В. Фёдоров, Э. В. Пешина]. – Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2011. – Часть 9. Направления: 1. Проблемы и перспективы развития системы образования. 2. Управление знаниями – подготовка инновационноориентированных кадров. 14. Регулирование рынка труда. С. 9-12.

13. Бек У. Общество риска. На пути к другому модерну. / Пер. с нем. В Седельника, Н. Федоровой. – М.: Прогресс-Традиция, 2010. – С. 384.

14. Беккер Г. С. (2003). Человеческое поведение: экономический подход. Избранные труды по экономической теории. Пер. с англ. под ред. Капелюшников Р. И., Левина М. И. Москва: ГУ-ВШЭ, 672 с.

15. Белокодная Л., Гимпельсон В., Горбачева Т., Жихарева О., Капелюшников Р., Лукьянова А. (2007). Формирование заработной платы: взгляд через «призму» профессий. Препринт WP3/2007/05. Москва: ГУ-ВШЭ, 44 с.

16. Бугалин А.В. Шансы России стать постиндустриальной державой // Россия и мир в XXI веке: Материалы научного семинара. М.: Научный эксперт, 2010. № 4. С. 8-30.

17. Гражданский кодекс Российской Федерации (части первая, вторая, третья, четвертая): По состоянию на 20 ноября 2014 года.

18. Данилова Е. Типичные ошибки при создании системы стимулирования // Финансовый Директор. 2005. №6

19. Дворецкая Г.В., Экономика труда. - К., Высшая школа, 2003. – 56 с.

20. Денисова И. А., Карцева М. А. (2005). Преимущества инженерного образования: оценка отдачи на образовательные специальности в России. Препринт WP3/2005/02. Москва: ГУ-ВШЭ, 40 с.
21. Дуглас МакГрегор. // Управление персоналом. 2008. №2. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1445>
22. Емцов Р., Кноблех С., Мете Д. (2006). Отдача от образования в странах с переходной экономикой. // Экономический вестник о вопросах переходной экономики Beyond Transition № 11, The World Bank, сс. 3-4.
23. Жариков Е.С., Парамонов А.А. Риски в кадровой работе: Книга для руководителя и менеджера по персоналу. – М.: МЦФЭР, 2011. – 288 с.
24. Захарченко В. Система мотивации на основе КРІ // Финансовый директор. 2006. №2.
25. Зубков В.И. Социологическая теория риска: Учебное пособие для вузов. – М.: Академический Проспект, 2009. – С. 26.
26. Капелюшников Р. И. (1981). Современные западные концепции формирования рабочей силы. Москва: Наука, 274 с.
27. Капелюшников Р.И. Записка об отечественном человеческом капитале: Препринт WP3/2008/01. — М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2008. — 56 с.
28. Капелюшников Р.И. (1985). Образование, производительность, экономический рост // США: экономика и образование. Москва: ИНИОН РАН
29. Капелюшников Р. И. (1993). Экономический подход Гэри Беккера к человеческому поведению. // США: экономика, политика, идеология № 11, сс. 17-32. 79
30. Капелюшников Р. И., Лукьянова А. Л. (2010). Трансформация человеческого капитала в российском обществе (на базе "Российского мониторинга экономического положения и здоровья населения"). Москва: Фонд Либеральная миссия, 196 с.
31. Коргова М. «Портрет» кадровых служб организаций современной России // Управление персоналом 2004 - №8.

32. Копейкин Г.К., Потемкин В.К. Менеджмент экономической безопасности. – СПб.: Терция, 2010. – 112 с.
33. Копейкин Г.К., Потемкин В.К. Экономическая безопасность в системе управления персоналом: Учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – 116 с.
34. Корицкий А.В. Введение в теорию человеческого капитала: К 667 Учебное пособие – Новосибирск: СибУПК, 2000. – 112 с.
35. Костицын Н.А. Риски человеческого фактора в системе рисков организации // Управление развитием персонала. – 2006. – № 2 (6). – С. 122-129
36. Кузьминов Я. И., Андрущак Г. В. (2010). // О затратах семей на образование. Письма в журнал Вопросы образования, сс. 5-9.
37. Лайм М. Спенсер-мл., Сайн М. Спенсер. Компетенции на работе. – М.: НИРРО, 2005. – 384 с.
38. Лукьянова А. Л. (2010). Отдача от образования: что показывает метаанализ. Препринт WP3/2010/03. Москва: ГУ-ВШЭ, 60 с.
39. Мансуров Р.Е. Практика проведения оценочных собеседований [Электронный ресурс] 2012 г. URL: <http://www.hr-journal.ru> (дата обращения: 10.03.2012).
40. Михальченкова Н.А., Шихвердиев А.П., Кириенко Е.С., Ахмадулина С.Е. Оценка существующей практики управления человеческими ресурсами в компаниях Республики Коми: возможные проблемы и механизмы их разрешения. // Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования СыктГУ . 2012. № 1. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http:// www. koetsyktu.ru](http://www.koetsyktu.ru).
41. Мотивация и личность: пер. с англ. / Маслоу А. СПб.: Питер, 2007. 351 с.
42. Мотивация к работе: пер. с англ. / Герцберг Ф., Моснер Б., Блох Б. М.; С.-Пб.: Вершина, 2007. 238 с.
43. Налоговый Кодекс Российской Федерации 2015

44. Нестерова Д., Сабирьянова К. (1998). Инвестиции в человеческий капитал в переходный период в России. EERC. Научный доклад №99/04, 47 с.
45. Образование в Российской Федерации: 2010. Статистический сборник. Москва: ГУ-ВШЭ.
46. Образование в цифрах: 2010. Краткий статистический сборник. Москва: ГУ-ВШЭ.
47. Официальный сайт Министерства финансов Российской Федерации / www.minfin.ru.
48. Плискевич Н.М. Динамика человеческого капитала в трансформирующемся обществе – II. (научный доклад). М.: ИЭ РАН, 2007. С. 125-147.
49. Ромащенко Т.Д. Типы и матрицы экономической безопасности // Управление риском. – 2009. – № 2. – С. 4.
50. Российский статистический ежегодник 2010. (2010). Москва: Росстат.
51. Российский статистический ежегодник. 2014: Стат.сб./Росстат. - Р76 М., 2014. – 693 с.
52. Россия в цифрах 2017. (2017). Москва: Росстат.
53. Россия и страны мира 2010. (2010). Москва: Росстат.
54. Сидоренко С. Мотивация персонала: две стороны медали // Человек и труд. 2007. №7. с. 39-46.
55. Стратегия государственной молодежной политики в Российской Федерации до 2016 года: распоряжение Правительства РФ от 18.12.2006. № 1760-р.
56. Формирование человеческого капитала: учеб. пособие / Н.Н. Даниленко, И.С. Долгополова. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2009. – 120 с.
57. Фундаментальные исследования №5, «Национальный человеческий капитал России: региональная дифференциация» Гурбан И.А., 2014 год
58. Человеческий капитал как фактор инновационного развития России: материалы Всеросс. конф. преподавателей и науч. работников технич.

вузов (Новосибирск, 15–17 апр. 2014 г.) / Новосиб. гос. архитектур.-строит.
ун-т (Сибстрин). – Новосибирск : НГАСУ (Сибстрин), 2014. – 176 с.

Приложение А. English part

Тема диплома

(Improving the human capital management process in an enterprise)

Раздел (3.3)

(Предлагаемые мероприятия совершенствования процесса управления
человеческим капиталом)

Раздел (4)

(Роль КСО в управлении предприятием)

Студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ7С	Солдатов Дмитрий Алексеевич		

Консультант кафедры

ОИЯ УОД :

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Чайка Ю.А.			

Консультант – лингвист кафедры

ОИЯ УОД :

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Чайка Ю.А.			

3.3 The proposed measures effectiveness to improve the human capital management process

To identify the human resource management existing practice and its effectiveness, a study was conducted, in which more than 40 POLYUS Research and Development departments took part, 80% the respondents were research departments and 20% were production workshops. The information collection about the departments was carried out using the questioning and direct interviews method with the departments heads or their deputies.

Based on the work results, it was possible to identify the existing difficulties and problems in ensuring corporate security faced by the organizations, and to develop a set of practical recommendation for improving the personnel management system.

The following personnel management system components were analyzed (Figure A1):



Figure A1 - The personnel management system analyzed components

As a result, the personnel management existing practice integral assessment was determined. Thus, in 9% of the studied departments, the personnel management existing practice is far from optimal and requires improvement, the system used by them is completely ineffective. 48% of organizations in general, the per-

sonnel management system works quite effectively, but there are significant problems that need to be addressed; these companies position can be improved. In 43% of the studied departments, the personnel management existing practice is close to optimal, but there exist certain difficulties (Fig. A2.).

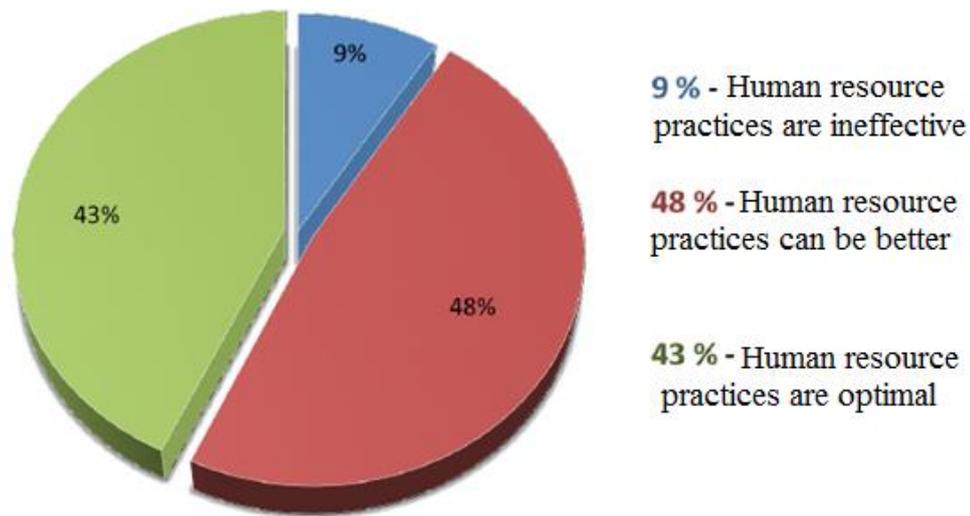


Figure A2 - The personnel management existing practice general assessment

The study revealed the main problems for each personnel management and proposed mechanisms component for their solution.

I. Organization structure and quality of employees work

This parameter analysis shows that 26% of departments are faced with a serious problem: the structure of their employees organizing the work department and the methods do not contribute to the personnel activities quality (Figure 12).

The indicated problem was identified with the following characteristics:

- the department structure is not optimal for the activity type;
- the department staff functions and duties are not clearly defined, which results in the decrease in the personnel work efficiency and the ability to control their actions;
- absence of authority for the top managers and low level managers in order not to push current problems to the upper levels;
- executives and managers often underestimate the structural problems importance.

57% of departments may have a problem related to the organizing structure and inefficient methods the employees work, but in these departments this problem has influence a much lesser degree on the personnel activities quality (Figure 5).

Problems existing in the departments:

- a complex, cumbersome, overloaded structure with various management levels;
- the technical problems presence for employees in the work process, in communication with other departments, with senior management, with clients.

Only in 17% of the analyzed departments, the above problems are absent, their structure can be called effective and positively affecting the employees work quality (Fig. A3).

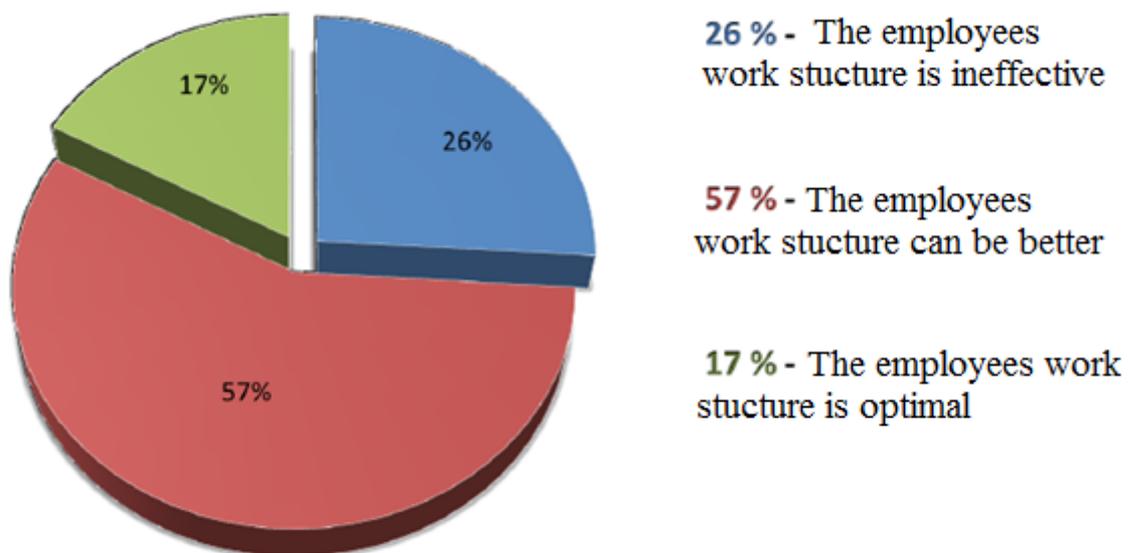


Figure A3 - Employees work structure and quality

The structure inefficiency, organizing methods the employees work and, as a result, the absence or decline in the staff quality activity is due to the following reasons:

- there is no effective planning and monitoring system operational employees activities;
- the selected organizational structure does not correspond to the organization objectives, management style and existing organizational culture;

- there are “gaps” in the business processes chain of creating products (services) in some organizations

To eliminate the main reasons for the work structure and quality inefficiency of organization’s employees, in my opinion it is necessary:

- organize regular employees' activities planning and control at the enterprise (for example, weekly tasks and reports);

- set clear and achievable goals and objectives and develop a mechanism for their implementation;

- develop criteria for employees to assess the work effectiveness performed, having previously acquainted them with these criteria;

- develop a mechanism for providing employees with the missing skills and knowledge to fulfill their goals and objectives;

- it is necessary to constantly develop ways to assess the work results that cannot be quantified;

- develop strategic, operational and tactical goals and objectives that must be met;

- identify all the functions that should be performed in the organization to achieve all the goals and objectives and assign responsibility for the quality for each of these functions to a specific manager;

- improve the information support system in the personnel management system.

II. Organizing work methods in the company

Analyzing personnel management system section, one can see that in 17% of departments the problem lies in the wrong choice of management methods and work organization.

This problem is due to the following reasons:

- there is no system for analyzing assigned tasks for employees in order to coordinate their activities;

- managers lack a clear understanding of the tasks and problems related to personnel, and, accordingly, no personnel development strategy has been developed.

- there are not enough employees in the company who have the experience and skills to study and evaluate the organizing work existing ways effectiveness and the company's management system as a whole;

- there is no diagnostic system for managing a company or, most likely, it is ineffective.

In 46% of departments, some similar drawbacks are identified, but this problem does not have such a devastating effect on the personnel and the company activities, it can be easily eliminated. The organizational department structure does not support the optimal company's business processes structure (Fig. A4).

37% of problems with the work organization were not identified. However, only some of them have a clear personnel development strategy that is consistent with the organization's development overall goals (Fig. A4).

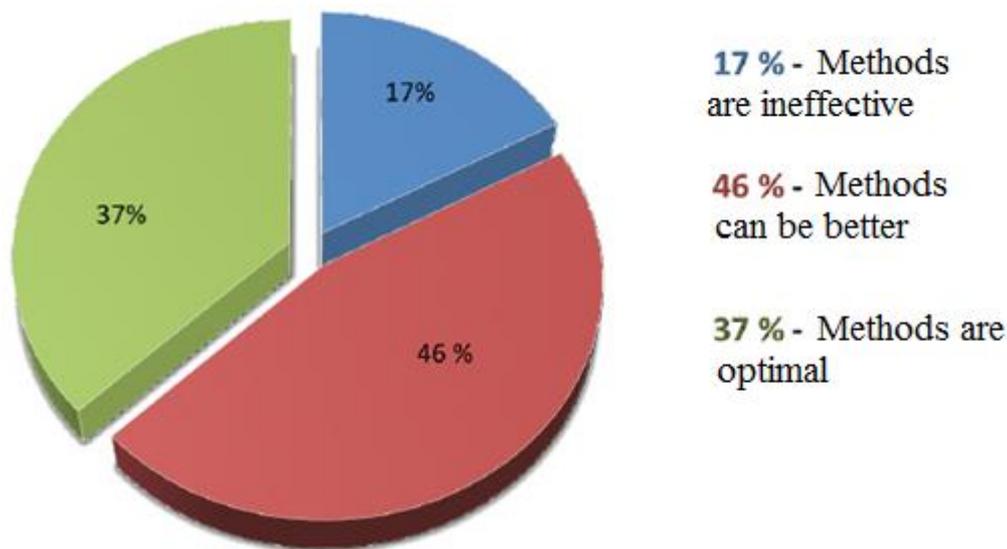


Figure A4 - Work organization Methods

To eliminate the above reasons in this area, in our opinion, it is necessary to improve the individual corporate governance components, namely:

- define the business strategy clearly and highlight the main driving forces (technology, sales, etc.), then determine the influence degree of these driving forces

es on personnel, indicate what the staff contribution in the company financial results;

- to conduct a SWOT analysis from the personnel view point: to identify the personnel management system strengths and weaknesses, as well as opportunities and threats, then, based on the analysis done, to assess the staff working potential on personnel issues in the company, to review their current activities, work competence quality, as well as to evaluate such factors in a company as organizational culture, organizational structure, motivation system, employees, and personnel management system;

- identify critical staff problems that have a negative impact on the implementation of a business strategy and rank these problems in order of importance, for each of them to clearly state management options;

- analyze what personnel management systems set is needed to solve these problems (to improve training, remuneration or communication methods in the company);

- set common goals for each area related to personnel: training, company operational management, the organizational structure improvement, personnel evaluation, staff promotion, personnel search and selection, workforce planning, communication methods;

- develop specific measures for the personnel development in such a way that the goals set mutually support each other.

In my opinion, among the highlighted reasons, the most serious is the company management diagnostics lack, or its inefficiency, therefore it is expedient to:

- identify the problems, mistakes and difficulties that sometimes arise during the company operation;

- to systematize the problems list, errors and difficulties;

- identify the main business processes in the company;

- identify the business processes experiencing the greatest difficulties: delays in execution time, poor quality results, marriage, misunderstandings and con-

flicts between employees involved in the execution of this business process, information loss, the need to redo or finish work, etc .;

- to formulate the main reasons that hinder the departments efficient;
- to hold group discussions in order to diagnose management problems in the company.

III. Employees general skill level

The results of the analysis of the general qualification level of employees showed that 43% of the company employees do not have sufficient qualifications to achieve the goals of their organization. At 31% of the company, the presence of this problem is possible; the execution of instructions and tasks by employees does not cause any particular difficulties. 26% according to the analysis results, there are staff with sufficient qualifications to effectively perform their functions (Fig. A5).

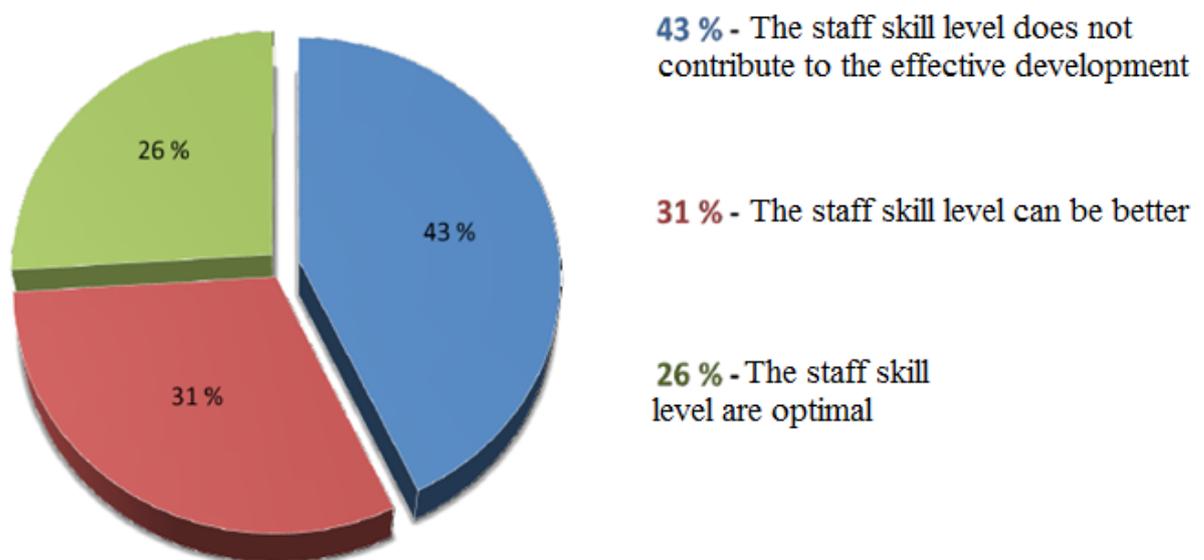


Figure A5 - The employees overall skill level

The main reasons hindering the personnel professional growth are:

1. The absence or employees ineffective use of assessment and certification in the company.

Certification is necessary in order to ensure that the employee in qualifications terms, knowledge and interests for the current and expected job responsibili-

ties. It contributes to the company's management system development the in the greater compliance direction with the employees skills and interests. The key factor is that this procedure helps employees to get feedback about their activities in the company and to understand what is being done right or wrong, how to do the best work, what needs to be changed for this.

In the certification process, in order to improve the analytical data quality, it is necessary to obtain the following results for each employee:

- analyze the causes of employees success and failure;
- develop plans and programs for future work for company employees;
- discuss plans and career opportunities for the company's employees;
- determine the training needs to each employee in the company.

2. The absence in the company of the effective system assessment and advanced training employees at all levels. To build an effective staff development system, management must:

- organize on-the-job training in adapting a new employee to the company;
- ensure that such employees training is carried out, which will allow them to understand the most important quantitative indicators used to assess the current activities effectiveness in the company;

- to analyze the needs in training employees;
- assign responsibility for the employees training to department managers who work directly with employees. The head of the unit should: determine the need for training, provide technical information for training, conduct on-the-job training, predict future training needs in accordance with the unit development plans;

- to coordinate the company employees training with the personnel department or manager help who is responsible for this function in the company, and include in their responsibilities: preparing training materials, organizing training outside the organization, coordinating career plans and development activities for employees who determine the training effectiveness.

IV. The manager's skill level.

In the course of this study, the most serious threat was identified at the company's management qualification level. The analysis results showed that:

1) 49% of managers do not have sufficient qualifications to ensure effective labor organization; managers and managers do not cope with the strategic tasks solution using inefficient organizational procedures and methods;

2) 34% have some problems with the management qualifications, however, by introducing or improving the advanced training program, they are trying to prevent it. It was noted that companies lacked managers and managers who perform tasks to implement the strategy;

3) only 17% of respondents have sufficiently qualified leadership to achieve the effective organization strategic goals (Fig. A6).

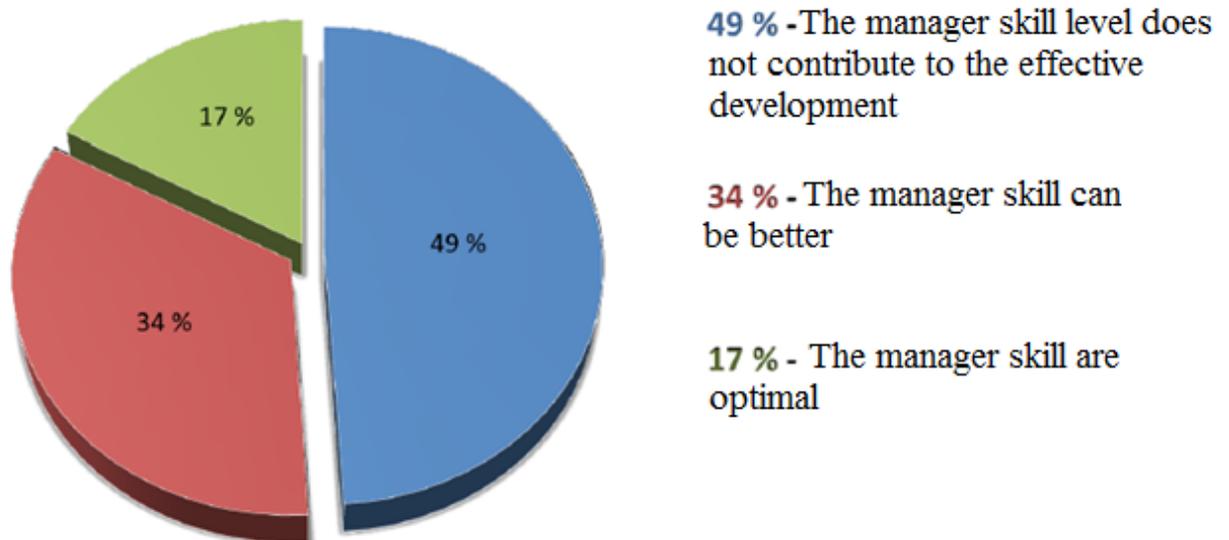


Figure A6 - The manager's skill level

The main reason for these problems, in my opinion, is that the company has not created the necessary conditions for the large business project preparation and implementation, therefore, the wrong project candidate may become a project manager. In order to improve efficiency the management qualification system, in my opinion, necessary:

- choose a project manager as a person who is able to see the perspective and the situation as a whole, knows how to assign tasks to the performers correctly team, even if he does not know all the technical details.
- demand from the project

manager results and responsibility, clear reports and information, minimal organizational problems, ability to manage people without conflicts, ability to independently "unwind" the business, growth in the process.

- From the management it is necessary: to provide clearly defined decision-making channels to support the project; assistance in resolving emerging conflicts; ensure the necessary allocation and planned resources; provide advice and support at the initial stage.

In my opinion, management and management play a key role in enhancing the human resource management system and the company's activity as a whole, therefore their qualification level is decisive. Thus, the statement is relevant: "managers should be able to form an organizational culture that will integrate people's intelligence, awaken initiative, creativity, innovation, striving for success, independent actions and decisions, attract professionals to the organization and create conditions that will promote their desire to work in this company, to help identify the employees goals with the organization goals. Only in such conditions can each employee potential be maximized, and this is the key to the successful functioning in a rapidly changing external environment "[20].

4 The CSR role in enterprise management

Today, the Polus Research and Production Center POLUS joint-stock company has developed a corporate social policy system, which is aimed at improving welfare and improving working conditions for employees. The company implements in full external and internal corporate social responsibility programs.

The business includes internal social responsibility:

- working conditions safety;
- stable wages;
- employees additional insurance in the medical and social sphere;
- human resources improvement through training programs and programs aimed at training and staff development;
- providing assistance to employees in critical life situations, etc.

The business includes external social responsibility:

- corporate charity, sponsorship;
- promoting environmental protection;
- effective relationship with representatives local communities and local authorities;
- readiness to participate in crisis situations;
- accountability to goods and services consumers, etc.

4.1 Definition of stakeholders from JSC “SPC “POLYUS ”

Stakeholders - interested parties, on which the organization's activities have both direct and indirect influence. For example, direct stakeholders include consumers or employees, and indirectly local people, environmental organizations, etc. It is important that in the long term, both direct and indirect stakeholders are important for the organization. The organization stakeholders structure must be made in the table. A1

Table A1 - Organization's stakeholders

Direct Stakeholders	Indirect Stakeholders
1. JSC “SPC “POLYUS employees	1. Local population
2. the Russian Federation Defense Ministry	2. Authorities
3. Enterprises are strategic partners	3. Mass media
4. Organizations - customers	4. the military-industrial complex organizations

The enterprise stakeholders structure is very voluminous and diverse, although the activity scope is limited not only by the consulting services provision, but by the development and implementation at the intellectual activity results. In this regard, the enterprise extends main activity to a large direct and indirect party's number, due to its importance in the military industry.

An enterprise with the importance same degree is influenced by both direct and indirect stakeholders. Corporate and social responsibility works effectively with respect to enterprise employees, during the social programs large number implementation. Since an enterprise is a large community part, it has a great responsibility, both to the founder and to the community.

4.2 The CSR programs structure definition

The CSR programs structure is a company's portrait. The programs choice, and, therefore, the CSR structure depends on the company goals and the stakeholders choice, to which the programs will be directed. Programmes must be made in the table. A2

Table A2. - CSR programs structure

Name	Element	Stakeholders	Time	Result from implementation
<p>Providing a large social package to employees: -payment for additional medical services; - material assistance to needy employees; - sanatorium-resort treatment and summer vacation for children; - granting loans; -provision of discounts for training and advanced training; -gifts for the children of employees for the New Year; Work on various types of insurance: - LCA; - insurance against tick-borne encephalitis; - dangerous objects insurance; - children against accidents insurance;</p>	Social investments	Employees	During the year	Additional material and non-financial incentives for employees, improvement of their living standards
<p>Work on insurance various types: - LCA; - insurance against tick-borne encephalitis; - dangerous objects insurance; - children against accidents insurance;</p>	Social investments	Employees	During the year	Additional guarantees for the safety students and staff lives
<p>Accompanying workers with disabilities: tracking the benefits and payments timeliness in accordance with state legislation; - sanatorium organization -resort treatment, rest; - individual counseling; - conducting trainings in conjunction with the psychological service; - attracting them to participate in different levels projects; - participation in thematic conferences.</p>	Social Investment	Employees Local population Partner Companies Organizations Customers	During the year	Reducing the difficulties encountered in the learning process. Improving the service and guarantees quality

Continuation of table A2

<p>Activities aimed at preserving and maintaining the employees health, preventive work</p>	<p>Socially responsible behavior, corporate volunteering, socially significant marketing</p>	<p>Employees Local population</p>	<p>During the year</p>	<p>Improving the quality of life of students and university staff, promoting healthy lifestyles, increasing students' resilience to the the anti-social environment impact</p>
<p>Support for war and labor veterans</p>	<p>Socially responsible behavior; Social investment, Charitable donations</p>	<p>Employees Local population Community organizations customer organizations</p>	<p>During the year</p>	<p>Improving and maintaining the war and labor veterans life quality</p>
<p>Patriotic education, cultural and aesthetic education, education aimed at the interethnic dialogue and tolerance formation</p>	<p>Socially responsible behavior</p>	<p>Employees</p>	<p>During the year</p>	<p>Improving the informativeness quality about the civil and patriotic students education activities; Expanding the student voluntary work application scope; Creative potential and creation development a favorable environment for the development creative abilities. Team building</p>

Continuation of table A2

Measures to create safe working conditions; socially responsible behavior	Social Investments	Employees the Russian Federation Defense Ministry Partner Companies enterprises customers	During the year	Lack of accidents at work with disability. The equipment lack that does not meet the labor protection requirements
---------------------------------------------------------------------------	--------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

The corporate social responsibility programs structure shows that the company implements a huge number of both external and internal CSR programs that resolve issues not only employees, but also provide charitable and sponsorship assistance to the local population, medicine, education, culture and sport.

4.3 Costs for CSR programs determination

Taking into account the results obtained in Table A3, it is possible to determine the corporate social responsibility programs budget in JSC «SPC «POLY-US».

Table A3 - Costs for CSR events

№	Event	Unit of measurement	Cost of implementation for the planned period
1	A large social package Provision to employees	Th. rub.	15 000
2	Work on insurance various types	Th. rub.	4 000
..	Accompanying workers with disabilities	Th. rub.	2 000
	Activities aimed at preserving and maintaining the employees health, preventive work	Th. rub.	4 000
	Support for war and labor veterans	Th. rub.	1 700
	Patriotic education	Th. rub.	500
	Cultural and aesthetic education	Th. rub.	700
	Measures to create safe working conditions	Th. rub.	9 000
		TOTAL:	36 900

In JSC «SPC «POLYUS» pays considerable attention, the social programs costs are covered by the federal budget subsidies and extra budgetary activities.

4.4 Evaluating program effectiveness and making recommendations

Corporate social responsibility has become a very common and successful mechanism for the favorable image formation. At present, the enterprise fully undertakes obligations to improve the life quality of the society, its employees, while applying its own resources, solving the most socially significant issues.

The corporate social responsibility programs structure shows that the company implements a huge number of both external and internal CSR programs that resolve issues not only employees, but also provide charitable and sponsorship assistance to the local population, medicine, education, culture and sport. CSR programs carried out at the enterprise fully meet the interests of both external stakeholders and internal ones.

Considering the number, scale and focus of the programs implemented, the costs of all activities are adequate to the positive results obtained and to the public response.

As far as providing of recommendations is concerned, I would like to note that the company would need to strengthen its social advertising strategies through the commercials series launch. It is desirable to cover their “good deeds” more often in the media, which will further enhance its image, as well as support the trust for external and internal stakeholders.