

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

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Совершенствование системы управления человеческими ресурсами на предприятии

УДК 005.96:005.591.1

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3А51	Голещикина Галина Алексеевна		

Руководитель

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

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

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

Нормоконтроль

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

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Видяев Игорь Геннадьевич	к.э.н.		

Запланированные результаты обучения по программе

38.03.02 Менеджмент

Код	Результат обучения
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P1	Применять гуманитарные и естественно-научные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности
P4	Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности
P5	Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций
P6	Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных типов рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на её реализацию
P7	Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия
P8	Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на её реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти
<i>Универсальные компетенции</i>	
P9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности
P10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности
P11	Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации

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

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП
Видяев И. Г.
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

бакалаврской работы

Студенту:

Группа	ФИО
3А51	Голещихиной Галине Алексеевне

Тема работы:

Совершенствование системы управления человеческими ресурсами на предприятии	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	

Срок сдачи студентом выполненной работы:

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе	Научная литература: статьи, монографии; периодические издания; информация из сети Интернет; статистические данные, первичная информация о фирме и рынке, собранная автором.
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	1. Изучить теоретические аспекты системы управления человеческими ресурсами на предприятии НПО «Микран». 2. Проанализировать действующую систему управления человеческими ресурсами НПО «Микран». 3. Предложить к рассмотрению рекомендации по решению выявленных проблем относительно подбора и адаптации персонала в системе управления НПО «Микран».
Перечень графического материала	Рисунок 1 – Цели системы управления персоналом; Рисунок 2 – Функции системы управления персоналом; Рисунок 3 – Система методов управления персоналом в организации; Таблица 1 – Показатели движения трудовых ресурсов;

	<p>Рисунок 4 – Организационная структура АО «Микран»;</p> <p>Таблица 2 – Данные численности персонала за 2017-2018гг;</p> <p>Рисунок 5 – Структура выбывших сотрудников в 2017 году;</p> <p>Рисунок 6 – Структура выбывших работников в 2018 году;</p> <p>Таблица 3 – Анализ движения трудовых ресурсов</p> <p>Рисунок 7 – Среднесписочная численность персонала в разбивке по полу</p> <p>Рисунок 8 – Динамика численности сотрудников АО «Микран» за 2000, 2010 и 2018года</p> <p>Рисунок 9 – Соотношение численности сотрудников по категориям</p> <p>Рисунок 10 – Среднесписочная численность персонала в соответствии с возрастной категорией на 2018 год</p> <p>Рисунок 11 – Качественный состав персонала АО «Микран»</p> <p>Рисунок 12 – Процент сотрудников, прошедших повышение квалификации в 2018 г</p> <p>Таблица 4 – Функции и оплата менеджера по персоналу</p> <p>Таблица 5 – Этапы адаптации сотрудника АО «Микран»</p> <p>Таблица 6 – Шаблон карты компетенций для сотрудника АО «Микран»</p> <p>Таблица 7 – План мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом</p> <p>Рисунок 13 – Компоненты социальной ответственности корпорации</p> <p>Таблица 8 – Стейкхолдеры организации</p> <p>Таблица 9 – Программа КСО</p> <p>Таблица 10 – Затраты на программу КСО</p>
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Черепанова Наталья Владимировна

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

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	к.философ.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗА51	Голещихина Галина Алексеевна		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 77 страниц, 14 рисунков, 9 таблиц, 26 использованных источников и 1 приложение.

Ключевые слова: персонал, человеческие ресурсы, мотивация, адаптация, управление, кадры, система управления.

Объектом исследования является АО «Микран».

Предметом исследования является система управления человеческими ресурсами АО «Микран».

Целью настоящей выпускной квалификационной работы является совершенствование системы управления человеческих ресурсов АО «Микран»..

В процессе исследования проводилось изучение и анализ нормативно-правовых актов, внутренняя документация компании, открытые документы, изучение и обобщение отечественной и зарубежной практики управление человеческими ресурсами.

В результате исследования были предложены методы по рекомендации относительно аспектов подбора и адаптации персонала.

Область применения: рекомендации могут быть использованы на предприятии для дальнейшего совершенствования системы управления человеческими ресурсами.

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

Человеческие ресурсы – это совокупность качеств и характеристик человека, которая характеризует его способность к деятельности определенного рода.

Адаптация – приспособление работника к условиям деятельности, включает в себя ряд составляющих.

Профессиональная адаптация – формирование профессиональных знаний, умений, и навыков, усвоение соответствующих ей технологических процессов и основ поведения в стандартных производственных ситуациях.

Психофизиологическая адаптация – приспособление работника к условиям труда и режиму рабочего времени.

Социальная адаптация – приспособление к внутренней и внешней среде трудовой деятельности.

Система управления человеческими ресурсами – это целенаправленное воздействие на человека – носителя способности к труду, с целью получения максимального результата от его деятельности, гуманизации осуществляемых на предприятии мероприятий технического прогресса.

Мотивация – это побуждение человека к действию.

Компетенции – это индивидуальные способности специалиста решать определенный класс профессиональных задач.

Отбор персонала – это процесс изучения кандидатур на заявленную должность.

Подбор персонала – это меры, предусматриваемые организацией для привлечения работников, которые обладают необходимыми профессиональными навыками, моральными качествами и способны следовать должностной инструкции.

Руководители – это категория работников, которые занимают должность руководителя предприятия и его структурного подразделения.

Специалисты - это работники, занятые инженерно-техническими, экономическими и другими работниками.

Служащие – это категория наёмных работников, занятых преимущественно нефизическим трудом.

Рабочие – это лица, занятые в процессе создания материальных ценностей.

Персонал – это постоянный состав сотрудников организации, составляющих группу по профессиональным или иным признакам с указанием должностей и присвоенных по каждой должности окладов;

Численность персонала – это показатель, характеризующий число работников на определенную дату

Текучесть кадров – это показатель, показывающий, с какой скоростью компания теряет своих сотрудников.

Трудовые ресурсы - это часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, дающими возможность трудиться

Организационная структура – это совокупность подразделений организации и их взаимосвязей, в рамках которой между подразделениями распределяются управленческие задачи, определяются полномочия и ответственность руководителей и должностных лиц.

Квалифицированное управление персоналом – это способность относительно развития либо оставаться на прежнем уровне, либо расти.

Эффективность – соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами.

Методы управления персоналом – различные способы воздействия на коллектив или на отдельных работников, с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации

Оглавление

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки	6
Введение	9
1 Основы эффективного управления персоналом	12
1.1 Понятие и функции системы управления персоналом	12
1.2 Модели и методы управления персоналом	19
1.3 Особенности управления персоналом в России	26
2 Характеристика организации и персонала	31
2.1 Краткая история и описание предприятия	31
2.2 Кадровый анализ АО «Микран»	36
2.3 Анализ системы управления персоналом в АО «Микран»	42
2.4 Проблемы, выявленные в системе управления персоналом АО «Микран»	45
3 Выработка решений проблем персонала организации	48
3.1 Введение дополнительной должности менеджера по работе с персоналом	48
3.2 Разработка карт компетенций работника	50
3.3 Эффект от предложенных мероприятий	54
4 Социальная ответственность предприятия АО «Микран»	58
4.1 Сущность корпоративной социальной ответственности	58
4.2 Анализ эффективности программ КСО предприятия	60
Заключение	70
Список использованных источников	73
Приложение А Проект должностной инструкции менеджера по персоналу АО «Микран»	76

Введение

Эффективная деятельность организации непрерывно связана с использованием и развитием кадрового потенциала - знаний, компетенций, уровня квалификации и мотивации сотрудников.

Актуальность работы заключается в том, что в настоящее время система управления человеческими ресурсами пронизывает все сферы «жизни» организации, лежит в основе эффективности большинства процессов, а потому должна рассматриваться в широком аспекте – от экономико-статистического до философски-эмоционального. При этом важно помнить про существенные отличия кадровых ресурсов от иных видов ресурсов, используемых в деятельности организации, что обосновывает необходимость весьма специфических методов управления указанным видом ресурсов. Помимо этого, в условиях глобальной конкуренции и стремительного научно-технического прогресса качественно выстроенный процесс управления персоналом компании становятся одним из существенных элементов и источников длительного расцвета любой компании. Именно поэтому совершенствование системы управления персоналом выступает одним из самых приемлемых путей, ведущих к повышению эффективности деятельности организации.

Управление человеческими ресурсами организации – целенаправленная деятельность управленческого состава внутри организации, а также деятельность специалистов подразделений системы управления человеческими ресурсами, включающая разработку концепции и стратегий кадровой политики, принципов и методов управления персоналом, а также оценка эффективности всей системы управления человеческими ресурсами.

Объектом исследования является АО «Микран».

Предметом исследования является система управления человеческими ресурсами АО «Микран».

Целью настоящей выпускной квалификационной работы является совершенствование системы управления человеческих ресурсов АО «Микран».

Для достижения поставленной цели определены следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты управления персоналом;
- провести анализ системы управления персоналом в АО «Микран»;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в АО «Микран».

В рамках исследования применение нашли общенаучный метод познания, аналитический, графический, метод группировки и сравнения, синтез и пр.

Информационной базой исследования являются статистические данные АО «Микран», учебники, учебные пособия и интернет издания.

Настоящая дипломная работа состоит из введения, трех основных разделов и заключения. Работа содержит 14 рисунков, 9 таблиц, и 1 приложение.

В первом разделе бакалаврской работы исследуются теоретические аспекты управления персоналом.

Второй раздел посвящен анализу системы управления персоналом в АО «Микран». Произведена оценка системы оплаты труда, системы планирования потребности в персонале, порядка подбора и адаптации кадров. Рассмотрена организационная структура системы управления персоналом.

В третьем разделе сделаны предложения по совершенствованию системы управления персоналом АО «Микран», основанные на исследовании результатов оценки эффективности системы управления человеческими ресурсами в АО «Микран», а также на основе социологических данных. В заключение работы приводятся краткие выводы, сделанные на основе проведенного исследования заявленной темы.

Научная или практическая новизна – разработка оптимальных рекомендаций по управлению человеческими ресурсами, предполагающих оптимизацию процесса мотивации и стимулирования, системы адаптации, а также ввод дополнительных должностей.

Практическая значимость работы – результаты, приведенные в работе, могут быть использованы на предприятии для дальнейшего совершенствования системы управления человеческими ресурсами.

1 Основы эффективного управления персоналом

1.1 Понятие и функции системы управления персоналом

Непосредственная зависимость социально-экономических результатов деятельности организации от качества и эффективности системы управления человеческими ресурсами на сегодняшний день практически ни у кого не вызывает сомнений. Именно поэтому исследование вопросов, связанных с созданием и развитием систем управления персоналом в последние годы становится только актуальнее.

Под персоналом, как правило, подразумеваются все официально трудоустроенные работники организации. Также в состав могут входить собственники, при условии выполнения ими каких-либо производственных или управленческих функций.

В общем понятии, персонал – это количество всех сотрудников, которые числятся в организации, а также принимают непосредственное участие в осуществлении деятельности предприятия и достижении целей организации. Синонимами понятия «персонал» можно обозначить следующие термины: «работники», «кадры», «сотрудники», «человеческие ресурсы». В последнее время довольно широкое распространение получил термин «сотрудники». Данный термин подчеркивает партнерский характер взаимоотношений между работниками и высшим руководством предприятия. Данный термин можно свободно применять как к подчиненным, так и к руководящему составу организации [1].

Структура персонала, пишет, например, И.Б. Тесленко, представляет собой совокупность отдельных категорий работников, объединенных по какому-либо признаку. Таким образом, по признаку участия в производственном или управленческом процессе, т.е. по характеру трудовых функций, а, следовательно, занимаемой должности, персонал разбивается на следующие категории:

- руководители, осуществляющие функции общего управления;
- специалисты – лица, осуществляющие экономические, инженерно-технические, юридические и другие функции;
- служащие (технические исполнители), осуществляющие подготовку и оформление документов, учет, контроль, хозяйственное обслуживание и др.;
- рабочие, которые непосредственно создают материальные ценности или оказывают услуги производственного характера [2].

При этом в отношении понятия «системы управления персоналом / кадрами / человеческими ресурсами» учеными предлагаются различные определения.

Маслов Е.В., например, определяет систему управления человеческими ресурсами как целенаправленное воздействие на человека – носителя способности к труду, с целью получения максимального результата от его деятельности, гуманизации осуществляемых на предприятии мероприятий технического прогресса.

Март Р. и Флиастер А. определяют исследуемую систему как область деятельности, где наиболее важными элементами является:

- определение потребности в персонале;
- организация деятельности рабочего состава;
- привлечение новых перспективных работников;
- высвобождение;
- развитие;
- контролирование персонала;
- структурирование работ;
- политика вознаграждений, социальных услуг и участия в прибылях; управление затратами на персонал и т.д.

А.Я. Кибанов приводит расширенную трактовку понятия система управления человеческими ресурсами, определяя таковую, как оперативное и

стратегическое управление, которое в свою очередь направлено на рост эффективности использования человеческих ресурсов внутри организации [2].

Современная система управления человеческими ресурсами, пишет Д.Л. Хазанова, это система определенных идей и приемов наиболее эффективного формирования и управления организациями, которые складываются под влиянием реалий деловой жизни развитых стран, а также включают в себя следующие элементы:

- знание делового этикета;
- поиск необходимых профессионалов;
- подготовка/ переподготовка сотрудников и их аттестация;
- отбор кандидатов на работу;
- изучение профессиональной ориентации сотрудника;
- оценка, развитие, перемещение и ротация персонала [3].

К ключевым элементам системы управления человеческими ресурсами, могут быть отнесены:

- «политика найма и поведения на рынке труда (откуда и как предприятие черпает трудовые ресурсы);
- политика использования персонала (требования организации к персоналу);
- компенсационная политика (за счет каких факторов обеспечивается продуктивность работы и чем компенсируются трудозатраты работника, гарантии и обязательства работодателя);
- политика высвобождения (основания и способы расторжения трудовых контрактов (договоров) с работниками);
- позиционирование менеджмента (кто и как заниматься управлением персоналом)» [5].

В обобщенном виде сказанное можно назвать комплексной и целенаправленной деятельностью управленческого состава организации и

специалистов кадровых служб, направленной на разработку и реализацию кадровой политики организации и внедрению в деятельность организации принципов, методов и технологий управления персоналом.

Если классифицировать все цели, при наличии которых создается система управления человеческими ресурсами, то все направления можно объединить в несколько групп:

- экономические (это цели, которые подразумевают повышение конечной прибыли организации);
- научно-технические (подразумевают повышение уровня производительности и внедрение новых технологий);
- коммерческо-производственные (включает рост результатов труда);
- социальные (организация условий труда).

Также, цели можно разделить условно на группы, что представлено на рисунке 1.



Рисунок 1 – Цели системы управления персоналом.

К задачам можно отнести следующее:

- обеспечение организации необходимыми кадровыми ресурсами;
- реализация потенциала коллектива;
- поддержка комфортных условий труда;
- развитие у коллектива положительных персональных навыков;
- укрепление стабильности коллектива;
- создание условий для карьерного роста сотрудников [6].

Таким образом, деятельность по управлению персоналом должна быть нацелена на качественное, эффективное и своевременное обеспечение организации необходимыми кадрами и создание необходимых условий для эффективности деятельности уже имеющихся кадровых ресурсов. Обобщая опыт отечественных и зарубежных компаний, можно сформулировать основную цель системы управления человеческими ресурсами, которая будет подразумевать обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, а также социальное и профессиональное развитие персонала [8].

Необходимо обратить внимание на вопросы развития управленческого персонала, так как, по мнению большинства специалистов, в области управления человеческими ресурсами, руководитель, который стремится добиться максимальной производительности, кроме интуиции и своего опыта из практики, должен применять различные инновации, так как без системного формирования управленческих компетенций и быстрого анализа управленческих проблем нельзя добиться профессионализма [4].

Нельзя не отметить и важность интеграции политики управления человеческими ресурсами и производственной, хозяйственной, финансовой и учётной политики организации. Управление человеческими ресурсами охватывает все управленческие решения, воздействующие на взаимоотношения между организацией и ее работниками, и означает, что практика управления персоналом все более тесно связана со стратегией бизнеса. Поэтому управление человеческими ресурсами ставит своей

конечной целью повысить результативность организации и удовлетворить потребности сотрудников. Из всех характеристик управления человеческими ресурсами, которые отличают их от традиционного «управления кадрами», ничто не является более фундаментальным, чем его интеграция со стратегией бизнеса [9].

Способность любого работника выполнять профессиональные задачи зависит как от потенциала, которым он располагает, приходя в организацию, так и от профессионального обучения, которое он получает в организации, его физического и морального состояния, которое определяется целым рядом факторов, а также от оценки, получаемой сотрудником от руководителя (и, в ряде случаев, от коллег).

Сказанное обуславливает наличие целого ряда функций системы управления персоналом, выделяемого в современной литературе. В наиболее общем виде можно выделить четыре «макрофункции» - формирование персонала, использование персонала, развитие персонала, оценка эффективности системы управления персоналом (рисунок 2).

Перечисленные функции не носят исчерпывающего характера и отчасти «накладываются» друг на друга. Однако их перечисление, на наш взгляд, дает представление об общем содержании системы управления персоналом как специфического вида управленческой деятельности.



Рисунок 2 – Функции системы управления персоналом

Более подробно функции, выполняемые системой управления человеческими ресурсами описывают, например, Л.Н. Иванова-Швец, А.А. Корсакова и С.Л. Тарасова, относя к ним следующие [10]:

- функция планирования персонала;

- функция управления наймом и учетом персонала;
- функция оценки, обучения и развития персонала;
- функция управления мотивацией персонала.
- функция управления социальным развитием;
- функция правового обеспечения управления персоналом;
- функция информационного обеспечения управления персоналом;
- функция обеспечения нормальных условий труда;
- функция линейного руководства.

Перечисленные функции не носят исчерпывающего характера и отчасти «накладываются» друг на друга. Однако их перечисление, дает представление об общем содержании системы управления персоналом как специфического вида управленческой деятельности.

Необходимо обратить внимание на то, что все элементы системы управления человеческими ресурсами находятся в постоянном взаимодействии, а сама система, с точки зрения методологии, представляет собой совокупность методов, форм, принципов и механизмов воздействия на формирование и развитие, а также дальнейшее использование персонала организации, которые реализуются как ряд взаимосвязанных направлений и видов деятельности. Исходя из этого, можно утверждать, что управление человеческими ресурсами выступает и в качестве системы организации, и как процесс и как структура.

1.2 Модели и методы управления персоналом

В условиях возрастающей роли человеческого фактора в развитии любой организации, одной из главных задач современных систем управления человеческими ресурсами является развитие разного рода способностей работников, где основная цель – обеспечение высокого уровня конкурентоспособности и прибыльности организаций. В связи с этим, возникает необходимость в разработке инновационных подходов к принятию

управленческих решений, а также новых и эффективных методов управления персоналом организации.

На сегодняшний день можно выделить следующие модели управления человеческими ресурсами:

1. Управление человеческими ресурсами по результатам. Данный процесс подразумевает желание со стороны сотрудника достичь поставленных перед ним целей. Основной упор делается на создание благоприятной обстановки и мотивацию сотрудника, что в совокупности сделает работу более эффективной. Данный процесс базируется на следующих элементах: планирование, управление персоналом, оценка и планирование последующих действий.

2. Управление с помощью мотивацию. В данном случае система выстраивается на основе удовлетворения потребностей сотрудников, а также на основе сопоставления интересов сотрудника и компании. При таком подходе сильной стороной являются реализуемые социальные программы и благоприятный климат в коллективе.

3. Управление с помощью установления рамок. Руководитель устанавливает определенные рамки, в пределах которых работники могут принимать решения. Несмотря на наличие данных рамок, сотрудники становятся более инициативны, творчески, ответственны и работают более эффективно.

4. Управление с помощью делегирования. Эту модель управления можно охарактеризовать ясностью задач, четко установленными рамками, в которых может действовать сотрудник, и разграничением ответственности за результат.

5. Партисипативное управление. В этой модели система выстраивается так, что работник становится максимально вовлеченным в дела организации, в связи с чем получает удовлетворение от работы и, как следствие, выполняет поставленные перед ним задачи более качественно и с большей степенью ответственности.

б. Предпринимательское управление. Эта модель предполагает построение такого климата внутри организации, при котором возрастает уровень предпринимательской активности среди сотрудников. То есть все сотрудники представляются как группа предпринимателей и творцов.

Отметим, что обозначенный перечень моделей управления персоналом, во-первых, не носит исчерпывающего характера, а во-вторых, что более важно, не предполагает использование исключительно единственной модели. Руководитель может компилировать обозначенные модели для достижения наивысших результатов, дополнять обозначенные модели или использовать различные модели в разные периоды деятельности организации или даже для разных подразделений компании. Выбор и использование конкретной модели управления персоналом напрямую зависит от тех задач, которые необходимо решить с ее помощью.

Под методами управления персоналом понимаются различные способы воздействия на коллектив или на отдельных работников, с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации [12].

В зависимости от характера воздействия на персонал методы классифицируются следующим образом:

1. информирование, связанное с передачей информации сотруднику, которая позволит ему самостоятельно строить своё организационное поведение;
2. стимулирование, связанное с удовлетворением различных потребностей конкретных сотрудников;
3. убеждение, воздействующее на внутреннюю систему ценностей работника;
4. административное принуждение, подразумевающее применение санкций [11].

В теории существует и другая, более распространенная, классификация методов управления персоналом, которая более подробно представлена на рисунке 3:



Рисунок 3 – Система методов управления персоналом в организации [15]

Административные методы базируются на власти, ответственности и дисциплине. Данные методы известны в истории, как «методы кнута».

Указанные методы связаны непосредственно с формированием структуры управления человеческими ресурсами, утверждением административных нормативов, расстановкой и подбором кадров, разработкой положений, инструкций и стандартов деятельности компании.

Данные методы отличаются прямым характером воздействия, являются обязательными для выполнения, не допускают свободы выбора для работников и предусматривают санкции в случае невыполнения распоряжений.

Экономические методы основываются на элементах экономического механизма, с помощью которых обеспечиваются прогрессивное развитие организации. Известны, как «методы пряника». Эта группа методов связана с планированием, материальным стимулированием, технико-экономическим анализом и экономическими нормативами.

Основными критериями оценки работы отдела кадров в любой компании являются показатели, представленные ниже в таблице 1.

Таблица 1– Показатели движения трудовых ресурсов.

Коэффициенты	Способ расчета
Коэффициент оборота по приему, $K_{пр}$	$K_{пр} = R_{п} / ССП$ $R_{п}$ – количество принятых на работу работников $ССП$ – среднесписочная численность персонала
Коэффициент оборота по выбытию, $K_{в}$	$K_{в} = R_{в} / ССП$ $R_{в}$ – количество выбывших работников $ССП$ – среднесписочная численность персонала
Коэффициент текучести кадров, $K_{т}$	$K_{т} = R_{у} / ССП$ $R_{у}$ – количество работников, уволившихся по собственному желанию и уволенных за нарушение трудовой дисциплины $ССП$ – среднесписочная численность персонала
Коэффициент постоянства состава персонала на предприятии, $K_{п}$	$K_{п} = R_{г} / ССП$ $R_{г}$ – количество работников, проработавших весь год $ССП$ – среднесписочная численность персонала.
Коэффициент замещения, $K_{з}$	$K_{з} = R_{с} / ССП$ $R_{с}$ – количество работников, проработавших более 2 лет (может применяться более высокое значение) $ССП$ – среднесписочная численность персонала

Данные показатели свидетельствуют о качестве работы всех участков этого звена компании: подбора, адаптации, обучения и оценки.

Социально-психологические методы основаны на использовании социального механизма управления. Способы мотивации в совокупности с моральным воздействием на людей наиболее известны как «методы убеждения». Такие методы подразумевают: участие персонала в управлении предприятием, формирование команды, социальный анализ внутри коллективов, социальное развитие работников, нематериальное морально-психологическое стимулирование труда, социальную и профессиональную адаптацию работников, удовлетворение культурных и духовных потребностей сотрудников. Социально-психологические методы управления имеют косвенный характер воздействия, не имеют четко определенного времени и обязательности воздействия. Данные методы допускают некоторую свободу индивидуального поведения и выбора, а также имеют прямую зависимость от индивидуальных особенностей сотрудников. Конечный эффект и силу воздействия данных методов очень сложно установить точно. Но экономические и социально-психологические методы управления занимают главенствующее место в общей системе управления персоналом, являясь фундаментом управленческого воздействия [13].

При этом психологические методы исполняют значимую роль в работе с персоналом, так как они направлены на конкретную личность рабочего или служащего, и они индивидуальны. Их главной особенностью является обращение к внутреннему миру человека, к его личности, к его интеллекту и чувствам, а также к образам и поведению с целью направления внутреннего потенциал на решение задач, поставленных руководством предприятия.

Психологическое планирование является новым направлением в работе с персоналом, целью которого является формирование эффективного психологического состояния коллектива внутри предприятия. Так же психологическое планирование предполагает постановку целей, способствующих развитию, установку критериев эффективности, разработку психологических нормативов, методов планирования психологического климата и достижения конечных результатов.

Целесообразно, чтобы вопросами психологического планирования и вопросами регулирования занималась профессиональная психологическая служба предприятия, состоящая из социальных психологов.

Административные методы базируются на власти, ответственности и дисциплине. Данные методы известны в истории, как «методы кнута». Указанные методы связаны непосредственно с формированием структуры управления человеческими ресурсами, утверждением административных нормативов, расстановкой и подбором кадров, разработкой положений, инструкций и стандартов деятельности компании.

Данные методы отличаются прямым характером воздействия, являются обязательными для выполнения, не допускают свободы выбора для работников и предусматривают санкции в случае невыполнения распоряжений.

В завершении настоящего параграфа отметим, что создание и внедрение новых, более эффективных методов управления персоналом выступает основным фактором будущего успеха любой организации. Таким образом, эффективное управление персоналом - это не только комплекс взаимосвязанных экономических, организационных и социально-психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности, но и внедрение инновационных технологий с целью развития и раскрытия потенциала сотрудников компании.

Что касается методов оценки эффективности системы управления персоналом, в настоящее время их существует большое множество.

Экспертная оценка. Данный метод заключается в анкетировании руководителей разных подразделений, с целью выяснения их мнения о работе сотрудников отдела по персоналу в организации, о методах, которые они используют. Вопросы могут быть общими, а могут быть конкретизированы. Такую оценку целесообразно проводить раз в полгода или год, на постоянной основе.

Метод подсчета отдачи инвестиций. Данный метод основывается на показателе ROI. Данный показатель рассчитывается по формуле 1:

$$ROI = \frac{\text{доход}-\text{затраты}}{\text{затраты}} * 100\% \quad (1)$$

Плюсом данного метода является то, что расчет ROI помогает оценить финансовую эффективность инвестиций в сотрудников и оценить эффективность HR-мероприятий в денежном эквиваленте. Минусом данного метода является трудоемкость.

Метод балльной оценки. Данный метод основывается на определении потенциальных социально-экономических тенденциях развития организации, ее предполагаемой результативности с точки зрения экономических и социальных целей и сравнения новых данных с данными до модернизации [24]. Методика балльной оценки эффективности работы персонала, имеющего отношение к кадровой документации, может включать следующие пункты:

- выбор экономико-социальных показателей, которые характеризуют эффективность работы управленческого персонала;
- выбор математических моделей экономического стимулирования частных показателей;
- распределение удельных весов показателей по данным экспертных оценок;
- расчет баллов.

1.3 Особенности управления персоналом в России

Методы управления человеческими ресурсами в компаниях разных стран могут различаться друг от друга, что объясняется разными культурными особенностями, которые оказывают свое влияние на все сферы жизни. Система управления человеческими ресурсами в России имеет свои особенности. Российская система объединяет формы и методы управления,

которые свойственны другим странам и представляет собой смесь европейской и азиатской культур.

Свойство совмещать в своем подходе черты и методы управления персоналом, которые характерны для других стран, обусловлено тем, что методы управления персоналом в России строятся в зависимости от их направленности и статуса. Поэтому российские методы управления персоналом приобретают более гибкую форму. Большое значение имеет размер предприятия, его статус и вес на мировом рынке.

Так, в небольших предприятиях, которые имеют совсем маленький штат, значительную часть работы по управлению кадрами выполняют всего несколько сотрудников, в то время как крупные организации предпочитают делегировать ответственность за выполнение кадровых задач на целые департаменты.

Относительно управления кадрами Россия имеет следующие особенности:

- Кадровая служба зачастую состоит более чем из одного подразделения и в каждом из этих подразделений во главе находится директор по персоналу.

- Кадровая служба занимает место на верхних ступенях и является функциональным, централизованным подразделением.

- Периодически определенные кадровые функции либо процессы передаются другой организации посредством использования внешних услуг.

Принципы управления персоналом в России – это свод правил, которым менеджеры и вышестоящее руководство должно следовать, чтобы работа была продуктивной. Эти принципы объединяют в себе несколько составляющих. Основные из них сложились еще в советские времена, но, не смотря на это, они не теряют свою актуальность по сей день. Среди этих принципов выделяют следующие:

- плановость, т.е. установление ориентиров развития компании, где составленный план рассматривается сотрудниками в качестве списка задач, которые предстоит им решить;

- сочетание централизации и децентрализации, где руководитель того или иного уровня получает возможность единолично принимать решения, которые входят в его компетенцию;

- научная обоснованность, смысл которой заключается в обосновании управленческих действий на применении научных подходов и методов;

- сочетание прав наряду с обязанностями и ответственностью для любой организации важно мотивировать работника при помощи поставленных перед ним задач и ответственности за них; подчиненный не просто один из многих, он – личность, которая имеет свои обязанности и свои права, потому его работу нужно оценивать;

- принцип мотивации. Мотивация является неотъемлемым фактором для успешной деятельности сотрудника, в связи с чем, менеджеры обязаны реализовывать системы поощрения и наказания;

- принцип обратной связи и иерархичности, обозначающий, что любое предприятие является многоступенчатой структурой, которая работает следующим образом: первая ступень контролируется второй, а вторая, в свою очередь, контролируется руководством с более высокими полномочиями – третьей ступенью);

- демократизация управления, которая подразумевает участие в управлении всех сотрудников.

Мы видим, что особенностью данного списка является многокомпонентность относительно управления персоналом.

Стоит упомянуть принципы работы в коллективе, которые включают следующие пункты:

- доверие между сотрудниками и высшим руководящим составом;

- коммуникация;
- сопричастность – участие всех членов коллектива в принятии решений;
- коллективное решение конфликтов;
- обратная связь – позволяет улучшить деятельность всего коллектива.

Квалифицированное управление персоналом – это способность относительно развития либо оставаться на прежнем уровне, либо расти.

В случае если в управлении человеческими ресурсами были допущены ошибки, то возникает ряд проблем, например, снижается качество товара и, как следствие, снижается репутация компании.

В мире не существует идеальной системы управления человеческими ресурсами и в России имеются следующие проблемы:

- некомпетентность руководителей, которая отражается в виде ограниченности знаний в области УЧР;
- стремление руководителя приписывать своим подчиненным качества собственного характера, что может повлечь за собой ряд конфликтов;
- жесткая диктатура начальника (авторитаризм), что априори является не лучшим способом управления;
- «режим ожидания» начальника. Когда руководитель подсознательно надеется на появление «героя», который самостоятельно поднимет компанию на ступень выше;
- необоснованно высокая и даже излишняя требовательность к персоналу;
- слишком большая разница в окладе подчиненного и руководителя;
- текучесть кадров.

Учитывая особенности российского менталитета, будет довольно сложно решить выше перечисленные проблемы в индивидуальном порядке, не говоря уже о комплексном их решении.

В данной главе было комплексно рассмотрено понятие системы управления человеческими ресурсами с точки зрения разных авторов. Также была определена главная цель системы управления человеческими ресурсами, рассмотрены ключевые элементы, модели и методы по разным критериям и разным классификациям. Были рассмотрены и коэффициенты движения кадров, отражающие общую эффективность использования человеческих ресурсов. Все выше перечисленное объединяется в систему эффективного управления персоналом. Помимо основной теории были рассмотрены особенности управления человеческими ресурсами в России, а также определены проблемы в управлении персоналом, для которых был предположен возможный путь их решения.

2 Характеристика организации и персонала

2.1 Краткая история и описание предприятия

Компания «Микран» появилась и успешно развивается благодаря своему первому руководителю Виктору Яковлевичу Гюнтеру (1945—2012). В 1991 году он с командой из семи человек создал предприятие на базе научной лаборатории Томского института автоматизированных систем управления и радиоэлектроники (сейчас ТУСУР).

Само слово «Микран» родилось как «совершенно невообразимая», по словам Виктора Яковлевича, аббревиатура слов Microwave Amplifier Low-noise (Micran), что в переводе означает «малозумящий СВЧ-усилитель». Малошумящие усилители для приемных антенн были первой продукцией предприятия.

Умение Виктора Яковлевича находить нестандартные решения, как сложных научно-технических задач, так и производственно-хозяйственных проблем, позволили за короткое время создать коллектив, эффективно работающий в рыночных условиях. В. Я. Гюнтеру принадлежат все основные идеи развития «Микрана».

Становление «Микрана» пришлось на 90-е годы, когда электронная отрасль в стране лежала в руинах. Первые несколько лет «Микран» разрабатывал и производил отдельные компоненты, которые поставлял другим предприятиям в качестве комплектующих.

Следующий шаг Виктора Яковлевича — выпуск готовой продукции — цифровых радиорелейных станций, которые начинали входить в моду у связистов по всему миру. В России тогда практически весь рынок занимали зарубежные производители — и Гюнтер дерзнул составить им конкуренцию. В 1996 году «Микран» изготовил первые «релейки», которые быстро захватили отечественный рынок. Это направление на долгие годы стало основным для компании.

Производимые радиорелейные станции нужно было как-то тестировать. Измерительное оборудование зарубежных фирм по цене было для «Микрана» неподъемным. Виктор Яковлевич поручил молодым сотрудникам предприятия начать разработку такого оборудования для внутренних нужд. Очередная «дерзость» Гюнтера и здесь дала плоды. Приборы оказались настолько конкурентоспособными, что их стали покупать многие отечественные радиоэлектронные предприятия.

Дальше у Виктора Яковлевича возникла идея разработки и производства новой продукции — радаров. Так появился первый российский речной радар в твердотельном исполнении, чье удобство быстро оценили «речные волки».

Виктор Яковлевич часто говорил в интервью о том, что именно стратегия развивать компанию на основе полного научно-производственного цикла вывела «Микран» в число лидеров отечественной СВЧ-электроники: «В начале нас было восемь человек, и мы понимали, что всё, что мы разработаем, будем производить. В нашей области делать ставку только на разработку невозможно, необходимо разработку довести до образца, потом до серийного образца и зарабатывать только на продукции. Другое дело, что создать продуктовую инфраструктуру очень сложно, но мы ее создали и продолжаем создавать».

Фундамент для успешного развития компании — собственные электронные компоненты. На предприятии развернута технологическая линия по производству арсенид-галлиевых чипов. На ее основе производятся СВЧ-узлы и модули. На этих «кирпичиках» и строится вся остальная аппаратура «Микрана».

Гюнтер создавал «Микран» с небольшой группой единомышленников, которых сумел увлечь фантастической на тот момент идеей — составить конкуренцию на отечественном рынке ведущим зарубежным фирмам. В компанию он старался не брать «варягов» со стороны — выращивал свои кадры. «Микран» всегда был для Виктора Яковлевича

больше, чем работой. Для него и для многих сотрудников «Микран» стал семьей, где не только идеи, но и люди всегда находили поддержку. Талантливые ребята, которых замечал в ТУСУРе Виктор Яковлевич, стали плотью и кровью предприятия, его движущей силой.

Виктор Яковлевич Гюнтер со своей командой за двадцать лет превратил «Микран» в ведущую российскую компанию в области разработки и промышленного производства изделий СВЧ-радиоэлектроники. В компанию, которая дала работу более чем тысяче человек. В компанию, которая уже завоевала российский рынок и вышла на мировой.

На сегодняшний день, генеральным директором компании «Микран» является Парамонова Вера Юрьевна.

«Микран» – это отлаженный механизм, в котором качественная работа технических и коммерческих подразделений напрямую влияет на конечный результат, позволяя компании предложить рынку конкурентоспособные решения мирового уровня» Парамонова В.Ю.
Генеральный директор АО «НПФ «Микран»

Миссия компании: Электромагнитные волны создают комфорт современного мира, обеспечивая людей светом, теплом и информацией. «Микран» расширяет горизонты применения радиоволн для нужд информационного общества.

«Микран» специализируется на семи бизнес-направлениях и ведет множество отраслевых экспериментов, в частности, активно осваивает сферу промышленного интернета вещей, развивает компетенции на крайне перспективных рынках фотоники и силовой электроники. Сегодня, Микран – это:

- Более 28 лет работы на рынке;
- 75 продуктовых линеек;
- Более 350 разработчиков;
- Более 3000 заказчиков;
- Более 10 000 успешных проектов по всему миру.

Бизнес-направления:

- Телекоммуникации;
- Информационно-измерительные системы;
- Радиолокация;
- СВЧ-микродэлектроника;
- СВЧ-электроника;
- Комплексные решения;
- Робототехника и мехатроника.

Главное конкурентное преимущество компании — полный производственный цикл с собственной разработкой и производством продукции, начиная от электронной компонентной базы СВЧ и заканчивая серийными изделиями. «Микран» оперативно реагирует на потребности рынка, внедряет инновационные разработки, контролирует процесс создания технологии и передачи ее в производство, отслеживает качество выпускаемых изделий.

Офисы продаж компании находятся во Вьетнаме, Бразилии, ЮАР и Италии. «Микран» также ведет активную деятельность по продвижению продукции в странах СНГ и Ближнего Востока.

Результаты работы компании «Микран» неоднократно отмечены почетными наградами и высокими рейтингами. По итогам российского рейтинга «ТехУспех-2016», «Микран» вошел в «ТОП-5» быстроразвивающихся высокотехнологичных компаний России и включен в список «Национальных чемпионов» страны.

Организационная структура АО «Микран» представлена, на рисунке 4. По своему типу она является линейно-функциональной. Организационную структуру данного вида иногда называют традиционной или классической, поскольку она была первой структурой, которая подверглась изучению и разработке.

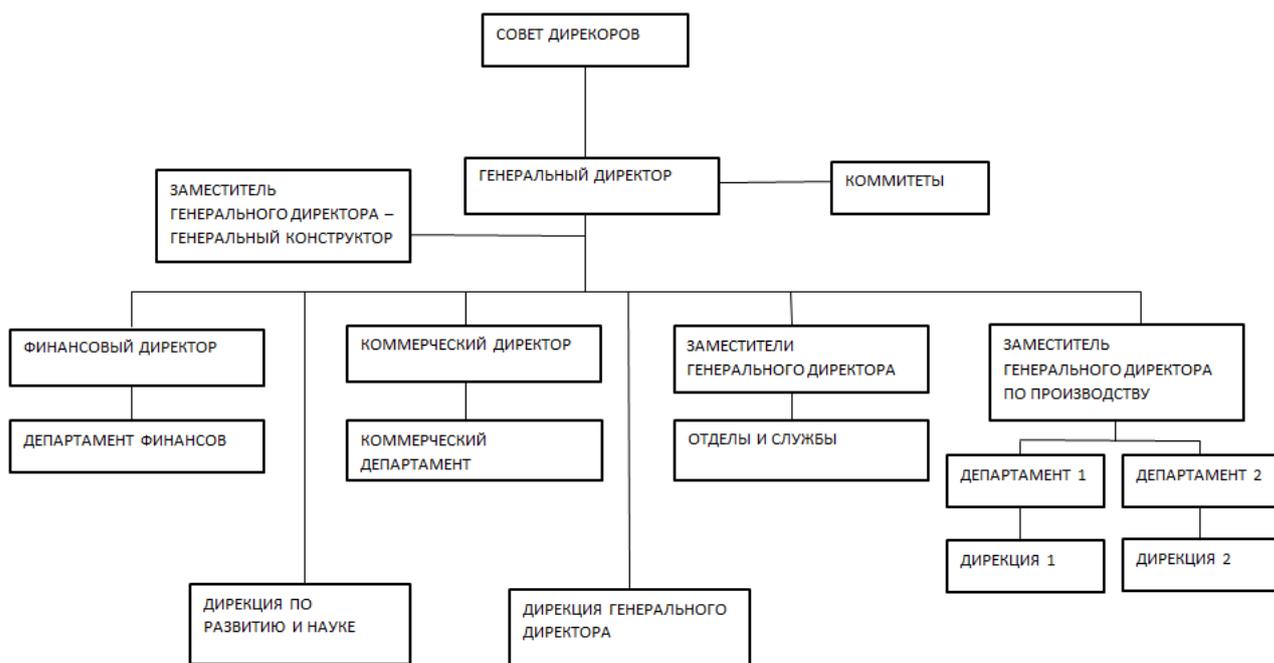


Рисунок 4 – Организационная структура АО «Микран»

В АО «Микран» линейно-функциональная структура реализуется в следующем. Генеральному директору напрямую подчиняются восемь заместителей директора. Они курируют вопросы относительно технического состояния оборудования, инженерного сопровождения деятельности, корпоративной защиты, финансов и др.

Генеральный директор АО «Микран» руководит в соответствии с действующим законодательством РФ производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью АО в пределах полномочий, предоставленных ему нормативно-правовыми актами РФ, Уставом АО, внутренними нормативными документами АО, трудовым договором и настоящей должностной инструкцией, неся всю полноту ответственности за последствия принимаемых решений, сохранность и эффективное использование имущества АО, а также финансово-хозяйственные результаты его деятельности.

Он относится к категории руководителей, назначается и освобождается от занимаемой должности общим собранием акционеров АО.

Генеральный директор АО подчиняется непосредственно общему собранию акционеров и Совету Директоров АО «Микран».

Генеральному директору ОАО непосредственно подчиняются Коммерческий директор, Финансовый директор, Заместители генерального директора, Дирекция по НИОКР и Дирекция генерального директора.

На следующем уровне находятся отделы и дирекции, которые подчиняются в свою очередь топ-менеджерам. Так, например, финансовому директору подчиняется департамент финансов, а заместителю генерального директора по производству подчиняются департаменты.

Отдельной ветвью отходят комитеты, которые формируются на заседании совета директоров. Срок полномочий членов комитетов совпадает со сроком полномочий соответствующих членов совета директоров. Председатель комитета избирается членами комитета либо советом директоров, а членами комитета могут быть только члены совета директоров, т.е. правом голосовать обладают только члены совета.

2.2 Кадровый анализ АО «Микран»

Для комплексного кадрового анализа использовались данные по численности персонала, которые представлены в таблице 2. Анализ использования трудовых ресурсов позволит определить количество принятых и выбывших сотрудников, в том числе, выбывших по собственному желанию и уволенных за нарушение трудовых ресурсов

Таблица 2 – Данные численности персонала за 2017-2018гг

Показатель	2017 г.	2018 г.	Изменение
Численность на начало года (Чнг), чел	1429	1536	107
Принято на работу (Чпр), чел	256	246	-10
Выбыло (Чув), чел	71	77	6
По собственному желанию (Чсж), чел	36	39	3
Уволено за нарушение трудовой дисциплины (Чнд), чел	7	4	-3
По другим причинам, чел	28	35	7
Численность на конец года (Чкг), чел	1614	1705	91
Среднесписочная численность персонала (Чссп), чел	1522	1621	99

Ниже, на рисунках 5 и 6, наглядно представлена структура выбывших сотрудников за 2017 год и структура выбывших сотрудников за 2018 год.



Рисунок 5 – Структура выбывших сотрудников в 2017 году



Рисунок 6 – Структура выбывших работников в 2018 году

Сравнивая предоставленные показатели выбывших сотрудников, видно, что к 2018 году количество уволенных за нарушение трудовой дисциплины сократилось на 5%, что напрямую связано с усовершенствованием внутреннего регламента. Среднесписочная численность персонала выросла на 99 чел., и на 2018 год составила 1 621 чел., данное увеличение привело к снижению уровня рентабельности персонала.

Анализ движения трудовых ресурсов, представленный в таблице 3 предполагает изучение движения трудовых ресурсов на предприятии.

Таблица 3 – Анализ движения трудовых ресурсов

Показатели	2017 г.	2018 г.	Изменение 2018-2017	
			Абсолютное	Относительное
Коэффициент по приему	0,1683	0,1518	-0,0165	-10%
Коэффициент по выбытию	0,0467	0,0475	0,0009	2%
Коэффициент текучести кадров	0,0280	0,0261	-0,0019	-7%
Коэффициент постоянства кадров	0,8925	0,9003	0,0078	1%
Коэффициент замещения	3,6056	3,1948	-0,4108	-11%

Коэффициент по приему в 2018 г. сократился на 10% по сравнению с 2017 г. Коэффициент по выбытию, увеличился на 2 %, а коэффициент текучести сократился на 10%, что говорит об эффективности кадровой политики. Коэффициент постоянства имеет незначительный прирост в 1 %. Коэффициент замещения сократился с 2017 года на 11 %.

Среднесписочная численность сотрудников в разбивке по полу на 2018 год представлена на рисунке 7 , где видно, что общая численность составляет 1621 человека (633 женщины, 988 мужчин).



Рисунок 7 – Среднесписочная численность персонала в разбивке по полу

Персонал состоит из руководителей, специалистов, рабочих и прочих служащих, динамика их численности в зависимости от года представлена на рисунке 8.

К категории «руководитель» за 2018 год относится 60 сотрудников предприятия АО «Микран», к категории «специалист» - 1054 человек, к категории «прочие служащие» - 53 человек, к категории «рабочие» - 454 человек. Данные наглядно представлены на рисунке 9.



Рисунок 9– Соотношение численности сотрудников по категориям

Ниже представлена динамика численности сотрудников за 2000, 2010 и 2018 года



Рисунок 8 – Динамика численности сотрудников АО «Микран» за 2000, 2010 и 2018 года

Исходя из данных, представленных на рисунке выше, можно увидеть, что общая численность сотрудников АО «Микран» с 2000 года к 2018 году значительно выросла. А на протяжении последних 10 лет процентное соотношение гендерных показателей оставалось практически неизменным.

Согласно предоставленным статистическим данным, доминирующими в возрастной структуре сотрудников АО «Микран» являются категории от 25 до 29 лет, 30 до 39 лет, от 40 до 49 лет и (в указанные категории входят 340 чел. (21%), 487 человек (30%) и 357 чел. (22%), соответственно), данная статистика представлена на рисунке 10.



Рисунок 10 – Среднесписочная численность персонала в соответствии с возрастной категорией на 2018 год

Совокупная доля сотрудников организации, чей возраст не превышает 40 лет, составляет треть от общего числа сотрудников организации, что свидетельствует об активном привлечении опытных специалистов средней возрастной категории к работе на данном предприятии. Также, в лидирующих позициях находится категория персонала, чей возраст не превышает 30 лет, это также треть от общего числа всех сотрудников организации, что является показателем активного привлечения молодых кадров к работе и показателем заинтересованности в омоложении кадров.

Согласно данным, представленным отделом кадров школы, около 15% сотрудников являются выпускниками или преподавателями ТУСУРа.

Данный фактор способствует формированию и поддержанию традиций организации, а также является эффективным «репутационным» и «имиджевым» фактором, что играет важную роль при достижении социальных целей системы управления персоналом в организации, о которых шла речь выше.

В условиях рыночных отношений предъявляются высокие требования к уровню квалификации сотрудников, особенно в образовательных учреждениях.

Анализ качественного состава персонала, классифицированный по уровню образования представлен на рисунке 11.



Рисунок 11 – Качественный состав персонала АО «Микран»

Таким образом, в процессе исследования был проведен анализ кадрового состава АО «Микран» и его динамики. Были проанализированы состав и структура персонала предприятия, проведена оценка динамики его численности, возрастной категории, уровня образования.

Следующим этапом исследования необходимо провести оценку системы управления персоналом в рассматриваемой организации с целью выявления проблем, слабых сторон и предложения рекомендаций по ее совершенствованию.

2.3 Анализ системы управления персоналом в АО «Микран»

Проведенное исследование на АО «Микран» по системе управления человеческими ресурсами показало, что в деятельности организации нарушено сразу несколько важных принципов. Так, например, нарушение принципа согласования личных и общественных интересов может быть подтверждено результатами проведенного опроса сотрудников АО «Микран». На вопрос «Знаете ли вы основную цель деятельности АО «Микран»?» только 28% респондентов дали положительный ответ, 60% ответили отрицательно, 12% затруднились с ответом.

На вопрос «Сталкивались ли вы с какими-либо сложностями при согласовании решений/документов, связанными с организационной структурой АО «Микран» 58% респондентов ответили положительно, 23% дали отрицательный ответ и еще 19% затруднились с ответом.

На вопрос «Поддерживаете ли вы профессиональные/личные отношения с сотрудниками других (не того, где вы работаете) отделов АО «Микран» 48% респондентов ответили отрицательно, 27% респондентов затруднились с ответом и только 25% ответили положительно, что говорит о том, что в данной организации имеются проблемы, связанные с корпоративной культурой..

Респондентам также был предложен перечень проблем, связанных с действием системы управления человеческих ресурсов, с вопросом о том, с какими из указанных проблем сотрудники сталкивались за время работы в организации. Вопрос был «открытым», выбор вариантов ответа не ограничивался единственно возможным, при этом, у сотрудников была возможность предложить свой вариант ответа, отсутствующий в перечне. Ответы распределились следующим образом:

– вариант ответа «сложности, связанные с обучением и адаптацией» выбрали 47% респондентов,

– «непонимание системы оценки эффективности моей работы» – 76% респондентам,

– «непонимание системы дополнительной финансовой мотивации» - 80%, «непонимание необходимости постоянной аттестации/необъективность итогов аттестации» – 57%,

– «отсутствие корпоративных мероприятий» – 64%.

При этом, рядом респондентов были даны дополнительные варианты ответов. Так, 4% сотрудников отметили повышенную трудовую нагрузку без дополнительных дней к отпуску или дополнительных отгулов, а 22% респондентов отмечают препятствование «подработкам» со стороны работодателя.

На вопрос о необходимости (либо отсутствии таковой) развития / совершенствования системы управления человеческих ресурсов в АО «Микран» 39% респондентов ответили положительно, 14% дали отрицательный ответ и 37% затруднились с ответом.

Дополнительно были проанализированы показатели прохождения дополнительного обучения, стажировок и переподготовки кадров.

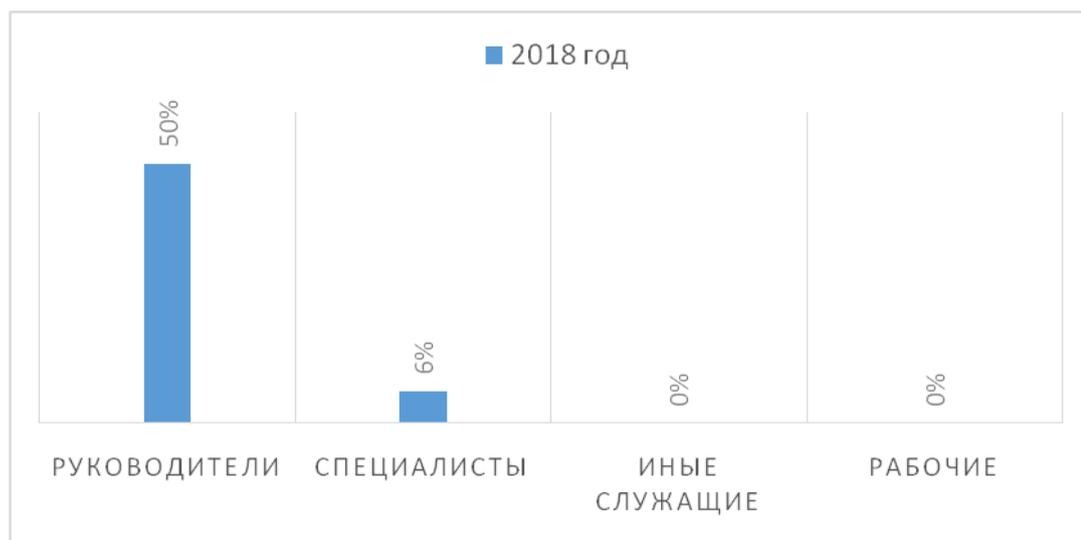


Рисунок 12 – Процент сотрудников, прошедших повышение квалификации в 2018 г

Проанализировав показатели, свидетельствующие о прохождении обучения, стажировок и переподготовки кадров, получения дополнительного

образования, было выявлено, что за 2018 год прошли повышение квалификации всего 6 % сотрудников предприятия, из них всего - 5 руководителей и 12 специалистов.

При этом результаты проведенного нами социологического опроса сотрудников АО «Микран» наглядно демонстрируют потребность сотрудников в поощрении в виде дополнительного обучения. Так, на вопрос «Считаете ли вы поощрением возможность прохождения профильных стажировок (получение дополнительного образования, прохождение переподготовки кадров) за счет организации, в которой вы работаете?» 90% процентов респондентов ответила положительно, 7% ответило отрицательно и 3% затруднились с ответом. На вопрос «Считаете ли вы справедливой и объективной систему распределения «квот» на получение такого поощрения (см. предыдущий вопрос) в зависимости от показателей вашей эффективности?» 76% респондентов ответили положительно, 14% ответили отрицательно и 10% затруднились с ответом.

В дополнение к проведенному нами социологическому опросу был опрошен руководящий состав организации. Руководителям (директору и его заместителям) был задан вопрос о тех целях, которые они ставят перед собой в сфере управления персоналом. Вариантов ответа руководителям не предлагалось. Результаты опроса показывают, что основными целями в сфере управления персоналом руководители АО «Микран» называют подбор квалифицированных кадров в команду предприятия, которые бы отличались относительной самостоятельностью, наличием профильного опыта работы или деятельности, инициативность, а также высокой эффективностью производительности труда и нацеленностью на достижение максимальных показателей собственной работы. При этом, ряд руководителей также отмечает в качестве цели системы управления человеческих ресурсов формирование и повышение лояльности членов коллектива, а также совершенствование взаимодействия между специалистами, иными служащими и рабочими.

Отметим, что при этом, непосредственно за работу по формированию персонала в АО «Микран» ответственен единственный специалист отдела кадров и начальник отдела кадров.

Учитывая сказанное, а также результаты проведенного в предыдущих частях работы анализа, можно заключить, что отдельные элементы системы управления персоналом отсутствуют в деятельности рассматриваемой организации, а те, которые присутствуют разрознены и используются в недостаточной мере.

Полагаем, что для достижения целей, обозначенных руководством организации необходимы, во-первых, разработка и внедрение в деятельность АО «Микран» предложений, направленных на создание условий для эффективного подбора, адаптации и обучения персонала, и, во-вторых, разработка и внедрение предложений по повышению мотивации персонала и его лояльности.

2.4 Проблемы, выявленные в системе управления персоналом АО «Микран»

В процессе исследования системы управления персоналом АО «Микран», с целью выявления и анализа имеющихся проблем был проведен опрос среди работников организации, касаясь различных аспектов деятельности, основные положения, по которому были представлены ранее. В соответствии с полученными ответами, был сделан вывод о наличии в системе управления персоналом организации ряда проблем, среди которых:

– Проблема адаптации персонала, в связи с отсутствием отдельного специалиста-менеджера по персоналу в штате организации, основная обязанность которого заключалась бы в подборе, отборе, оценке персонала и контроле процесса адаптации новых сотрудников.

Учитывая тот факт, что непосредственно за работу по формированию персонала в АО «Микран» ответственен единственный специалист отдела

кадров, а контроль за процессом осуществляет начальник отдела кадров, необходимость найма дополнительного сотрудника в отдел кадров, несомненно, очевидна.

– Проблема отсутствия карт компетенций в организации. Карта компетенций – это своего рода составление портрета идеального сотрудника на претендуемую должность. В карте должны быть определены желаемые личностные характеристики, его способности к выполнению конкретных функций, социальных ролей и отражен желаемый тип поведения.[21]

В рассматриваемой организации процесс формирования персонала носит хаотичный и разрозненный характер, отсутствует планирование потребности в персонале, а подбор и адаптация осуществляются фактически непосредственными руководителями без использования карт компетенций и современных технологий отбора персонала. Согласно должностным инструкциям основными функциями специалиста и начальника отдела кадров является кадровый документооборот.

Вышесказанное говорит о недостаточности одного сотрудника – специалиста по работе с персоналом, с помощью которого можно повысить эффективность рассматриваемых процессов.

Также отсутствует единый алгоритм отбора персонала, что сказывается на профессионализме вновь принятых сотрудников, на качестве исполнения ими трудовых обязанностей и, как следствие, это может стать причиной повышения процента текучести кадров.

Сегодня АО «Микран» использует два подхода к подбору персонала: поиск «готовых специалистов» (для чего, однозначно, необходимы карты компетенций), а также «выращивание» сотрудников из выпускников высших учебных заведений (для чего также необходимы предлагаемые карты, причем и организации для понимания, чему еще нужно обучить будущего сотрудника, так и потенциальному сотруднику для понимания собственной карьерной траектории).

Одним из основных факторов стимулирования труда персонала в организации является личная заинтересованность сотрудников в росте производительности труда и показателей качества. Но при этом заинтересованность сотрудника напрямую зависит от объективных, правильно и тщательно разработанных критериев его личной производительности.

3 Выработка решений проблем персонала организации

3.1 Введение дополнительной должности менеджера по работе с персоналом

Авторы большинства hr-порталов отмечают, что на практике весьма обоснованно вводить должность менеджера по персоналу, когда численность работников в организации на текущий момент превышает 20 человек, при этом, в организациях численность свыше 100 сотрудников кадровая служба должна состоять из 2-3 работников, включающих, менеджеров по персоналу и инспекторов (специалист) по кадрам [16].

Полагаем, что повышение эффективности системы управления персоналом в АО «Микран», исходя из изложенного, необходимо начинать с введения дополнительной штатной единицы «менеджера по персоналу» в штатное расписание предприятия. Функционал данного специалиста должен включать в себя основные функции, которые представлены в таблице 4, с указанным размером оплаты труда.[14]:

Таблица 4 – Функции и оплата менеджера по персоналу

Должность	Функции	Денежные выплаты за 2019 г.
Менеджер по работе с персоналом	подбор персонала в соответствии с кадровой политикой;	90 000 руб.
	разработка и применение на практике системы обучения персонала (тренинги, семинары);	96 000 руб.
	адаптация новых сотрудников;	102 000 руб.
	разработка системы мотивации сотрудников.	72 000 руб.

При этом, как видно, из предлагаемого функционала, обязанности инспектора по кадрам (специалиста по кадрам) и предлагаемого менеджера должны быть четко распределены. Речь идет о том, что кадровый документооборот остается в перечне обязанностей специалиста по кадрам, а

менеджер по кадрам должен заниматься построением и развитием систем подбора, адаптации и мотивации сотрудников.

Рынок труда на сегодняшний день в достаточной мере обеспечен указанными специалистами, более того, многие из них осуществляют указанный функционал на аутсорсинге или в нескольких организациях одновременно (на часть ставки). Соответственно, на начальном периоде в целях сокращения издержек трудоустройство предлагаемого специалиста может быть осуществлено на часть ставки (0,25 или 0,5 ставки).

Предприятие АО «Микран» нуждается в сотруднике на должность менеджера по работе с персоналом с целью повышения уровня стабильности относительно трудового состава предприятия. Также, сотрудник, отдельно занимающийся вопросами касаясь новых сотрудников, сможет более качественно осуществлять деятельность по данным вопросам, чем сотрудник, в основные функции которого вопросы адаптации не являются особо значимыми.

Работники организации должны проходить адаптацию по плану, который разрабатывается для каждого работника и содержит перечень адаптационных мероприятий. При трудоустройстве на предприятие, новые сотрудники обязательно проходят две формы адаптации – первичную и адаптацию в должности.

Разработка плана адаптации и его реализация должны быть возложены на менеджера по персоналу с участием будущего наставника конкретного сотрудника.

По истечении адаптационного периода (первые три месяца работы) непосредственный руководитель должен провести собеседование с сотрудником и проинформировать менеджера по персоналу и самого сотрудника об итогах адаптации. Эффективность процесса адаптации работника в подразделении определяется также по истечении одного года на основании показателей текучести персонала. Основанием для оценки

эффективности работы наставника является обратная связь от работника и его непосредственного руководителя [19].

Как было отмечено ранее, разработать единый план адаптации невозможно в силу различий в функционале сотрудников, а также особенностей работы в конкретном подразделении и должности. Тем не менее, представим в таблице 5 общий план, который может выступать основой для разработки конкретных этапов адаптации.

Таблица 5 – Этапы адаптации сотрудника АО «Микран»

Этап адаптации	Основные мероприятия
Оценка уровня подготовленности сотрудника	Составление карты компетенций конкретного сотрудника, определение результативной составляющей адаптации и постановка целей
Ориентация	Знакомство сотрудника со своими обязанностями и требованиями
Непосредственная адаптация	Предоставление сотруднику возможности активно действовать в различных сферах, оказание сотруднику максимальной поддержки по всем вопросам
Функционирование	Постепенное преодоление вместе с сотрудником различного рода межличностных проблем и переход сотрудника к стабильной самостоятельной работе

Менеджер по работе с персоналом должен иметь высшее образование, что способствует более качественному и своевременному выполнению своих должностных обязанностей. Также сотрудник должен обладать всеми необходимыми компетенциями и знать специфику менеджмента в сфере производственной деятельности. Данным сотрудником может стать выпускник ВУЗов, готовящих экономистов-менеджеров в сфере производства.

Проект должностной инструкции менеджера по персоналу АО «Микран» представлен в приложении А.

3.2 Разработка карт компетенций работника

Введение карты компетенций предполагает, что карта каждого сотрудника будет сравниваться с компетенциями «идеального сотрудника».

Такое сравнение позволит, во-первых, отобрать максимально релевантных кандидатов, а также определить необходимое обучение для действующих сотрудников.

Первое, с чего необходимо начинать при анализе компетентности, это насколько человек профессионален в той или иной сфере деятельности (профессиональные компетенции).

Вторая составляющая модели компетенций – это корпоративные компетенции, или умение работать в конкретной среде. Они показывают, насколько сотрудник готов принять ценности, установки и цели организации.

Третий блок компетенций – управленческие, применяемые в отношении должностей всех уровней управления и обеспечивающие эффективность деятельности руководителей. Управленческие компетенции направлены, как правило, на выполнение стратегических задач.

Разработка, внедрение, а также реализация карт компетенций также должны входить в функционал менеджера по персоналу [21].

Документ данного формата поможет более объективно оценивать степень соответствия потенциального сотрудника на желаемую должность и, а также сократит время на процесс подбора сотрудников.

Шаблон карты компетенций представлен в таблице 6.

Таблица 6 – Шаблон карты компетенций для сотрудника АО «Микран»

Позиция (ставка)	Планируемые компетенции	Критерии оценивания результатов			
		2	3	4	5
Маркетолог (Т-І)	Знать: современные методики маркетинга; современные модели развития и управления брендом компании; современные техники и методы продаж; основы экономики и финансов (для управления ценой и бюджетом); основы социологии и психологии (для понимания потребителя); современные направления дизайна (для понимания эстетики)	Не владеет	Слабо владеет	Хорошо владеет	Отлично владеет
	Уметь: Анализировать динамику продаж и управлять прогнозом продаж; управлять рекламным бюджетом и рассчитывать эффективность вложений; сравнивать несколько вариантов решений и выбирать наиболее выгодный вариант; устанавливать приоритеты для проектов; всегда искать причинно-следственную связь в поведении клиентов.	Не владеет	Слабо владеет	Хорошо владеет	Отлично владеет
	Владеть: навыками планирования собственной деятельности, самоконтроля; организаторскими навыками, чувством ответственности, навыками прогнозирования трендов и целевой аудитории, навыками делового, грамотного общения.	Не владеет	Слабо владеет	Хорошо владеет	Отлично владеет

РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ТИПЫ КОНТРОЛЯ ДЛЯ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ.

Владеть (Т-І): устный опрос, кейс-метод, деловая игра, ситуационные задачи, «логические головоломки», итоговый контроль на открытой тренировке.

Уметь (Т-І): устный опрос, кейс-метод, деловая игра, ситуационные задачи, «логические головоломки», итоговый контроль на открытой тренировке.

Знать (Т-І): устный опрос, подготовка и написание рефератов, контрольные работы, выполнение индивидуальных заданий, итоговый контроль на тестировании.

В качестве опоры можно использовать шаблон, представленный выше, но стоит помнить, что модели компетенций для каждого отдела уникальны.

Разработать грамотно карту компетенций мало, нужно ее также грамотно внедрить. Сложность внедрения зависит, прежде всего, от размера компании и от количества внутренних отделов. Чтобы внедрить карту компетенций и не получить в ответ недовольство со стороны сотрудников, необходимо для начала провести ряд специальных совещаний, собраний с коллективом и обсудить с сотрудниками их права, обязанности, выслушать их требования и предложения.

Также необходимо упомянуть все преимущества внедрения карт компетенций для сотрудников, которые включают, например, понимание ожиданий организации от работы специалиста или наличия четкой шкалы требований к нормам поведения.

Не менее важно акцентировать внимание и на том, что с помощью карт компетенций, компания сможет достигать более высоких результатов деятельности, а также развивать кадровый потенциал.

Внедрение карт компетенций на предприятии АО «Микран» займет не мало времени, в силу того, что предприятие достаточно больших размеров и спектр профессий, для которых потребуются разработка уникальной карты компетенций, достаточно широк. Но стоит учесть тот момент, что использование карт компетенций увеличивает конкурентоспособность компании, помогает увидеть имеющиеся проблемы в развитии персонала и нейтрализовать возможные. Кроме этого, карта компетенций значительно снижает риск возникновения ошибок, которые могут быть попущены в результате недостаточной компетенции сотрудника.

Поводя итог, можно четко обозначить, что для любой компании, тем более крупной, карты компетенций являются необходимым дополнением к общим правилам функционирования человеческих ресурсов на предприятии.

3.3 Эффект от предложенных мероприятий

Представим в таблице 7 краткий план мероприятий по совершенствованию системы управления человеческими ресурсами на предприятии АО «Микран» представим.

Таблица 7 – План мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом

Мероприятия	Сроки
1. Введение должности менеджера по работе с персоналом	Сентябрь 2019
2. Разработка менеджером по персоналу карт компетенций работников	Октябрь 2019

Таким образом, опираясь на данные из таблиц выше, можно сделать вывод, что предложенные мероприятия носят затратный характер, но они четко ориентированы на повышение эффективности работы с кадрами, устранение проблем относительно адаптации персонала, повышение уровня эффективности и сокращение времени на подбор новых сотрудников в компании.

При введении дополнительного сотрудника в лице менеджера по персоналу, который будет заниматься узкими вопросами, относительно персонала, обозначенными выше (отбор персонала, адаптация и др.), должна быть достигнута главная цель, которая заключается в повышении уровня стабильности трудового состава предприятия. Кроме этого, будет снижена нагрузка с главного менеджера, ответственного за отдел кадров

Разработка и введение карт компетенций поможет упорядочить характер формирования состава персонала, позволит более объективно проводить процесс отбора среди потенциальных сотрудников и более грамотно подходить к вопросу о формировании коллектива. А также снимет часть нагрузки с непосредственного руководителя, что будет являться несомненным преимуществом, так как руководитель отдела будет уделять

больше внимания наиболее важным вопросам, связанным с документооборотом и другими, не менее важными вопросами.

Стоит отметить, что предлагаемые мероприятия, направленные на совершенствование системы управления человеческими ресурсами АО «Микран» имеют некоторые затраты, но для организации не являются существенными материальными издержками. Затраты предполагает только предложение о выделении отдельной штатной единицы – менеджера по персоналу. Однако, учитывая существенный рост экономических показателей рассматриваемой организации, проанализированный в предыдущих частях настоящей работы, а также рост численности персонала организации обуславливают экономическую возможность и целесообразность реализации указанного предложения. При этом, оставшиеся предложения не предполагают экономических затрат, но должны оказать существенное влияние на рост эффективности действующей системы управления персоналом в рассматриваемой организации.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
3А51	Голещихиной Г.А.

Школа	инженерного предпринимательства	Направление	38.03.02 Менеджмент
Уровень образования	бакалавриат		

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p>Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.)</p> <p>опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</p> <p>чрезвычайных ситуаций социального характера</p>	<p>Описание рабочего места офиса компании АО «Микран» на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - вредных проявлений факторов производственной среды: в офисе установлено местное и общее освещение, кондиционеры, электромагнитные поля на низком уровне, метеоусловия в норме. - опасных проявлений факторов производственной среды: в офисе установлена пожарная сигнализация, имеется запасной выход. Рабочее место оборудовано в соответствии с нормами техники безопасности
---	--

<p>Список законодательных и нормативных документов по теме</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Трудовой кодекс РФ; 2. ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности»; 3. Серией международных стандартов систем экологического менеджмента ISO 14000; 4. GRI (Global Reporting Initiative) – всемирная инициатива добровольной отчетности; 5. SA 8000 – устанавливает нормы ответственности работодателя в области условий труда
--	---

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p>Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<p>Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - соблюдение техники безопасности, персонал проходит инструктаж по технике безопасности; - поддержание социально значимой заработной платы и стабильность выплаты заработной платы; - работники предприятия получают полный социальный пакет; - оказание помощи работникам в критических ситуациях
<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	<p>Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями продукции
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p>	<p>Анализ правовых норм трудового законодательства;</p>

<ul style="list-style-type: none"> – Анализ правовых норм трудового законодательства; – Анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов. – Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности. 	Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации – устав предприятия, приказы, договора
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 Н.В.	к.философ.н		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3А51	Голещихина Г.А.		

4 Социальная ответственность предприятия АО «Микран»

4.1 Сущность корпоративной социальной ответственности

Корпоративная социальная ответственность – международная бизнес-практика, которая прочно вошла в корпоративное управление в конце XX века. В настоящее время внедрение мероприятий КСО становится неотъемлемой частью успешной компании. Корпоративная социальная ответственность – это [22]:

- 1) комплекс направлений политики и действий, связанных с ключевыми стейкхолдерами, ценностями и выполняющих требования законности, а также учитывающих интересы людей, сообществ и окружающей среды;
- 2) нацеленность бизнеса на устойчивое развитие;
- 3) добровольное участие бизнеса в улучшении жизни общества.

Иными словами социальная ответственность – это концепция, согласно которой бизнес, помимо соблюдения законов и производства качественного продукта/услуги, добровольно берет на себя дополнительные обязательства перед обществом.

Любой анализ программ корпоративной социальной ответственности предполагает изучение уровней КСО. Согласно позиции А. Керолла, корпоративная социальная ответственность является многоуровневой, ее можно представить в виде пирамиды.

Лежащая в основании пирамиды экономическая ответственность непосредственно определяется базовой функцией компании на рынке как производителя товаров и услуг, позволяющих удовлетворять потребности потребителей и, соответственно, извлекать прибыль.

Правовая ответственность подразумевает необходимость законопослушности бизнеса в условиях рыночной экономики, соответствие

его деятельности ожидания общества, зафиксированным в правовых нормах.



Рисунок 13 – Компоненты социальной ответственности корпорации

Этическая ответственность, в свою очередь, требует от деловой практики созвучности ожиданиям общества, не оговоренным в правовых нормах, но основанным на существующих нормах морали.

Филантропическая ответственность побуждает компанию к действиям, направленным на поддержание и развитие благосостояния общества через добровольное участие в реализации социальных программ.

В практике российского бизнеса КСО регламентируется следующими положениями и рекомендациями [22]:

1. ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности». Настоящий стандарт идентичен международному стандарту ISO 26000-2010 «Guidance on social responsibility».

2. Серией международных стандартов систем экологического менеджмента ISO 14000. Центральным документом стандарта считается ISO 14001 «Спецификации и руководство по использованию систем экологического менеджмента». Здесь установлены требования к системе экологического менеджмента любого предприятия. В стандарте приведены основные термины и определения, а также изложены рекомендации в области экологической политики, планирования, целей и задач, программы и системы экологического менеджмента.

3. GRI (Global Reporting Initiative) – всемирная инициатива добровольной отчетности. Отчет по устойчивому развитию - это отчет, раскрывающий информацию о деятельности организации в экономической, экологической, и социальной области, а также в области управления.

4. SA 8000 – устанавливает нормы ответственности работодателя в области условий труда. В приведенных выше стандартах можно найти основные определения КСО и элементов [22].

4.2 Анализ эффективности программ КСО предприятия

Анализ эффективности программ КСО проводится в случае, если на предприятии реализуются внешние (направленные во внешнюю среду предприятия) или внутренние (направленные во внутреннюю среду предприятия) программы КСО.

К внутренней социальной ответственности бизнеса можно отнести:

- 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 и т.д.

К внешней социальной ответственности бизнеса можно отнести:

- 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.

Основные этапы анализа:

- 1) Определение стейкхолдеров организации.
 - 2) Определение структуры программ КСО.
 - 3) Определение затрат на программы КСО.
 - 4) Оценка эффективности и выработка рекомендаций.
- 1) Определение стейкхолдеров организации.

Одна из главных задач при оценке эффективности существующих программ КСО – это оценка соответствия программ основным стейкхолдерам компании.

Стейкхолдеры – заинтересованные стороны, на которые деятельность организации оказывает как прямое, так и косвенное влияние. Например, к прямым стейкхолдерам относятся потребители или сотрудники компании, а к косвенным – местное население, экологические организации и т.д. Важным представляется то, что в долгосрочной перспективе для организации важны как прямые, так и косвенные стейкхолдеры. Структуру стейкхолдеров организации необходимо внести в таблице 8.

Таблица 8 – Стейкхолдеры организации

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Сотрудники компании	Местное население
Семьи сотрудников предприятия	Общественная организация
Поставщики	Правительство и регулирующие органы
Потребители	Университеты и научное сообщество
Собственники	СМИ
Посредники	Деловые партнеры

Как можно увидеть, у АО «Микран» большой круг стейкхолдеров. Он насчитывает шесть прямых, которые имеют непосредственное влияние на работу компании. Косвенные стейкхолдеры также влияют на работу компании, но не прямым способом, а посредством каких-либо мероприятий.

Персонал является прямыми стейкхолдером и влияет на скорость и качество выполнения работ по созданию продуктов и развитию компании в отрасли.

Поставщики фирмы являются стейкхолдерами, так как влияют на стоимость сырья, на сроки и условия поставки, что напрямую связано с издержками компании.

Посредники фирмы относятся к стейкхолдерам, так как могут влиять на воспринимаемое качество и объем продаж товара (например, розничные торговые сети, выставяющие товар на невыгодных местах продаж) или на затраты компании (например, исследовательские и рекламные агентства).

Конечные покупатели являются внешними стейкхолдерами так как представляют спрос на продукт, выдвигают определенные требования к свойствам и качеству товаров компании, а значит также влияют на уровень себестоимости товара и издержки фирмы. У покупателей может измениться уровень дохода или численность, что может привести к снижению спроса на товар.

Собственники компании являются стейкхолдерами, так как напрямую принимают решения, связанные с выбором стратегии ведения бизнес отрасли, согласовывают бюджет на продвижение и развитие товара, и влияют на прибыль компании.

К косвенным стейкхолдерам мы отнесли различные общественные организации. Данный перечень относится именно к косвенным, так как никаким прямым образом они не влияют на работу и производительность фирмы. Они влияют посредством мероприятий или финансовой помощи, которую может оказывать рассматриваемое предприятие.

2) Определение структуры программ КСО

Структура программ КСО составляет портрет КСО компании. Выбор программ, а, следовательно, структура КСО зависит от целей компании и выбора стейкхолдеров, на которых будет направлены программы. Полученные данные необходимо свести в таблице 8.

Таблица 9 – Программа КСО

Мероприятие	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации	Эффект
1. Выплата премии работникам к юбилейным дням рождением	Социальная поддержка работников	Сотрудники предприятия	В течение всего трудового договора	работа с достойным доходом, безопасными условиями труда и возможностью карьерного и профессионального роста, лояльность сотрудников
2. Выплата премии при рождении ребенка	Социальная поддержка работников	Сотрудники предприятия	В течение всего трудового договора	
3. Выплата премии работникам при заключение брака впервые	Социальная поддержка работников	Сотрудники предприятия	В течение всего трудового договора	
4. Выплата премии работникам при смерти или потери близкого родственника	Социальная поддержка работников	Сотрудники предприятия	В течение всего трудового договора	
5. Компания «Микран» продолжает оснащать рыбные хозяйства системой охраны FishGUARD	Благотворительность	Местное население	В течение года	Социальная поддержка региона
6. Компания «Микран» организовала крупнейшие мероприятия в области безопасности в России:	Благотворительность	Местное население	Единовременно	Социальная поддержка региона
7. 8 сентября на Новособорной площади города Томска компания «Микран» представила свою площадку и поздравила томичей с праздником. Посетителям были представлены различные развлекательные локации	Благотворительность	Местное население	Единовременно	Социальная поддержка региона
8. 1 июня Научно-производственная фирма «Микран» провела на территории спортивного комплекса «Восход» мероприятие для детей сотрудников предприятия.	Благотворительность	Сотрудники предприятия	Единовременно	Социальная поддержка региона

Продолжение таблицы 9

9.. В «Микране» прошел Чемпионат по шахматам, приуроченный ко Дню Радио	Благотворительность	Местное население	Единовременно	Социальное развитие региона
10. 12 студентов из ТГУ, ТПУ и ТУСУР стали лауреатами стипендии им. В. Я. Гюнтера	Благотворительность/ Социальные инвестиции	Университеты и научное сообщество	Ежемесячно	Социальное развитие региона; Стимулирование личностный и интеллектуальный рост; Поднятие имиджа компании; поддержка учебных заведений
11. «Микран» и ТГУ начнут совместное производство продукции для космоса	Социальные инвестиции	Университеты и научное сообщество	Единовременн о	
12. «Микран» стал участником форума молодых ученых «U-NOVUS»	Социальные инвестиции	Университеты и научное сообщество	Ежегодно	
13. В рамках благотворительной помощи в сентябре — октябре в «Микране» прошла акция «Радуга». Сотрудники компании собирали вещи, игрушки и канцелярские товары для воспитанников Тунгусовского детского дома-интерната для детей-инвалидов Молчановского района Томской области.	Благотворительность	Местное население	Единовременн о	Социальное развитие региона
14. «Микран» стал участником городского Дня Молодежи. «Микран» представила свою площадку и поздравила томичей с праздником. Посетителям были представлены различные развлекательные локации	Социальные инвестиции	Местное население	Единовременн о	Социальное развитие региона
15. Проведение массовых спортивных мероприятий	Социальные инвестиции	Местное население; учебные учреждения	Ежегодно	Социальное развитие региона; Поднятие имиджа компании; поддержка местного населения

Продолжение таблицы 9

<p>16. АО «Микран» оказывает финансовую поддержку инвалидам, ветеранам, муниципальным организациям и социальным городским проектам. Помощь оказывается адресно.</p>	<p>Благотворительность</p>	<p>Местное население</p>	<p>Ежегодно</p>	<p>Социальная поддержка менее защищенных слоев населения</p>
---	----------------------------	--------------------------	-----------------	--

После проведения анализа программы КСО АО «Микран», можно сказать, что программа соответствует интересам стейкхолдеров предприятия, как прямым, так и косвенным. В основном, КСО предприятия затрагивает такие элементы, как социальную поддержку работников, благотворительные пожертвования, социальные инвестиции. Так, например, социальная поддержка работников заключается в их финансовом поощрении премиями при хорошо выполненной работе, днях рождения, рождении ребенка и выполнении рабочего стажа, но при этом происходит и финансовая поддержка в трудные минуты, такие как смерть близкого родственника. Данный элемент позволяет повысить лояльность сотрудников к предприятию, обеспечивает достойный доход и возможность профессионального роста.

Благотворительные пожертвования и социальные инвестиции заключаются в финансовой помощи благотворительных, общественных и религиозных организаций. Так же предприятие в этом ключе жертвует часть своей продукции для различных организаций, а также поддержка незащищенных слоев населения. Эквивалентное финансирование заключается в том, что предприятие вместе с органами государственной власти занимаются организацией общегородских мероприятий. В ходе данных направления поднимается общая значимость и узнаваемость компании, что может повлечь приток новых клиентов и покупателей, а также потенциальных инвесторов. Однако стоит отметить, что КСО компании удовлетворяет интересам не всех стейкхолдеров, например, не учитывает интересы поставщиков и потребителей.

3) Определение затрат на программы КСО. Затраты, которые были понесены на программу КСО представлены в таблице 9.

Таблица 10 – Затраты на программу КСО

Мероприятие	Единица измерения	Стоимость	Сумма
1. Выплата премии работникам к юбилейным дням рождениям	тыс.руб.	50	50
2. Выплата премии при рождении ребенка	тыс.руб.	10	10
3. Выплата премии работникам при заключение брака впервые	тыс.руб.	85	85
4. Выплата премии работникам при смерти или потери близкого родственника	тыс.руб.	370	370
5. Оснащение системой охраны	тыс.руб.	200	200
6. Мероприятие в области безопасности	тыс.руб.	150	150
7. Развлекательная площадка на общегородском празднике	тыс.руб.	20	20
8. Спортивное мероприятие для детей сотрудников	тыс.руб.	80	80
9. Шахматный чемпионат в День Радио	тыс.руб.	10	10
10. Стипендия студентам ТГУ, ТПУ и ТУСУРа им. В. Я. Гюнтера	тыс.руб.	15	15
11. Производство продукции для космоса совместно с ТГУ	тыс.руб.	300	300
12. Благотворительная помощь детскому дому-интернату для детей-инвалидов	тыс.руб.	750	750
13. Участие в форуме молодых ученых «U-NOVUS»	тыс.руб.	50	50
14. Участие в Дне Молодежи	тыс.руб.	20	20
15. Массовые спортивные мероприятия	тыс.руб.	325	325
16. Финансовая поддержка инвалидам, ветеранам, муниципальным организациям и социальным городским проектам.	тыс.руб.	1000	1000
ИТОГО	тыс.руб.		3435

4) Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций.

Критерии оценки социальной ответственности бизнеса могут быть различными в зависимости от ряда факторов. Например, в каком регионе работает компания, какова ее величина, структура капитала и т.д. В качестве критериев может выступать оценка охраны окружающей среды, качества производимых товаров и услуг, отношений с работниками, активности в различных благотворительных программах. Очевидно, что эти критерии тем строже, чем выше уровень развития общества. Под воздействием внешних

факторов организации вынуждены становиться информационно прозрачными и социально ответственными. Однако это дает бизнесу и значительные преимущества. Как показывают исследования, серьезно улучшаются финансовые показатели тех компаний, которые закладывают социальную ответственность в свою миссию.

На данном этапе анализа программ КСО предприятия, студент обладает необходимой информацией для того, чтобы сделать общий вывод относительно их эффективности.

В ходе работы была рассмотрена структура КСО, а также ее элементы и стоимость реализуемых проектов.

Для того, чтобы понять какое КСО преобладает: внешнее или внутреннее, необходимо понять, какие стейкхолдеры являются внутренними и внешними. Так, например, работники и собственники - это внутренние стейкхолдеры. Они влияют на скорость и качество выполнения работ по созданию продуктов и развитию компании в отрасли. В то время, когда собственники принимают решение о дальнейшей жизни компании. Внешние стейкхолдеры – это поставщики, посредники, общественные организации, регион и так далее. Основываясь на данных определениях, можно утверждать, что у компании преобладает внешнее КСО. Много проектов направлено на помощь общественным и благотворительным организациям, учебным заведениям, а также в общем на поддержание социального и экологического уровня города. Все проекты, реализуемые предприятием, отвечают интересам стейкхолдеров. Так, например, работники заинтересованы в финансовой помощи, стабильной работе и благополучии семьи, в ответ на это компания предоставляет премии и различные поощрения для членов семьи работников. Различные организации заинтересованы в финансовой помощи, а город в поднятии экологической и социальной составляющей. Благодаря своим проектам, предприятие удовлетворяет их интересы.

Однако программа КСО не учитывает всех стейкхолдеров, таких как поставщики и посредники, покупатели и собственники.

Не смотря на затраты на КСО, компания тоже получает свои преимущества. Например, повышается узнаваемость компании, что может привлечь новых клиентов и покупателей, поставщиков и посредников, а также потенциальных инвесторов.

Также предприятию стоит обратить внимание на интересы других стейкхолдеров, которые они не затрагивают. Так, например, если обратить внимание на поставщиков, то они смогут предоставлять скидки на сырье и материалы для производства. Если говорить о посредниках, то могут предоставлять лучше места в розничных магазинах. Среди покупателей появится лояльность, если обратить внимание на их интересы.

Заключение

В выпускной квалификационной работе изложены теоретические и практические аспекты системы управления персоналом в АО «Микран»

Проведенный анализ действующей системы управления персоналом в представленной компании позволил выявить ряд недостатков такой системы. К указанным недостаткам относятся следующие:

- 1) отсутствие карт компетенций;
- 2) проблемы в области работы с кадрами предприятия.

На основании проведенного в выпускной квалификационной работе исследования теоретических аспектов создания, внедрения и совершенствования системы управления персоналом, а также анализа количественных и качественных показателей действующей системы управления персоналом в АО «Микран» в третьей главе работы предлагаются следующие мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в спортивно-образовательной организации:

- 1) ввести дополнительную штатную единицу «менеджера по персоналу» в штатное расписание организации;
- 2) сформировать новую систему набора, отбора и адаптации кадров на основе карт компетенций;
- 3) Пересмотреть систему аттестации персонала и изменить ее, сопоставив с целями организации и внедрив новую методику оценки персонала, а также внедрив систему мониторинга персонала;
- 4) разработать систему повышения квалификации (получения дополнительного образования, прохождения переквалификации) сотрудников, которая бы учитывала количественные и качественные показатели работы сотрудников АО «Микран» и использовалась в качестве одного из методов повышения мотивации персонала;
- 5) разработать и внедрить план корпоративных мероприятий, направленных на повышение корпоративного духа и развитие кооперации

между всеми сотрудниками организации, вне зависимости от занимаемой должности и блока;

б) создать и использовать единый портал для сотрудников организации, а также специальные общие чаты в различных мессенджерах для более полного информирования сотрудников организации и др.

Использование обозначенных рекомендаций в деятельности руководства АО «Микран» и отдела кадров рассматриваемой организации позволит повысить эффективность системы управления человеческими ресурсами за счет следующих социальных факторов:

1) максимально оперативное обеспечение организации требуемым персоналом, мотивированным на достижение высоких профессиональных показателей и длительную продолжительность работы в организации;

2) снижение издержек на поиск персонала, обусловленный снижением текучести кадров;

3) формирование механизма обратной связи между подчиненными и руководством компании;

4) создание благоприятного социально – психологического климата;

5) повышение производительности труда, вследствие повышения мотивации сотрудников;

б) увеличение конкурентоспособности на рынке труда;

7) повышение престижа АО «Микран».

В экономическом аспекте предлагаемые пути совершенствования системы управления персоналом в АО «Микран» должны обеспечить рост эффективности на основе постоянного организационного совершенствования организации. Экономические цели в целом обеспечивают развитие и конкурентоспособность организации.

Таким образом, для рассмотренной в настоящей работе организации разработаны конкретные рекомендации, внедрение которых должно способствовать более эффективному функционированию системы

управления персоналом, лежащие в русле современных тенденций управления персоналом. Цель исследования достигнута, задачи выполнены.

Список использованных источников

- 1 Бершедова Л.И., Рычихина Э.Н. Социально-психологические основы системы мониторинга персонала // Системная психология и социология, 2013, №8.
- 2 Высшая школа экономики. Управление по компетенция – «must have» современной компании [Электронный ресурс], - <https://spb.hse.ru/dopbusiness/news/182104594.html> – статья в интернете.
- 3 Гапонова О.С. Система мотивации персонала как инструмент внутрифирменного планирования в инновационных компаниях ранних фаз развития // Вестник Пермского университета, серия «Экономика», Вып. 1(24), 2015 – С. 127.
- 4 Гущина Ю.И., Гаврилова О.А., Нестеренко Т.В. Система управления персоналом: содержание, цели, функции и методы // Российское предпринимательство. – 2017. – Том 18. – № 7. – С.1207.
- 5 Журавлева А.В., Коркешко О.Н. Система управления персоналом: понятие, подходы и элементы [Электронный ресурс], - [https://modern-j.ru/domains_data/files/18/Zhuravleva%20A.V.%20\(osnovnoy%20razdel\).pdf](https://modern-j.ru/domains_data/files/18/Zhuravleva%20A.V.%20(osnovnoy%20razdel).pdf) – статья в интернете.
- 6 Казначеева С.Н., Репина Р.В. Проблемы адаптации персонала в кадровом менеджмент // Интернет - журнал «Науковедение», Т.7, №5, 2015 – С.1.
- 7 Карасев М.А. Персонал организации: понятие, структура и методы управления // Интернет журнал «Науковедение», 2015, Т.7, №7. – С.3.
- 8 Масягина Н.В. Особенности труда, как ориентир модернизации системы подготовки и переподготовки кадров для физкультурно-спортивной отрасли [Электронный ресурс], - <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=23125> – статья в интернете.

9 Миронова М. Возлюби свою компанию [Электронный ресурс], - <http://hrm.ru/db/hrm/C10 BD7F06B533CCBC3257591006E4A0E/print.html> – статья в интернете.

10 Наставничество – самый популярный метод адаптации новых сотрудников [Электронный ресурс], - <http://www.ubo.ru/articles/?cat=133&pub=3103> – статья в интернете.

11 Полосухина М.В., Тронина А.Д. Пути совершенствования системы управления персоналом [Электронный ресурс], - [file:///C:/Users/User/Downloads/puti-sovershenstvovaniya-sistemy-upravleniya-personalom-munitsipalnoy-sluzhby%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/puti-sovershenstvovaniya-sistemy-upravleniya-personalom-munitsipalnoy-sluzhby%20(1).pdf) – статья в интернете.

12 Распределяем обязанности. Сколько нужно специалистов по учету кадров [Электронный ресурс], - <http://hr-portal.ru/article/raspredelyaem-obyazannosti-skolko-nuzhno-specialistov-po-uchetu-kadrov> – статья в интернете.

13 Сафиуллина К.О. Адаптация персонала как фактор эффективности труда [Электронный ресурс], - http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/59045/1/978-5-91256-403-1_2018_199.pdf – статья в интернете.

14 Управление персоналом организации. Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. — 3-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2005. - 638 с

15 Управление персоналом: учеб.-метод. Пособие / И.Б. Тесленко [и др.]; Владим. гос. ун-т им. А.Г. и Н.Г. Столетовых. – Владимир: Изд-во ВлГУ, 2015. – 80 с.

16 Управление персоналом: Учебно-методический комплекс / М.: Изд. центр ЕАОИ. 2008. – С.50.

17 Грэхем Х. Т., Беннет Р. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие для вузов / пер. с англ. под ред. Т. Ю. Базарова и Б. Л. Еремина. М.: Юнити-Дана, 2003. - С. 90.

18 Грязнова Н.Л. Управление персоналом: Курс лекций / Кемеровский технологический институт пищевой промышленности. – Кемерово, 2008. – С.33.

- 19 Румянцева З.П., Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 301 с.
- 20 Управление персоналом коммерческой организации: учебное пособие / Д.Л. Хазанова, М. А. Блюм, Д.Н. Малышев. – Тамбов: Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2013. – 112 с.
- 21 Егоршин А.П., Основы менеджмента: учебник для вузов. Н. Новгород: НИМБ, 2010. 2-е изд., доп. и перераб. - 320 с.
- 22 Одегов Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник для вузов / Ю.Г. Одегов, М.Г. Лабаджан. – М.: Издательство Юрайт, 2014. - Серия: Бакалавр. Углубленный курс. – С. 14.
- 23 Озерникова Т.Г. Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности: учеб. пособие / Т. Г. Озерникова. – Иркутск : Изд-во БГУ, 2016. – С.42.
- 24 Дейнека, А.В. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров / А.В. Дейнека, А.В. Беспалько. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К0», 2013. – 392 с.
- 25 Озерникова Т. Г. Управление трудовой мотивацией. Иркутск, 2009. С. 16–19.
- 26 Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом / А. Я. Кибанов. - М.: ИНФРА- М., 2002. - 640 с.

Приложение А

Проект должностной инструкции менеджера по персоналу АО «Микран»

«УТВЕРЖДАЮ»

Директор АО «Микран»

_____ / В.Ю. Парамонова

«__» _____ 20__ г.

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ менеджера по персоналу в АО «Микран»

1. Общие положения

1.1. Менеджер по персоналу относится к категории специалистов.

1.2. Менеджер по персоналу назначается на должность и освобождается от нее приказом директора АО «Микран» .

1.3. Менеджер по персоналу подчиняется непосредственно начальнику отдела кадров.

1.4. На время отсутствия менеджера по персоналу его права и обязанности переходят к другому должностному лицу, о чем объявляется в приказе по организации.

1.5. На должность менеджера по персоналу назначается лицо, отвечающее следующим требованиям: образование — высшее или неполное высшее, стаж аналогичной работы от года.

1.6. Менеджер по персоналу руководствуется в своей деятельности:

- законодательными актами РФ;
- Уставом организации, Правилами внутреннего трудового распорядка, другими нормативными актами организации;
- приказами и распоряжениями руководства;
- настоящей должностной инструкцией.

2. Должностные обязанности менеджера (специалиста) по персоналу

Менеджер по персоналу выполняет следующие должностные обязанности:

1.1. Обеспечивает укомплектование организации работниками необходимых профессий, специальностей и квалификации.

1.2. Определяет потребность в персонале, изучает рынок труда с целью определения возможных источников обеспечения необходимыми кадрами.

1.3. Проводит собеседования, тестирования и другие мероприятия с целью определения профессиональных навыков и социально-психологических качеств работающего персонала и кандидатов на вакантные должности.

1.4. Проводит мероприятия по введению в должность и адаптации новых сотрудников.

1.5. Организует обучение персонала, координирует работу по повышению квалификации сотрудников и развитию их деловой карьеры.

1.6. Доводит информацию по кадровым вопросам и важнейшим кадровым решениям до всех работников.

1.7. Организует проведение оценки результатов трудовой деятельности работников, аттестаций, конкурсов на замещение вакантных должностей.

1.8. Совместно с руководителями структурных подразделений участвует в принятии решений по вопросам найма, перевода, продвижения по службе, понижение в должности, наложения административных взысканий, а также увольнения работников.

1.9. Консультирует руководителей разных уровней по вопросам организации управления персоналом.

1.10. Принимает участие в планировании социального развития коллектива, разрешении трудовых споров и конфликтов.

3. Права менеджера (специалиста) по персоналу

Менеджер по персоналу имеет право:

3.1. Получать информацию, в том числе и конфиденциальную, в объеме, необходимом для решения поставленных задач.

3.2. Запрашивать от руководителей структурных подразделений организации, специалистов и иных работников необходимую информацию (отчеты, объяснения, пр.).

3.3. Представлять руководству предложения по совершенствованию своей работы и работы организации.

3.4. Требовать от руководства создания нормальных условий для выполнения служебных обязанностей и сохранности всех документов, образующихся в результате деятельности компании.

3.5. Принимать решения в пределах своей компетенции.

4. Ответственность менеджера (специалиста) по персоналу

Менеджер по персоналу несет ответственность:

4.1. За невыполнение и/или несвоевременное, халатное выполнение своих должностных обязанностей.

4.2. За несоблюдение действующих инструкций, приказов и распоряжений по сохранению коммерческой тайны и конфиденциальной информации.

4.3. За нарушение правил внутреннего трудового распорядка, трудовой дисциплины, правил техники безопасности и противопожарной безопасности.

Ознакомлен (а):

Менеджер по персоналу

_____ (должность)

_____ (подпись)

_____ (инициалы, фамилия)