

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ  
И.о. заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ И.Р. Руйга

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

**БАКАЛАВАРСКАЯ РАБОТА**

38.03.03 "Управление персоналом"

Совершенствование процесса распределения персонала»  
(на примере АО «Полюс Логистика»)

Научный руководитель	_____	к.экон.н.	С.А. Беляков
Выпускник	_____		О.А. Вахонина
Нормоконтролер	_____		М.В. Покушко

Красноярск 2017

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ  
И.о. заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ И.Р. Руйга  
(подпись)  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г

**ЗАДАНИЕ  
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ  
в форме бакалаврской работы**

**Студентке Вахониной Ольге Александровне**

**Группа ЗСУ 12-01 Б**

**Направление (специальность) 38.03.03 «Управление персоналом»**

**Тема выпускной квалификационной работы:** «Совершенствование процесса распределения персонала» (на примере АО «Полюс Логистика»)

**Утверждена приказом по университету №1520/с от 09.02.2017 г.**

**Руководитель ВКР** – С. А. Беляков, канд. экономических наук, кафедры «Экономика и управление бизнес-процессами» ИУБПЭ СФУ

**Срок сдачи студентом законченной работы** – 06.06.2017 г.

**Исходные данные для ВКР:**

- Федеральный закон «Об акционерных обществах»;
- данные правовой системы «Консультант Плюс»;
- годовые отчеты АО «Полюс Логистика» и ПАО «Полюс» за 2014–2016 годы;
- данные бухгалтерской и управленческой отчетности АО «Полюс Логистика» за 2014–2016 годы;
- публикации в научной периодической литературе на тему исследования.

**Перечень разделов ВКР:**

1. Теоретические аспекты процесса расстановки персонала
  - 1.1 Сущность и значение расстановки персонала в системе управления персоналом организации
  - 1.2 Зарубежный и отечественный опыт расстановки персонала
  - 1.3 Методы исследования существующей расстановки персонала
2. Анализ процесса расстановки персонала в организации АО «Полюс Логистика»
  - 2.1 Краткая характеристика АО «Полюс Логистика»
  - 2.2 Анализ кадрового потенциала и производственной системы АО «Полюс Логистика»
  - 2.3 Анализ состояния системы управления персоналом и процесса расстановки персонала на примере АО «Полюс Логистика»

3 Совершенствование процесса расстановки персонала в АО «Полюс Логистика»

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию процесса расстановки персонала в АО «Полюс Логистика»

3.2 Расчет социальной и экономической эффективности внедрения проекта  
Перечень графического или иллюстративного материала с указанием основных чертежей, плакатов, слайдов – презентация из 16 слайдов.

Руководитель ВКР \_\_\_\_\_ Беляков С. А.

Задание принял к исполнению \_\_\_\_\_ Вахонина О. А.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

## РЕФЕРАТ

**Тема:** Совершенствование процесса распределения персонала» (на примере АО «Полус Логистика»)

Текст 81 с., 5 рис., 7 табл., 42 источника, 6 прил.

**Ключевые слова:** УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, РАССТАНОВКА ПЕРСОНАЛА, РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛА, КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ, ПРОФИЛЬ ДОЛЖНОСТИ

**Объектом** исследования является система управления персоналом.

**Предметом** исследования является процесс расстановки персонала в АО «Полус Логистика».

**Целью** исследования является разработка мероприятий по повышению эффективности процесса расстановки персонала на производственном предприятии.

В процессе работы проводились исследования в области управления кадрами на предприятии, включая анализ производственной и финансово-экономической системы предприятия, а также анализ состояния системы управления персоналом и процесса расстановки персонала.

В результате исследования был разработан перечень мероприятий, направленных на повышение эффективности управления персоналом посредством применения научно обоснованных методов расстановки персонала, включающих профессиональную оценку должностей на предприятии и оценку профессиональных и личностных качеств на соответствие разработанному профилю занимаемой должности.

Проведенная оценка экономической и социальной эффективности позволяет говорить об эффективности предложенных мероприятий, т. к. экономический эффект выражается в значительном приросте валовой прибыли, а социальный – в повышении согласованности действий между персоналом предприятия, работающим на одном участке работ, и повышении эффективности их взаимодействия.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОЦЕССА РАССТАНОВКИ ПЕРСОНАЛА	8
1.1 Сущность и значение расстановки персонала в системе управления персоналом организации .....	8
1.2 Зарубежный и отечественный опыт расстановки персонала .....	15
1.3 Методы исследования существующей расстановки персонала.....	21
2 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА РАССТАНОВКИ ПЕРСОНАЛА В АО «ПОЛЮС ЛОГИСТИКА» .....	28
2.1 Разработка мероприятий по совершенствованию процесса расстановки персонала в АО «Полюс Логистика» .....	28
2.2 Расчет социальной и экономической эффективности внедрения проекта	33
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	39
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	42
Приложение А .....	50
Модели служебной карьеры .....	50
Приложение Б.....	52
Основные тезисы национального управления .....	52

## ВВЕДЕНИЕ

В последнее время между коммерческими предприятиями всех форм собственности усилилась конкурентная борьба. Причинами этого стало появление множества факторов, среди которых можно назвать:

- процесс концентрации производства, который проходит с параллельным увеличением числа сопоставимых по силе участников рынка;
- небольшим количеством наиболее перспективных отраслей, развитие которых происходит за счет бурного доминирования коммерчески интересных передовых достижений науки, техники и новых технологий в определенных направлениях;
- усиливающимся вследствие развития научно-технического прогресса переплетением различных отраслей экономики между собой, в результате чего конкурировать начинают предприятия, которые раньше нигде не пересекались.

Для повышения своей конкурентоспособности предприятия составляют и корректируют стратегические планы развития, реализуют инвестиционные проекты, организуют различные акции и проводят огромное количество других действий. Реализация всех перечисленных и других возможностей предприятия выявляется, организуется и реализуется людьми, которые являются персоналом предприятия. А, следовательно, добиться высоких результатов в любой сфере деятельности возможно только имея персонал с высоким уровнем знаний, способностей и деловых качеств.

Добиться соответствия параметров персонала требуемым можно различными способами. Как правило, наиболее часто российскими предприятиями используются такие способы как набор персонала с уже готовыми требуемыми характеристиками или набор персонала с минимально допустимыми характеристиками с последующим обучением персонала «под себя». Выбор того или иного способа менеджмент предприятия осуществляет

самостоятельно, основываясь на собственном представлении, знаниях и опыте управления персоналом.

Вместе с тем, рассматривать эффективность применения того или иного способа получения персонала с наилучшими профессиональными, деловыми и иными характеристиками, следует с точки зрения затрат на его применение. Так, набор персонала с уже готовыми характеристиками может быть опосредован большими затратами на систему стимулирования. С другой стороны, затраты на персонал, еще не имеющий нужной квалификации, будут определяться стоимостью его обучения. Соответственно, с этой точки зрения наиболее эффективным будет тот способ, затраты по которому больше. С другой стороны, процесс обучения может занять длительное время, и если предприятию нужны квалифицированные специалисты уже сейчас, то наиболее эффективным может оказаться тот способ, который предоставит предприятию более быстрое получение трудовых ресурсов с требуемым качеством. Соответственно, кадровым службам предприятия всегда приходится решать: на какие должности необходимо подготовить кадры заранее, а какие требуют мер экстренного реагирования в виде поиска уже соответствующего всем характеристикам персонала.

Вместе с тем, поиск и отбор кадров не должны рассматриваться только как нахождение подходящего человека для выполнения конкретной работы. Следует учитывать, что поиск и отбор закладывают базу для будущих успехов организации. Поэтому необходимо принимать во внимание не только уровень профессиональной компетентности кандидатов, но и то, как новые работники будут вписываться в сложившуюся организационную культуру и структуру рабочей группы. Организация больше потеряет, чем приобретет, если наймет на работу технически грамотного человека, но не способного устанавливать хорошие взаимоотношения с товарищами по работе, с клиентами или поставщиками, или не готового следовать установленным нормам и порядкам.

Все эти процессы позволяют учесть процесс расстановки персонала предприятия.



Таким образом, актуальность рассматриваемой темы выпускной квалификационной работы состоит в существующей на сегодняшний день потребности предприятий в выявлении наиболее эффективного способа получения персонала с требуемыми деловыми, профессиональными, личностными и другими требуемыми им характеристиками.

Объектом исследования является управление персоналом, предметом – процесс расстановки персонала на предприятии.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по повышению эффективности процесса расстановки персонала на производственном предприятии (АО «Полюс Логистика»).

Для достижения цели исследования были поставлены следующие задачи:

- исследовать теоретические аспекты процесса расстановки персонала;
- произвести анализ процесса расстановки персонала в организации АО «Полюс Логистика»;
- произвести совершенствование процесса расстановки персонала в АО «Полюс Логистика».

Методы и методики исследования: экономико-статистические методы анализа и морфологический метод, SWOT-анализ.

Структура исследования определена его целью и задачами и состоит из введения, трех глав, в совокупности содержащих 8 параграфов, заключения, списка использованных источников и приложений.

Введение выпускной квалификационной работы содержит актуальность рассматриваемой темы, цель и задачи, объект и предмет исследования, а также перечень методов и методик, применяемых в исследовании, и его структуру.

Первая глава исследования посвящена выявлению теоретических аспектов процесса расстановки персонала. Наибольшее внимание в ней уделено таким вопросам как: сущность и значение расстановки персонала в системе управления персоналом организации; зарубежный и отечественный опыт

расстановки персонала; методы исследования существующей расстановки персонала.

Вторая глава исследования является аналитической, поскольку посвящена анализу процесса расстановки персонала в организации (АО «Полюс Логистика»). В данной главе представлена краткая характеристика АО «Полюс Логистика», произведен анализ производственной и финансово-экономической системы АО «Полюс Логистика», а также анализ состояния системы управления персоналом и процесса расстановки персонала в исследуемой организации.

Третья глава является рекомендательной, т. к. направлена на совершенствование процесса расстановки персонала в АО «Полюс Логистика». В ней произведена разработка мероприятий проекта по совершенствованию процесса расстановки персонала в АО «Полюс Логистика». Для подтверждения значимости предложенных рекомендаций рассчитаны социальная и экономическая эффективность внедрения проекта.

# **1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОЦЕССА РАССТАНОВКИ ПЕРСОНАЛА**

## **1.1 Сущность и значение расстановки персонала в системе управления персоналом организации**

Для того, чтобы понять сущность расстановки персонала, рассмотрим данные ей в научном сообществе трактовки и определения.

Так, В. Я. Кибанов под расстановкой кадров понимает «рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, отвечающими требованиям содержания выполняемой работы, – с другой» [33, с. 184].

А. П. Егоршин прямо не дает определения расстановки персонала. Однако из приведенного им описания смысла расстановки персонала под ней подразумевается деятельность по эффективному замещению рабочих мест, исходя из результатов комплексной оценки, плановой служебной карьеры, условий и оплаты труда персонала [27, с. 77].

О. О. Кокорева считает, что расстановка кадров в организации определяется их квалификацией, знанием и опытом, личностными качествами [35, с. 416].

Еще одно определение гласит: «расстановка персонала – обеспечение эффективного замещения рабочих мест исходя из результатов комплексной оценки, плановой служебной карьеры, условий и оплаты труда персонала» [58];

Большинство других определений в целом дополняют определение, данное В. Я. Кибановым (например, при помощи дописывания в определении цели расстановки кадров «обеспечения условий для наиболее эффективной реализации творческого и физического трудового потенциала работников» [53]).

Таким образом, расстановка персонала включает в себя два основных аспекта: направление и цели деятельности предприятия, выраженные в его организационной структуре управления; различные качества и способности работников, определяющие их потенциал. Соответственно, чем точнее потенциал каждого работника соответствует занимаемой им должности, тем эффективнее его труд, а, следовательно, и более точно достигаются цели предприятия. Это, в свою очередь, определяет следующие цели расстановки персонала:

- формирование активно действующих трудовых коллективов в рамках структурных подразделений;

- создание условий для профессионального роста каждого работника.

Подбор и расстановка персонала должны обеспечивать слаженную деятельность коллектива с учетом объема, характера и сложности выполняемых работ на основе выполнения следующих условий:

- равномерной и полной загрузки работников всех служб и подразделений;

- использования персонала в соответствии с профессией и квалификацией;

- обеспечения необходимой взаимозаменяемости работников за счет овладения ими смежными профессиями;

- обеспечения полной ответственности каждого за выполнение своей работы, т. е. точного учета ее количественных и качественных результатов;

- закрепления за исполнителем работы, которая соответствует уровню его знаний и практических навыков.

Основная задача расстановки персонала заключается в решении проблемы оптимального размещения персонала в зависимости от требований выполняемой работы. А любая задача по оптимизации требует использования научного подхода.

Современной наукой процесс расстановки персонала подразделяется на следующие составляющие: планирование деловой карьеры; условие и оплата

труда; движение кадров; увольнение персонала [27, с. 77]. Первой из представленных составляющих является деловая карьера, под которой понимается любое изменение положения работника в организации [12, с. 36]. Планирование деловой карьеры осуществляется исходя из результатов оценки потенциала и индивидуального вклада, возраста работников, производственного стажа, квалификации и наличия вакантных рабочих мест (должностей). Различают вертикальную, горизонтальную, центростремительную и полноценную карьеру.

Вертикальная карьера – продвижение по ступенькам служебной иерархии. Пирамидальный характер управленческой структуры не позволяет осуществлять всем непрерывную вертикальную карьеру, поэтому возникает проблема работников, для которых она прекращается.

Горизонтальная карьера – последовательная смена занятий как в рамках отдельной организации, так и на протяжении жизни.

Центростремительная карьера – приближение к «ядру» организации, допуск в узкий круг общения, включение в элиту.

Полноценная карьера – это сбалансированное взаимодействие процессов внутреннего развития человека и его внешнего движения в освоении социального пространства. Внутреннее развитие включает: профессиональный рост (приумножение его знаний и навыков, изменение влияния, авторитета), рост престижа в глазах подчиненных и/или коллег, повышение уровня благосостояния. Внешнее движение сопровождается, например, движением по должностным позициям, разрядам квалификационной лестницы, статусным рангам, уровням материального вознаграждения.

С точки зрения содержания карьера может быть административной или профессиональной [12, с. 36]. С точки зрения организации продвижения можно выделить следующие виды карьеры:

– «ступени» (Приложение А, рисунок А.1) – предусматривает, что каждая ступенька служебной карьеры представляет собой определенную должность, которую работник занимает фиксированное время. С ростом

квалификации, творческого потенциала и производственного опыта руководитель или специалист поднимается по служебной лестнице. Верхней ступеньки служебной карьеры работник достигнет в период максимального потенциала, когда будет накоплен большой опыт и приобретены: высокая квалификация, широта кругозора, профессиональные знания и умения. После занятия высшей должности начинается планомерный спуск по служебной лестнице с выполнением менее интенсивной работы;

– «трамплин» (Приложения А, рисунок А.2) – широко распространен среди руководителей и специалистов и состоит из длительного подъема по служебной лестнице с постепенным ростом потенциала, знаний, опыта и квалификации работника. Соответственно, занимаемые должности меняются на более высокие и лучше оплачиваемые. На определенном этапе работник занимает высшую для него должность и старается удержать это положение в течение длительного времени. А потом – «прыжок с трамплина» ввиду ухода на пенсию [12, с. 36–37];

– «перепутье» (Приложения А, рисунок А.3) – предполагает по истечении определенного фиксированного или переменного срока работы прохождение руководителем или специалистом комплексной оценки (аттестации), по результатам которой принимается решение о повышении, перемещении или понижении в должности. Эта модель карьеры может быть рекомендована для совместных предприятий и зарубежных фирм, применяющих трудовой договор в форме контракта;

– «змея» (Приложения А, рисунок А.4) – пригодна для руководителя и специалиста и предусматривает его горизонтальное перемещение с одной должности на другую путем назначения с занятием каждой непродолжительное время (1–2 года). Это дает возможность линейному руководителю более глубоко изучить конкретные функции управления, которые ему пригодятся на вышестоящей должности. Прежде, чем стать директором предприятия, работник в течение 6–9 лет работает заместителем директора по кадрам,

коммерции и экономике, всесторонне изучая основные участки деятельности [30, с. 77].

Вторая составляющая – условия и оплата труда – отражается в договоре (контракте). В частности, в нем прописываются: размеры гарантированной оплаты и премиальные, оснащение рабочего места, социальные блага и гарантии.

Третья составляющая – движение кадров – подразумевает под собой повышение, перемещение и понижение кадров. Оно производится в зависимости от результатов оценки работников и соответствия условий оплаты труда их жизненным интересам.

Последней составляющей является увольнение персонала, которое чаще всего производится по одной из двух причин: неудовлетворенностью трудом самого работника или его несоответствием рабочему месту.

Исходными данными для расстановки кадров являются: модели служебной карьеры; философия организации; Трудовой кодекс РФ; материалы аттестационной комиссии; трудовой договор сотрудника; штатное расписание; должностные инструкции; личные дела сотрудников; анкета «Аттестация»; положение об оплате труда; положение о расстановке кадров и другие, принятые в данной организации документы, регламентирующие расстановку кадров. На основании представленных источников в подсистеме расстановки кадров формируются: плановые модели служебной карьеры; приказы по личному составу; изменения и дополнения к контракту; штатное расписание [33, с. 185].

Процесс расстановки персонала, как правило, основан на учете тех или иных особенностей деятельности организации, в число основных из которых можно включить:

- образовательный ценз (например, для работников образовательных учреждений и учреждений здравоохранения);
- требования об обязательном повышении квалификации;

– особенности рабочего времени и времени отдыха (особенно если они обусловлены стадиями технологического процесса производства продукции);

– обязательное прохождение медицинских осмотров и освидетельствований (особенно на предприятиях, где работники осуществляют деятельность в условиях воздействия вредных факторов, а также в тех случаях, когда низкие показатели здоровья могут стать причиной техногенных катастроф, аварий, а также повлечь за собой человеческие жертвы);

– особенности состава оплаты труда (важное значение имеют вид и форма оплаты труда, ее сезонность, наличие премий за результаты труда и т. д.);

– особенности заключения и прекращения трудового договора;

– наличие льгот и мер социальной поддержки [34, с. 140].

Одним из особенных требований, которое может применяться к нанимаемому персоналу, может стать социальный статус работника (например, в дипломатических службах или представительствах большой шанс занять место имеют работники, которые имеют статус женатых (замужних)).

Как следует из представленного перечня, многие параметры расстановки персонала зависят не только от вида деятельности, на котором специализируется предприятие, но и от требований конкретного должностного места, для которого производится подбор и отбор персонала. А, следовательно, организация расстановки персонала на предприятии должна иметь профиль каждой имеющейся в нем штатной должности.

Профиль должности – стандарт должности, предусматривающий требования к знаниям, навыкам и личностным качествам персонала, и содержащий созданный на их основе перечень компетенций должностного лица [63, с. 118]. Составляя профиль должности, специалисты кадровых служб предприятия и его менеджмент опираются на стратегические цели деятельности предприятия и разработанные на их основе тактические задачи. Иными словами, они осуществляют профилирование той или иной должности с точки зрения того, специалист с какими качествами необходим предприятию



для достижения его тактических и стратегических задач в заданное время и с требуемым качеством. А, следовательно, качественная проработка каждой из перечисленных выше особенностей предприятия и созданных на нем должностей во многом определяет, насколько качественным может быть нанятый персонал, насколько точно он будет соответствовать потребностям предприятия. Для достижения этой цели в процессе расстановки персонала должны быть соблюдены следующие принципы:

- принцип соответствия – состоит в необходимости соответствия нравственных и деловых качеств персонала занимаемым ими должностям;

- принцип перспективности – состоит в обязательной установке и учете следующих условий для каждой должности: возрастного ценза, максимальной продолжительности периода работы на одном месте (участке, должности), состояния здоровья работника. Кроме того, в рамках данного принципа необходимо для каждого работника предусмотреть возможность изменения профессии или специальности, систематического повышения квалификации;

- принцип сменяемости – заключается в том, что лучшему использованию персонала должны способствовать внутриорганизационные перемещения и перестановки персонала. Смысл данного принципа состоит в предотвращении застоя кадров, который имеет негативные последствия для организации [33, с. 185].

Таким образом, под подбором и расстановкой кадров следует понимать рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, а также способностями, психофизиологическими и деловыми качествами каждого конкретного работника организации. Основной целью рациональной расстановки кадров является распределение работников по рабочим местам, при котором несоответствие между качествами человека и предъявляемыми требованиями к выполняемой им работе является минимальным без чрезмерной или недостаточной загруженности. Расстановка персонала влияет практически на

все подсистемы управления персоналом: набор, подбор и наем персонала, его мотивацию, организацию труда, развитие, обучение и т. д. Поэтому она является одной из важнейших функций управленческого цикла, выполняемых менеджментом организации. От качества подбора и расстановки кадров как в производственной системе, так и в системе управления во многом зависит эффективность работы предприятия.

## **1.2 Зарубежный и отечественный опыт расстановки персонала**

Опыт отечественных предприятий по расстановке персонала можно разделить на советский и современный этапы. В советской административно-командной системе декларировался приоритет классового подхода при отборе и расстановке управленческих кадров. Утверждалось, что наиболее достойными представителями на руководящие должности являются рабочие от станка и крестьяне, непосредственно работающие на колхозных нивах. Такой подход ставил в неравное положение представителей других социальных групп населения. Имевшая в то время место дискриминация по отношению к представителям национальных меньшинств, нетрадиционных конфессий, женщинам наблюдается и сейчас. Однако разрушение командно-административной системы и становление новой экономической системы в стране позволило понять, что такие установки в работе с персоналом в правовом государстве недопустимы [52].

Современный этап развития управления персоналом в России в целом обусловлен опытом зарубежных школ управления персоналом, – в основном, американских и японских, – который был перенят российскими менеджерами в течение прохождения трансформационного периода экономики. Изучение зарубежного опыта начнем с констатации факта о том, что расстановка кадров впервые была рассмотрена американской «Школой научного управления», появившейся в начале XX века. Ее яркими представителями были: Фредерик Тейлор – создатель теории тейлоризма, и его последователи: Генри Форд –

основатель американской автомобильной промышленности, Генри Гант – создатель методов календарного планирования деятельности предприятия и оперативного управления им, супруги Фрэнк и Лилиан Джилберт – авторы методов усовершенствования трудового процесса при помощи выработки четких инструкций, основанных на логическом анализе [69].

Основными принципами школы научного управления являлись:

- рациональная организация труда, которая предполагает замену традиционных методов работы рядом правил, сформированных на основе анализа работы, и последующую правильную расстановку рабочих и их обучение оптимальным приемам работы;
- разработка формальной структуры организации;
- определение мер по сотрудничеству управляющего и рабочего, т. е. разграничение исполнительных и управленческих функций.

Особенностями американского подхода к расстановке персонала являются:

- составление штатного расписания и квалификационных требований к работникам;
- выделение среди претендентов на рабочее место кандидата, который максимально удовлетворяет всем необходимым требованиям;
- вертикальная мобильность работника, которая определяется его способностями к улучшению экономических показателей компании;
- набор рабочего коллектива на рынке труда, действующем в условиях жесткой конкуренции, что требует от соискателей и сотрудников полной отдачи;
- в случае проявления конфликтов между сотрудниками следует увольнение всех участвующих сторон;
- в случае нетолерантного поведения сотрудника – увольнение и действия менеджмента, направленные на создание неблагоприятного имиджа работника на рынке труда с целью недопущения принятия его на работу в дорожающую своим имиджем компанию [64, с. 23].

Толерантное поведение в американских компаниях проявляется в соблюдении принципа равных возможностей представителей всех социальных, классовых, национальных и половых групп при подборе и расстановке кадров. Например, в корпорации IBM постоянному сотруднику компании предоставляется право на равные с другими условия. Господствует культ одаренной личности, профессиональные качества служат главным критерием оценки сотрудника при его повышении в должности [19, с. 34].

Еще одним интересным подходом, который практикуется в американской компании «Hannover», является подход, условно названный «Найди работу по телефону». Работники компании, чувствуя собственную потребность в ротации, могут набрать конкретный номер телефона в организации и узнать обо всех вакансиях компании, имеющихся в настоящее время или высвобождающихся в ближайшее время местах. При наличии интересующей должности кандидат подает документы на ее замещение в сектор мобильности кадровой службы. Целью данного сектора как раз и является поиск работников компании, чей потенциал не до конца используется на их рабочих местах, и определяет кандидатов на должности. Сектор помогает подавшим заявление подобрать работу в соответствии с их интересами и способностями [22, с. 44].

Таким образом, американский подход к расстановке персонала основывается на нормировании труда работника, четкой регламентации в расстановке кадров, согласно профессиональным навыкам. Однако следует учесть недостатки американского подхода:

- узкую специализацию сотрудников, которая замедляет мобильность в расстановке кадров в условиях постоянного изменения производственного процесса;
- наличие хедхантинга, обусловленного признанием большой роли индивидуальных компетенций и развитием инновационных методов поиска и подбора требуемого персонала [47, с. 117].

Безусловно, зарубежный опыт расстановки кадров не ограничивается американской моделью. Помимо нее, на управление персоналом российских предприятий оказывает значительное влияние японская модель расстановки персонала, характеризуемая как «менеджмент с человеческим лицом». Достоинством японской модели является умение работать с людьми.

Японский менеджмент ориентируется на коллективную форму организации труда. Практикуется групповая ответственность, при которой все члены коллектива участвуют в принятии управленческих решений и несут равную ответственность за их реализацию. Фирмы активно осуществляют преимущественно публичное стимулирование работников, несмотря на то, что высокая самоотдача сотрудников формирует у них самомотивацию. Важными составляющими расстановки персонала в японских фирмах являются продвижение по службе и иерархические перестроения. Повышения могут быть незначительными, но их регулярность хорошо мотивирует людей, создавая ощущение постоянной перспективы роста. Интересен и принцип многоаспектной квалификации («Таноко сэйдо»). Стоит отметить, что в Японии человек буквально отождествляется с организацией. Японские служащие демонстрируют высокую преданность своей компании, которая рассматривает их как наиболее ценный ресурс. В глазах общества смена компании является недопустимой, а человек, сменивший место работы, лишается достигнутого им уровня заработной платы и вынужден начинать карьеру с начала [36, с. 13].

Очевидно, что в данных условиях имеет место длительный найм на работу, обеспечивающий минимальную текучесть кадров. Такая система найма определяет прямую зависимость положения в компании от возраста и опыта: в Японии нет молодых директоров, а уровень заработной платы напрямую зависит от стажа сотрудника [64, с. 24]. Вкратце японский подход к расстановке персонала можно охарактеризовать следующими основными чертами:

– система пожизненного найма;

- ориентация должностных обязанностей под реальные возможности сотрудника;
- принцип ротации, заключающийся в горизонтальной мобильности сотрудника внутри каждого подразделения;
- внутрифирменный рынок рабочей силы;
- продвижение по карьерной лестнице зависит от стажа и возраста кандидата.

Главный недостаток подхода – затруднение вертикальной мобильности кадров, что снижает мотивацию к труду.

Отметим, что системы США и Японии в настоящее время рассматриваются как диаметрально противоположные по отношению друг к другу. Переняв опыт обеих систем, Россия трансформировала его под свой менталитет, не применяя ни американский, ни японский методы в чистом виде. К примеру, японский принцип горизонтальной ротации работников сочетается с дальнейшим типично американским вертикальным продвижением вверх по карьерной лестнице при помощи проведения конкурса с отбором наиболее подходящего претендента на должность, что характерно для американской модели. А наиболее часто применяемой на российских предприятиях моделью построения карьеры является «Змея» (японский опыт), которая в некоторых крупных предприятиях для поддержания здоровой конкуренции объединяется с моделью «Перепутье» (американский опыт). В этом случае возможность вертикальной мобильности персонала ограничивается контрольными точками, которые позволяют выбирать наилучшего работника на должность руководителя. При этом назначенный руководитель полностью ознакомлен с производственным процессом на местах [3, с. 13].

Из опыта компаний других стран интересен опыт расстановки персонала в голландской компании «Philips». В ней большое внимание уделяется продвижению талантливых специалистов. Они отправляются на курсы повышения квалификации и практикуются в различных филиалах компании, где оттачиваются и развиваются их лидерские и управленческие таланты,

способные на принятие самостоятельных прогрессивных решений и внедрения их в деятельность. По результатам проведенных компанией «Philips» исследований было выявлено, что хорошая зарплата стимулирует на месяц, повышение квалификации и профессиональный рост – на полгода или год, а возможность неограниченного карьерного роста мотивирует на всю жизнь стабильной эффективной работы в компании [36, с. 12].

Определив основные черты национальных стилей управления мотивацией, перейдем к сравнению особенностей национальных типов управления, которое представлено в таблице Б.1 Приложения Б. Представленные в ней данные наглядно демонстрируют проникновение в российские традиции наиболее качественного опыта американского и японского кадрового менеджмента. Следует отметить, что расстановка персонала в организации – это не просто четко регламентированная система ротации кадров. Являясь непосредственным выражением разделения и кооперации труда, расстановка кадров создает производственный коллектив. При его формировании важно учесть личностные качества каждого сотрудника, а также психологическую совместимость, позволяющую людям быстро и успешно сработаться друг с другом [3, с. 15]. Это порождает удовлетворенность сотрудника своей работой и способствует росту производительности труда.

Кроме этого, для формирования коллектива, работающего с максимальной отдачей, важным условием для предотвращения застойных явлений в организации является соблюдение баланса опытных и молодых работников. При смешении разных возрастов появляются различные стили мышления, коллектив становится более жизнеспособным. Молодые сотрудники учатся у старших в овладении профессиональным мастерством, перенимают их опыт, при этом способны предложить инновационные решения. Для осуществления сочетания при расстановке разновозрастных работников эффективнее всего применять японский подход, характеризуемый наличием длительного трудового контракта, позволяющего старшим поколениям обучать новичков работе. Сочетаясь с развитой российской системой

профессионального образования, поставляющей прошедших обучение молодых работников в организации, это позволит внести творческую составляющую в устоявшуюся систему работы старшего поколения. А долгосрочный трудовой контракт минимизирует издержки на поиск сотрудников, их адаптацию к новому рабочему месту.

Таким образом, базой для расстановки персонала в рамках коллектива должно быть чёткое взаимодействие и взаимосвязь всех его членов, их психологическая совместимость. Это одно из действенных средств роста производительности труда, улучшения использования трудовых и денежных ресурсов [37, с. 77].

### **1.3 Методы исследования существующей расстановки персонала**

Для решения проблемы подбора и расстановки работников в организации А. Я. Кибанов рекомендует использовать профильный метод, который успешно используется в странах с рыночной экономикой. Основу метода составляет каталог характеристик и требований, предъявляемых к человеку в зависимости от выполняемой им работы, и учет количественных характеристик рабочих мест. Характеристики должны быть описаны и разделены на определенное количество категорий. Каждый уровень требований относится к какому-либо показателю и должен быть также охарактеризован, ему соответствует определенный уровень качеств работника.

Каталог характеристик дает возможность учесть требования, обусловленные особенностями работы на конкретном рабочем месте, а также необходимые качества работников и изобразить их графически. Сравнение уровней требований, обусловленных конкретной работой, и качеств работника, выполняющего эту работу, позволяет сделать вывод о пригодности того или иного человека к данной работе или о необходимости привести их в соответствие. В результате анализа данных отбираются основные показатели, определяющие подбор и расстановку кадров [33, с. 187].



В. А. Цыганков рекомендует при расстановке персонала применять методы функционально-стоимостного анализа. Применительно к персоналу речь должна идти о наиболее рациональном перечне трудовых функций и обобщенных трудовых функций, а основной целью функционально-стоимостного анализа персонала должно стать обеспечение организации конкурентоспособными кадрами, использование которых эффективно с экономической и социальной точек зрения. Функционально-стоимостный анализ, базируясь на системном подходе, позволяет объединить методы обследования и анализа, методы формирования, методы внедрения. Привлечение опытных экспертов, творческое обсуждение экспертных заключений по совершенствованию профессиональной деятельности и последующее экономическое обоснование эффективности принятых решений позволяют оптимизировать количественный и качественный состав персонала организации, обоснованно сокращая расходы на его содержание.

Проведенные на их основе многовариантные расчеты с учетом потребностей рынка и экономической ситуации позволяют более качественно провести планирование потребности в персонале, спрогнозировать возможное создание новых рабочих мест на основе внедрения новых технологий либо спланировать возможное высвобождение персонала. Прогнозные расчеты могут стать основой для планирования численности и качественного состава персонала [8, с. 42].

Также предлагают использовать математические методы для оценки эффективности расстановки персонала Е. С. Озарко, Ю. В. Опотяк, В. В. Челомбитько. Данные методы используются авторами для нахождения наиболее оптимального соответствия между личным профилем работника и профилем рабочего места. Под личным профилем они понимают совокупность параметров, которые характеризуют отдельные аспекты производственной деятельности работника, обусловленные присущими ему способностями, умениями и т. п. Данная совокупность должна быть представлена в количественном измерении, полученном в результате: обработки данных

анкетирования и шаблона профессии; при помощи статистического анализа результатов анкетирования целевой группы работников, которые характеризуются высокими показателями эффективности деятельности; экспертной оценки с учетом специфических нормативных требований.

Экспертная оценка данных осуществляется таким образом, что шаблон профессии может содержать не только требования, которые необходимы для эффективной деятельности в рамках указанной профессии, но и специфические предостережения относительно требований, которые могут быть критичными.

Как правило, точного соответствия личного профиля работника и шаблона профессии достичь не удастся. Поэтому авторы предлагают определять коэффициенты минимального отклонения этих параметров по формуле (1):

$$K_{np} = 1 - \frac{\left( \sum_{i=1}^n \frac{(ОП_i - ШП_i) * a_i}{\max_i^2} \right)}{n}, \quad (1)$$

где ОП<sub>i</sub> – i-тое значение параметра личностного профиля работника;

ШП<sub>i</sub> – i-тое значение соответствующего параметра шаблона профессии;

max<sub>i</sub> – i-тое значение максимально возможного отклонения между параметрами ОП<sub>i</sub> и ШП<sub>i</sub>;

a<sub>i</sub> – i-тый весовой коэффициент, который учитывает значимость отдельного параметра личностного профиля работника для данной профессии и может задаваться в диапазоне 0...1;

n – количество отдельных параметров личностного профиля.

Далее рассчитывается эффективность производственного процесса в зависимости от коэффициентов минимальных отклонений с учетом существования тарифного разряда, каждому значению которого отвечает четко определенный уровень заработной платы. В общем итоге зарплата всех работников согласно тарифным разрядам входит в фонд оплаты труда. Использование коэффициента минимальных отклонений для каждого работника позволяет рассчитать теоретически возможную зарплату в

зависимости от уровня профессионально-психологического соответствия работника на занимаемой должности шаблону профессии, по формуле (2):

$$Z_m = Z_t * K_{np}, \quad (2)$$

где  $Z_m$  – заработная плата, которую мог бы получить работник с учетом коэффициента соответствия;

$Z_t$  – заработная плата по тарифному разряду;

$K_{np}$  – коэффициент соответствия шаблону профессии.

Сумма рассчитанной таким образом по каждому работнику заработной платы в итоге представляет собой расчетный размер фонда оплаты труда с учетом личностных характеристик работников предприятия. Это позволяет сделать вывод о том, насколько взнос каждого работника влияет на эффективность производственного процесса, и определить возможность проведения корректировок степени участия работников в производственном процессе в зависимости от личностных параметров (характеристик). Сравнивая затраты предприятия при текущем фонде оплаты работы и рассчитанного фонда оплаты труда, предприятие имеет реальную возможность вносить коррективы в планирование производственного процесса на следующий год и осуществлять текущие коррективы кадровой политики. В свою очередь, это позволяет произвести расчет коэффициента эффективности персонала (3):

$$K_{эп} = \frac{\sum_{i=1}^n Z_{m_i}}{\text{ФОТ}}, \quad (3)$$

где  $K_{эп}$  – коэффициент эффективности персонала;

$Z_{m_i}$  – заработная плата  $i$ -того работника;

ФОТ – фонд оплаты труда.

Сравнивая плановые и фактические значения коэффициента эффективности персонала, кадровые подразделения и руководство имеют возможность получить ответ на вопрос: в какой мере психологический климат предприятия, его отдельного участка, подразделения влияют на эффективность производственного процесса по сравнению с уровнем профессиональной

подготовки работников предприятия. Учитывая, что внесение корректировок в фонд оплаты труда на протяжении текущего отчетного периода может представлять определенную сложность, Е. С. Озарко, Ю. В. Опомяк и В. В. Челомбитко предлагают в текущей деятельности использовать коэффициент для расчета размера премий, которые начисляются работникам по результатам месяца, квартала, полугодия, года. Обоснование такой необходимости авторы видят в том, что наличие определенных отклонений, которые отображаются в значении любого из представленных коэффициентов, должны служить руководителям предприятия инструментом, который позволяет эффективно задействовать элементы материального и морального стимулирования для повышения профессионального уровня сотрудников, улучшения психологического климата в коллективе и т. д.

Формула расчета премий работников предприятия (4):

$$P = P_{тф} * K_{пр}, \quad (4)$$

где  $P$  – размер премии к выплате;

$P_{тф}$  – размер премии соответственно тарифному разряду;

$K_{пр}$  – коэффициент соответствия шаблона профессии.

Осуществляя периодический контроль за соответствием личностных параметров работника шаблону профессии и психологическим требованиям, кадровая служба должна фиксировать изменения, которые происходят с работником как в профессиональном, так и психофизическом планах, и реализовывать при необходимости корректирующие мероприятия (профессиональную переподготовку, психологические тренинги, физическую подготовку и т. п.).

Уровень эффективности системы управления персоналом с точки зрения соответствия личностных умений работников существующему на предприятии шаблону профессии рассчитывается по формуле (5):

$$E_{пр} = K_{пр_{12}} / K_{пр_{11}}, \quad (5)$$

где  $E_{пр}$  – коэффициент эффективности управления персоналом по критерию профессиональной подготовки работников предприятия;

$K_{прt_2}$  – коэффициент минимальных отклонений от шаблона профессии, определенный после проведения обучения, подготовки и переподготовки;

$K_{прt_1}$  – коэффициент минимальных отклонений от шаблона профессии, определенный до проведения обучения, подготовки и переподготовки.

В зависимости от полученного значения коэффициента эффективности управления персоналом по критерию профессиональной подготовки работников предприятия можно утверждать следующее:

– если  $EПР > 1$  – система управления персоналом (работа кадровой службы вообще) достаточно эффективно решает задачи, которые возникают перед предприятием в плане повышения его эффективности, прибыльности, конкурентоспособности;

– если  $EПР < 1$  – система управления персоналом (кадровая служба) имеют основания для детального анализа методов и способов, которые задействованы для повышения уровня личностной психологической подготовки персонала, повышения уровня его конкурентоспособности, повышения уровня эффективности работы предприятия в целом. Кроме того, кадровая служба в случае получения низкого значения коэффициента  $EПР$  должна детально проанализировать, в том числе с привлечением ведущих специалистов других подразделений, шаблон профессии. Такой анализ позволит сформулировать ответ на принципиальный вопрос относительно причин отрицательных результатов:

– недостатков в профессиональной подготовке, которые обусловлены «погрешностями/ошибками», заложенными в основу шаблона профессии;

– отсутствия учета технологического процесса при построении основных параметров шаблона профессии.

Внесение определенных изменений в индивидуальную психофизическую подготовку, отладка коллективно-личностных взаимоотношений должны планироваться, разрабатываться и реализовываться системой управления персоналом (кадровой службой) на постоянной основе [12, с. 71].

Таким образом, под подбором и расстановкой кадров понимается рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, а также способностями, психофизиологическими и деловыми качествами каждого конкретного работника организации. Основной целью рациональной расстановки кадров является такое распределение работников по рабочим местам, при котором несоответствие между качествами человека и предъявляемыми требованиями к выполняемой им работе является минимальным без чрезмерной или недостаточной загруженности. От качества подбора и расстановки кадров во многом зависит эффективность работы организации. Организация процесса расстановки кадров основывается на стратегическом и оперативном планах развития предприятия, учете особенностей сферы его экономической деятельности, иных документах предприятия, регламентирующих его деятельность, кадровую и финансовую политику, а также применении тех или иных научных методов расстановки персонала при обязательном соблюдении принципов расстановки персонала. Основными принципами расстановки персонала являются: принцип соответствия, принцип перспективности, принцип сменяемости. В качестве основного метода расстановки персонала используется профильный метод, основанный на составлении профиля каждой имеющейся на предприятии должности. Имеются и другие методы.

## **2 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА РАССТАНОВКИ ПЕРСОНАЛА В АО «ПОЛЮС ЛОГИСТИКА»**

### **2.1 Разработка мероприятий по совершенствованию процесса расстановки персонала в АО «Полус Логистика»**

Как было выявлено ранее, одной из основных проблем деятельности АО «Полус Логистика» является отсутствие профилей должностей, что не позволяет организации подбирать персонал в соответствии с необходимыми психологическими характеристиками, гарантирующими совместимость работников в процессе совместного осуществления трудовых обязанностей. Как следствие, на предприятии отсутствует необходимый психологический климат, способствующий желанию работников и дальше продолжать работать на предприятии. Более того, отмечается наличие конфликтных ситуаций, в результате которых часть работников либо увольняется, либо переходит на работу в другие предприятия Группы «Полус». Для исправления указанных ситуаций предлагается последовательное проведение следующих основных мероприятий:

- профессиональной оценки должностей и составление профиля компетенций по каждой должности;
- оценки персонала на соответствие имеющихся у них компетенций и личностных качеств профилю занимаемой ими должности. Данное исследование должно включать экспертную оценку профиля компетенций работника и соответствие ее профилю должности.;
- проведения ротации персонала;
- корректировка программы найма персонала, его оценки и аттестации.

Для проведения профессиональной оценки должностей персонала АО «Полус Логистика» предлагается создать экспертный совет, состоящий из генерального директора и руководителей подразделений предприятия.

Проведение профессиональной оценки должностей должно быть нацелено на повышение эффективности управления персоналом посредством:

- корректировки уровня и объема ответственности по должностям;
- управления карьерным ростом и развитием сотрудников;
- создания комфортного психологического климата в коллективе.

Итогом проведения профессиональной оценки должностей должен стать итоговый документ, в котором содержатся профили каждой должности на предприятии.

На основании разработанных профилей должна быть проведена оценка персонала. Инструментом для ее проведения должен явиться специально разработанный оценочный лист, заполняемый экспертом на каждого работника.

В зависимости от полученных результатов должна быть проведена ротация персонала, а также выявлена необходимость в получении дополнительных навыков работников, их уровня квалификации и образования. Выявленная в процессе оценки персонала необходимость в получении дополнительных навыков, уровня квалификации и образования членов персонала АО «Полюс Логистика» должна лечь в основу плана обучения персонала и плана карьерного роста персонала.

Однако следует отметить, что предлагаемые мероприятия напрямую затрагивают деятельность персонала, изменяя привычный для него ход событий. Как правило, любые подобные изменения очень тяжело воспринимаются персоналом, что само по себе может привести к падению производительности их труда и повышению уровня конфликтности на предприятии. Поэтому необходимы поддерживающие мероприятия, направленные на снижение уровня противодействия персонала предлагаемым изменениям. В качестве таковых предлагается провести:

- совещание по вопросам принятия решения по инициализации проведения предлагаемых мероприятий с руководителями подразделений предприятия. Целью совещания должен стать учет мнения руководителей подразделений как экспертов;



- разработка плана проведения мероприятий с указанием сроков по каждому этапу их проведения;

- выявление основных сторонников и противников реализации предлагаемых мероприятий среди лидеров, обладающих наибольшим влиянием на персонал. Работа с ними по сглаживанию особо спорных моментов путем взаимного уяснения позиций и нахождения компромиссных решений. Создание благоприятного эмоционального фона в организации;

- пробное внедрение проекта на примере одного подразделения. Выявление его основных недостатков и внесение корректив.

Далее производятся мероприятия в рамках выбранного подразделения:

- собрание работников подразделения с целью донесения до них информации по проекту и их роли в этом проекте, а также его последствий для них;

- организация обратной связи по проекту с целью получения отклика о реализуемых мероприятиях от персонала;

- получение добровольного согласия персонала на участие в экспериментальном внедрении предлагаемых мероприятий;

- обмен мнениями с персоналом по поводу возможной корректировки вариантов проведения мероприятий с целью снижения социального напряжения от их реализации;

- корректировка варианта проведения мероприятий и их дальнейшее проведение;

- оценка результатов проведенных мероприятий в рамках выбранного подразделения.

Предложенные поддерживающие мероприятия направлены на предоставление персоналу предприятия максимально полной информации о предлагаемых к реализации направлениях расстановки персонала, о тех целях, которые ставит перед собой организация, и последствиях для персонала, которые несет в себе реализация мероприятий по совершенствованию процесса расстановки персонала. В результате применения предложенных мероприятий

каждый член персонала должен получить исчерпывающие и честные ответы на все волнующие его в рамках реализации данного проекта мероприятия. Кроме того, предлагаемые мероприятия по социально-психологическому взаимодействию с персоналом предполагают возможность корректировки некоторых из мероприятий по совершенствованию расстановки персонала в целях сглаживания социальной напряженности и других негативных моментов, которые могут произойти в ходе их реализации.

Далее производится реализация скорректированных мероприятий во всех остальных подразделениях предприятия.

Таким образом, для реализации предложенных мероприятий необходимо:

1) принять решение о построении новой системы расстановки персонала;

2) провести профессиональную оценку должностей, в том числе:

2.1) осуществить подбор экспертов (6 человек);

2.2) обучить экспертов технологии оценки должностей;

2.3) составить карты оценки должностей, в которых экспертами должны быть заполнены компетенции;

2.4) организовать непосредственное проведение оценки должностей экспертами с точки зрения компетенций;

2.5) обобщить компетенции по каждой должности;

2.6) составить карты оценки должностей с определенным набором компетенций с точки зрения критичности, важности и желательности;

2.7) организовать проведение непосредственной оценки должностей с точки зрения критичности, важности и желательности;

2.8) обобщить оценки экспертов и составить профиль каждой оцениваемой должности на основе имеющегося набора компетенций;

3) подготовить персонал к предполагаемым изменениям:

3.1) провести собрание работников экспериментального подразделения;

3.2) получить отклик о реализуемых мероприятиях от персонала;

3.3) получить добровольное согласие персонала на участие в экспериментальном внедрении предлагаемых мероприятий;

3.4) обменяться мнениями с персоналом по поводу возможной корректировки вариантов проведения мероприятий с целью снижения социального напряжения от их реализации;

3.5) скорректировать вариант проведения мероприятий;

4) аттестовать персонал на соответствие занимаемой должности, в том числе:

4.1) образовать аттестационную комиссию;

4.2) собрать и подготовить необходимые для оценки персонала документы (аттестационный лист, справку-объективку, профиль должности, справку о дисциплинарных взысканиях по каждому аттестуемому работнику);

4.3) составить график оценки работников выбранного подразделения;

4.4) провести оценку персонала;

4.5) проанализировать результаты оценки и выявить необходимость и возможность ротации персонала, необходимость и направления обучения каждого аттестованного;

4.6) оценить результаты проведенных мероприятий в рамках выбранного подразделения, провести аналогичные мероприятия во всех других подразделениях предприятия;

5) провести ротацию персонала на основании полученных результатов профессиональной оценки должностей и оценки персонала предприятия, в том числе:

5.1) составить план ротации персонала;

5.2) составить и утвердить приказ о проведении ротации персонала;

5.3) составить план карьерного роста каждого члена персонала, сформировать кадровый резерв;

6) организовать обучение персонала, в том числе:

6.1) составить (укрупненно) план обучения каждого члена персонала;

6.2) составить детальный план обучения персонала (сформировать группы персонала по направлениям обучения и срокам);

6.3) организовать исполнение плана обучения персонала.

7) скорректировать программу найма, отбора и подбора персонала на основе полученных данных;

8) оценить социально-экономическую эффективность проведенных мероприятий.

Таким образом, для внедрения предлагаются следующие основные мероприятия:

– профессиональная оценка должностей экспертным методом и разработка профиля каждой должности;

– подготовку персонала к принятию изменений путем проведения мероприятий по социально-психологическому взаимодействию с персоналом;

– проведение оценки персонала на основе профилей должностей;

– составление и реализация плана ротации персонала;

– составление и реализация плана обучения персонала;

– корректировка программы подбора, отбора и найма персонала на предприятии.

## **2.2 Расчет социальной и экономической эффективности внедрения проекта**

Предложенные выше мероприятия направлены на получение следующих видов эффекта:

– экономического эффекта за счет непроизводительных факторов, связанных с повышением корпоративной культуры (устранением потерь рабочего времени в связи с конфликтными ситуациями, низким уровнем трудовых отношений и т. п.);

– экономического эффекта за счет снижения потерь вследствие действия производственных факторов, связанных с развитием персонала (повышением его квалификации);

– экономического эффекта за счет повышения производительности труда вследствие действия производственных факторов, связанных с развитием персонала (повышением его квалификации);

– социального эффекта, связанного с улучшением психологического климата в коллективе.

Ожидаемый результат – производительность труда увеличилась на 10%, психологический климат в коллективе определяется работниками как комфортный, количество некачественно произведенного силами ремонтных подразделений предприятия ремонта его транспортных средств сократилось на 50%, текучесть персонала снизилась до плановых 10%.

Экономическая эффективность от мероприятий по повышению корпоративной культуры рассчитывается по формуле (8):

$$P_{y1}^{13} = P_{y1}^3 * K_k, \quad (8)$$

где  $P_{y1}^{13}$  – экономический эффект от повышения корпоративной культуры;

$P_{y1}^3$  – снижение затрат на персонал в результате проведения мероприятий по повышению корпоративной культуры, которое рассчитывается по формуле (9);

$K_k$  – коэффициент, учитывающий долю экономического эффекта от повышения корпоративной культуры (устранение потерь рабочего времени в связи с конфликтными ситуациями, низким уровнем трудовых отношений и т. п.). Определяется экспертным путем (в рассматриваемом проекте планируется равным 10%).

$$P_{y1}^3 = \left( \frac{\Phi_1}{\Phi_2} - 1 \right) * Чр * Зсу, \quad (9)$$

где  $\Phi_1, \Phi_2$  – годовой фонд рабочего времени всех работников до и после предлагаемых мероприятий, ч (согласно производственному календарю,

годовой нормативный фонд рабочего времени за 2016 год при условии 40-часовой рабочей недели составлял 1974 часа на 1 человека, в 2017 году – 1973 часа на 1 человека). Годовой фонд рабочего времени всех работников до предлагаемых мероприятий берется с учетом существовавших в этом периоде потерь рабочего времени (39922 чел.-дня);

Чр – численность работников до начала реализации мероприятий (в рассматриваемом предприятии – 2019 человек);

Зсу – среднегодовая заработная плата на одного работника (в рассматриваемом предприятии – 388023,24 руб./год.

Таким образом,

$$P_{yl}^3 = \left( \frac{1974 * 2019 - 39922}{1973 * 2019} - 1 \right) * 2019 * 388023,24 = -7454254,87 \text{ руб.}$$

Получившаяся сумма представляет собой потери предприятия от наличия конфликтов на производстве. С учетом планируемого коэффициента, учитывающего долю экономического эффекта от повышения корпоративной культуры, принятого равным 10%, снижение потерь от повышения корпоративной культуры ежегодно будет составлять:

$$P_{yl}^{13} = -(-7454254,87 * 10/100) = 745425,49 \text{ руб.}$$

Таким образом, эффект от снижения количества конфликтов на производстве будет состоять в снижении потерь предприятия на сумму 745425,49 руб.

Снижение текучести персонала на 2% (до планируемых 10%) сэкономит предприятию сумму в размере разности между текущим (согласно расчетам, проведенным в параграфе 2.3,  $P_{2016} = 1678,16$  млн руб.) и планируемым ( $Этк_{2016} = 1644,60$  млн руб.) среднегодовым ущербом от этого явления:

$$1678,16 - 1644,60 = 33,56 \text{ млн руб.} = 33560 \text{ тыс. руб.}$$

Расчет экономического эффекта от снижения брака вследствие действия производственных факторов, связанных с развитием персонала (повышением его квалификации) в общем виде производится по формуле (10):

$$P_{y2}^2 = \frac{(B_{и1} - B_{и2}) * B_2 * C_2}{100}, \quad (10)$$

где  $B_{и1}$ ,  $B_{и2}$  – количество забракованных изделий по отношению к количеству годных до и после мероприятий, %

$B_2$  – годовой выпуск изделий (услуг) после проведения мероприятий с учетом планового роста производительности труда, натуральных единиц (рассчитывается по формуле (11));

$C_2$  – себестоимость (без отчисления на амортизацию) единицы продукции после внедрения мероприятия, руб. (себестоимость приведенной силами подразделений предприятия единицы ремонта до проведения мероприятий составляла 76,65 тыс. руб. Эта же сумма планируется и после осуществления мероприятий).

$$B_2 = A_2 = A_1 + A_1 * K_3, \quad (11)$$

где  $A_1$ ,  $A_2$  – годовой объем оказанных услуг до и после реализации предложенных мероприятий;

$K_3$  – коэффициент прироста выпуска продукции (услуг) за счет роста производительности труда (планируется в размере 10%).

Согласно данным управленческой отчетности предприятия, число случаев ремонта силами ремонтных подразделений предприятия по итогам 2016 года составило 2410 случаев, из них 160 случаев – неплановый ремонт, производимый вследствие их некачественной работы.

Соответственно,

$$B_2 = A_2 = 2410 + 2410 * 10/100 = 2651 \text{ ремонт,}$$

$$B_{и1} = 160/2410 * 100 = 6,64\%.$$

В результате проведения мероприятия планируется снижение случаев непланового ремонта по вине ремонтных подразделений предприятия на 50%. Их абсолютная величина по плану составит:

$$160 * 50/100 = 80 \text{ случаев.}$$

Отсюда:

$$B_{и2} = 80/2410 * 100 = 3,32\%.$$

$$P_{y2}^2 = \frac{(6.64 - 3,32) * 2651 * 76,65}{100} = 6746,21 \text{ тыс. руб.}$$

Именно на эту величину снизится себестоимость деятельности предприятия.

Кроме того, за счет роста производительности труда на 10% увеличится выручка от оказания предприятием услуг, определяемая как прирост к выручке 2016 года:

$$5652141 + 5652141 * 10 / 100 = 6217355,10 \text{ тыс. руб.}$$

Однако при производстве дополнительных объемов услуг пропорционально вырастет и себестоимость. Согласно данным отчетности предприятия за 2016 год, материальные затраты на производство составили 5187740 тыс. руб., что составило 91,78% от выручки предприятия за тот же период. Дополнительных вложений проект не потребует, т.к., во-первых, производится полностью силами персонала предприятия, а, во-вторых, затраты на планируемое обучение персонала, его наем, отбор и подбор осуществляются в пределах плановых сумм соответствующих затрат, определенных соответствующими бюджетами на предприятии. Соответственно, с учетом рассчитанного выше снижения себестоимости за счет снижения брака при ремонте транспортных средств, валовая себестоимость деятельности предприятия составит:

$$6217355,10 * 91,78 / 100 - 6746,21 = 5699542,30 \text{ тыс. руб.}$$

Соответственно, валовая прибыль предприятия, полученная им в результате предложенных мероприятий, составит:

$$6217355,10 + 745425,49 / 1000 + 33560,00 - 5699542,30 = \\ = 552118,23 \text{ тыс. руб.}$$

А экономический эффект от совершенствования системы и технологии управления персоналом будет представлять собой разницу между валовой прибылью, полученной в результате реализации проекта, и валовой прибылью предыдущего периода, т. е. 2016 года:



$552118,23 - (-77209) = 629327,23$  тыс. руб.

Социальный эффект от реализации проекта будет выражен в повышении согласованности действий между персоналом предприятия, работающим на одном участке работ, и повышении эффективности их взаимодействия.

Считаем, что внедрение предложенных мероприятий позволит повысить экономический эффект от деятельности предприятия за счет более эффективной расстановки персонала и получением в том числе социального эффекта.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Под подбором и расстановкой кадров понимается рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, а также способностями, психофизиологическими и деловыми качествами каждого конкретного работника организации. Основной целью рациональной расстановки кадров является такое распределение работников по рабочим местам, при котором несоответствие между качествами человека и предъявляемыми требованиями к выполняемой им работе является минимальным без чрезмерной или недостаточной загруженности. От качества подбора и расстановки кадров во многом зависит эффективность работы организации. Организация процесса расстановки кадров основывается на стратегическом и оперативном планах развития предприятия, учете особенностей сферы его экономической деятельности, иных документах предприятия, регламентирующих его деятельность, кадровую и финансовую политику, а также применении тех или иных научных методов расстановки персонала при обязательном соблюдении принципов расстановки персонала. Основными принципами расстановки персонала являются: принцип соответствия, принцип перспективности, принцип сменяемости. В качестве основного метода расстановки персонала используется профильный метод, основанный на составлении профиля каждой имеющейся на предприятии должности. Имеются и другие методы.

АО «Полюс Логистика» является одним из предприятий Группы компаний «Полюс». Его основным видом деятельности является деятельность по складированию и хранению. Предприятие характеризуется наличием сложностей в управлении удаленными (от 300 км до 6000 км) производственно-складскими подразделениями. Финансово-экономическая деятельность предприятия в 2014–2016 годах может быть признана неэффективной вследствие наличия таких проблем как:

- превышение темпов роста себестоимости над темпами роста выручки;
- получение валового убытка по итогам 2016 года;
- получением убытка по прибыли от продаж, прибыли до налогообложения и чистой прибыли предприятия за 2014– 2016 годы.

Производственная деятельность предприятия характеризуется совокупностью процессов транспортной, складской и закупочной логистики, осуществляемых в интересах Группы компаний «Полюс». Финансовая деятельность АО «Полюс Логистика» является негативной вследствие получения предприятием убытка по чистой прибыли в 2015–2016 годы и снижения деловой активности. В ходе исследования было выявлено, что основное влияние на итоги деятельности предприятия оказывают состояние логистической техники, обслуживание которой в настоящее время производится в соответствии с установленным производственным процессом и требованиями безопасности регулирующих органов, и состояние управления персоналом. Управление обоими обозначенными сферами было признано неэффективным в силу больших потерь, которые несет предприятие в результате повышения текучести персонала вследствие существующих на предприятии конфликтов, а также вследствие значительных затрат на повторные ремонты транспортных средств предприятия из числа производимых собственными силами ремонтных подразделений предприятия. Основной причиной этих недостатков, которая была выявлена в процессе исследования, стало отсутствие ориентации предприятия на научно обоснованные методы расстановки персонала в процессе управления им.

Для повышения эффективности управления персоналом организации были разработаны стратегические альтернативы, направленные на повышение выявленных проблем. В процессе дальнейшего анализа из числа выявленных альтернатив были выявлены те, которые предлагается внедрить на предприятии:

- профессиональная оценка должностей экспертным методом и разработка профиля каждой должности;

- подготовка персонала к принятию изменений путем проведения мероприятий по социально-психологическому взаимодействию с персоналом;
- проведение оценки персонала на основе профилей должностей;
- составление и реализация плана ротации персонала;
- составление и реализация плана обучения персонала;
- корректировка программы подбора, отбора и найма персонала на предприятии.

В работе подробно описаны все этапы реализации мероприятий, а также рассчитана их экономическая эффективность, состоящая в приросте валовой прибыли предприятия в сумме 629327,23 тыс. руб. Социальный эффект от реализации проекта будет выражен в повышении согласованности действий между персоналом предприятия, работающим на одном участке работ, и повышении эффективности их взаимодействия.

Считаем, что внедрение предложенных мероприятий позволит повысить экономический эффект от деятельности предприятия за счет более эффективной расстановки персонала и получения в том числе социального эффекта.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ (ред. от 03.07.2016) «Об акционерных обществах» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017). // Консультант Плюс. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=140364>. (дата обращения: 26.04.2017).
2. Аблязова Н. О. Управление социальным развитием организации: Учебник / Н. О. Аблязова, М. Г. Аверкин и др.; под ред. А. П. Егоршина. – М.: НИЦ Инфра-М, 2014. – 416 с.
3. Айрапетян Н. В. Роль коучинга в раскрытии потенциала руководителя в условиях формирования корпоративной культуры организации. / Н. В. Айрапетян, И. Ф. Дедкова, О. А. Лымарева. // Экономика устойчивого развития, 2015. – № 1 (21). – С. 13–19.
4. Альвердов А. Р. Управление персоналом: учеб. пособие / А. Р. Альвердов, Е. О. Куроедова, О. В. Нестерова и др.; 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2013. – 120 с.
5. Ананьев А. Н. Оценка работников как основа построения системы управления персоналом на предприятиях сервиса. / А. Н. Ананьев, Л. С. Морозова, В. А. Данилова, Е. В. Литвинова. // Сервис в России и за рубежом, 2014. – № 3 (50). – С. 121–131.
6. Апанасенко В. Н. Основные проблемы при подборе и расстановке кадров на предприятиях. / В. Н. Апанасенко, С. А. Коцалап. // Теория и практика приоритетных научных исследований сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции, 2016. – С. 109–110.
7. Артемьева И. Г. Подбор и расстановка кадров как необходимые составляющие эффективного управления персоналом. / И. Г. Артемьева. // Человеческий фактор: Социальный психолог, 2012. – № 1 (23). – С. 46–51.

8. Асалиев А. М. Оценка персонала в организации. / А. М. Асалиев, Г. Г. Вукович, О. Г. Кириллова, Е. А. Косарева. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 200 с.
9. Бакинова Т. Д. Постановка целей и задач персоналу. / Т. Д. Бакинова, Т. О. Бембеева, Д. М. Болдырева, Б. Р. Тактинова. // Экономика и предпринимательство, 2016. – № 11-3 (76-3). – С. 1038–1040.
10. Балашов А. П. Теория организации: Учебное пособие / А. П. Балашов. – М.: Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 208 с.
11. Баринаова А. Повышение эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии сферы услуг. / А. Баринаова, С. А. Ольшанская. // Экономика. Право. Печать. Вестник КСЭИ, 2016. – № 1 (69). – С. 185–191.
12. Бедяева Т. В. Управление персоналом на предприятии туризма : Учебник. / Т. В. Бедяева, А. С. Захаров; под ред. проф. Е. И. Богданова. – М.: Инфра-М, 2013. – 180 с.
13. Беликова И. В. Организационная культура. Учебное пособие. / И. В. Беликова. – Ставрополь: АГРУС, 2013. – 72 с.
14. Березняк Г. А. Совершенствование кадровых технологий: направление, содержание, опыт. / Г. А. Березняк, Ю. И. Мартынов. // Управление персоналом в программах подготовки менеджеров : Сборник материалов международного научно-практического семинара (13 ежегодное заседание). – Воронежский государственный университет, 2016. – С. 6–8.
15. Бухалков М. И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие. / М. И. Бухалков. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 192 с.
16. Ващейкина Ю. Ю. Проблемы рационального подбора и расстановки персонала организации. / Ю. Ю. Ващейкина. // Новая наука: Проблемы и перспективы, 2017. – Т. 1. – № 2. – С. 117–119.
17. Вергун А. Г. Особенности современного управления персоналом. / А. Г. Вергун. // Сборник научных трудов по материалам XXXVI Международной научно-практической студенческой конференции «НИРС -

первая ступень в науку». – ФГБОУ ВПО «Ярославская государственная сельскохозяйственная академия», 2013. – С. 154–158.

18. Водолажская Е. Л. Оптимизация процессов управления персоналом в системе устойчивого развития производства. // Вопросы. Гипотезы. Ответы: наука XXI века. – Краснодар, 2014. – С. 178–190.

19. Водолажская Е. Л. Оценка системы антикризисного управления персоналом. / Е. Л. Водолажская. // Век качества. 2014. – № 3. – С. 34–36.

20. Волков О. И. Экономика предприятия: Учебное пособие / О. И. Волков, В. К. Скляренко; 2-е изд. – М.: НИЦ Инфра-М, 2013. – 264 с.

21. Воробьева М. А. Проблемы организации подбора персонала в организации. / М. А. Воробьева. // Образование взрослых в условиях современности: проблемы и перспективы сборник научных статей IV Международной научно-практической конференции, 2016. – С. 176–181.

22. Гаранина М. П. Разработка системы управления трудовым потенциалом производственного бизнеса в условиях реализации стратегии импортозамещения. / М. П. Гаранина. // Вестник науки и образования Северо-Запада России, 2015. – Т. 1. – № 1. – С. 37–47.

23. Гужина Г. Н. Система управления кадрами предприятия, как основа формирования трудового потенциала работника. / Г. Н. Гужина, А. А. Гужин. // Новая наука: Теоретический и практический взгляд, 2015. – № 4. – С. 138–142.

24. Дейнека А. В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров. / А. В. Денека. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015. – 288 с.

25. Димитриева С. Д. Организация подбора и расстановки персонала в организации. / С. Д. Димитриева, О. В. Терещенко. // Научные преобразования в эпоху глобализации : сборник статей международной научно-практической конференции, 2017. – С. 108–113.

26. Дубова С. Г. Проблемы труда и управления персоналом. / С. Г. Дубова. // Проблемы развития предприятий: теория и практика сборник статей III Международной научно-практической конференции. Пензенский

государственный университет, Международная академия организации производства, 2016. – С. 19–22.

27. Егоршин А. П. Основы управления персоналом : Учеб. Пособие / А. П. Егоршин; 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2015. – 352 с.

28. Егоршин А. П. Теоретические основы управления человеческими ресурсами в организации. / А. П. Егоршин, В. В. Груздева, А. Н. Голубцов. // Экономика и предпринимательство, 2012. – № 6 (29). – С. 338–341.

29. Еремина Л. В. Кадровые потоки в транспортной логистике. / Л. В. Еремина. // Инженерный вестник Дона, 2013. – Т. 26. – № 3 (26). – С. 165.

30. Иванова С. Как найти своих людей: Искусство подбора и оценки персонала для руководителя. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 173 с.

31. Иванова С. Поиск и оценка линейного персонала: повышение эффективности и снижение затрат. / С. Иванова. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 129 с.

32. Иванова Т. Н. Изменения в практике управления персоналом современных организаций. / Т. Н. Иванова, К. Х. Зорина. // Карельский научный журнал, 2016. – Т. 5. – № 3 (16). – С. 125–128.

33. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом : Учебник / А. Я. Кибанов. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 447 с.

34. Кирякова О. А. Организация процесса подбора и расстановки персонала в образовательном учреждении. / О. А. Кирякова. // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития, 2013. – № 9. – С. 140–145.

35. Кокорева О. О. Особенности нетрадиционных методов оценки персонала «360» и «720» градусов. / О. О. Кокорева. // Молодой ученый, 2015. – №22. – С. 416–419.

36. Корнишин В. В. Управление мотивацией персонала: зарубежный и отечественный опыт. / В. В. Корнишин. // Системное управление, 2012. – № 2. – С. 11–17.



37. Коротких Л. В. Совершенствование расстановки кадров на современных предприятиях. / Л. В. Коротких, О. А. Лымарева. // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2015. – № 5. – С. 77–83.
38. Кузь М. И. Совершенствование найма, оценки, отбора и приема персонала. / М. И. Кузь. // Экономика. Право. Печать. Вестник КСЭИ, 2016. – № 1 (69). – С. 209–217.
39. Кузьмин И. В. Внутренние методы привлечения персонала. / И. В. Кузьмин. // Новая наука: Современное состояние и пути развития, 2017. – Т. 1. – № 3. – С. 86–87.
40. Лебедев А. А. Теоретические основы организации автотранспортного цеха на предприятии. / А. А. Лебедев. // Молодежь и наука, 2016. – № 7. – С. 120.
41. Леженкина Т. И. Научная организация труда персонала: учебник / Т. И. Леженкина; 2-е изд., перераб. и доп. – М.: МФПУ Синергия, 2013. – 352 с.
42. Литвина М. И. Методы управления кадровыми рисками на примере транспортно-логистической компании в современных условиях. / М. И. Литвина, Е. С. Панова. // Молодой ученый: вызовы и перспективы : Сборник статей по материалам XX международной научно-практической конференции, 2016. – С. 102–110.
43. Лукашева К. А. HR-технологии: психодиагностика в работе с персоналом. / К. А. Лукашева. // Современная психология : Материалы IV Международной научной конференции, 2016. – С. 35–37.
44. Макаренко Н. С. Метод прогнозирования уровня профессионального соответствия персонала на основе аддитивной свертки единичных показателей. // Журнал правовых и экономических исследований, 2016. – № 3. – С. 56–59.
45. Малахова А. А. Оценка персонала организации на основе компетентностного подхода. // Социально-экономический и гуманитарный журнал Красноярского ГАУ, 2016. – № 4. – С. 90–103.

46. Мартынов Г. Н. Как реализовать меритократическую модель в подборе, расстановке и образовании государственных служащих. / Г. Н. Мартынов, В. В. Печенкина, О. Г. Селивоненко. // Экономические и гуманитарные науки, 2016. – № 7 (294). – С. 16–24.

47. Мирошниченко А. Н. Управление человеческими ресурсами организации. / А. Н. Мирошниченко. – М.: МФПУ «Синергия», 2013. – 370 с.

48. Мушегян В. Л. Современный менеджмент. Методы управления и регулирования. / В. Л. Мушегян. // Вестник Евразийской академии административных наук, 2014. – № 3 (28). – С. 107–114.

49. Одегов Ю. Г. Управление персоналом. / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – М.: Юрайт, 2014. – 532 с.

50. Павлова И. О. Управление персоналом : Электронное учебное пособие. / И. О. Павлова. – Самара: Самарский государственный аэрокосмический университет имени С. П. Королева, 2012. – 65 с.

51. Пакеева В. В. Совершенствование системы управления персоналом (на примере ремонтно-технического предприятия «Пригородное»). / В. В. Пакеева. // Современное общество и власть, 2015. – № 3 (5). – С. 150–153.

52. Подбор и расстановка кадров. // Мотивация труда. – Режим доступа: <http://motivtruda.ru/podbor-i-rasstanovka-kadrov.htm> (дата обращения: 11.02.2017).

53. Подбор и расстановка персонала. // Библиотека ННРЕ. – Режим доступа: [http://www.nnre.ru/delovaja\\_literatura/upravlenie\\_personalom/p33.php](http://www.nnre.ru/delovaja_literatura/upravlenie_personalom/p33.php) (дата обращения: 04.02.2017).

54. Поляков Д. И. Управление персоналом и организационные конфликты. / Д. И. Поляков, Э. К. Салахова. // Проблемы экономики, организации и управления в России и мире : Материалы XII международной научно-практической конференции, 2016. – С. 117–121.

55. Попова Э. М. Применение компетентностного подхода при проведении деловой оценки персонала. / Э. М. Попова, А. Г. Анастасиади, В. Е. Романюк. // Перспективы развития Восточного Донбасса : Материалы VII-

й международной и 65-й Всероссийской научно-практической конференции. – Южно-Российский государственный политехнический университет (НПИ) имени М.И. Платова, 2016. – С. 369–372.

56. Производственный менеджмент. // Корпоративный менеджмент. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/manman/01.shtml> (дата обращения: 16.03.2017).

57. Расстановка кадров: каких принципов стоит придерживаться. // HR-Portal. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/rasstanovka-kadrov-kakih-principov-stoit-priderzhivatsya> (дата обращения: 04.05.2017).

58. Расстановка персонала. // Управление персоналом. – Режим доступа: <http://upravlencam.ru/page82/page99/index.html> (дата обращения: 04.02.2017).

59. Роговой А. И. Разработка плана стимулирования трудовой деятельности на примере коммерческого предприятия. / А. И. Роговой, М. А. Соколова. // Научный альманах, 2016. – № 7-1 (21). – С. 161–168.

60. Романова М. В. Управление проектами: Учебное пособие / М. В. Романова. – М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 256 с.

61. Селина О. В. Ключевые факторы и резервы повышения производительности труда на предприятии. / О. В. Селина. // Интернет-журнал Науковедение, 2015. – Т. 7. – № 5 (30). – С. 89.

62. Сметанин К. Е. Система управления кадрами. / К. Е. Сметанин. // Современные проблемы экономического и социального развития, 2015. – № 11. – С. 43–46.

63. Сотникова С. И. Управление персоналом: деловая карьера: Учебное пособие / С. И. Сотникова; 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 328 с.

64. Стрыгина В. В. Профиль должности как системообразующий метод стандартизации должностей предприятия. / В. В. Стрыгина. // Социальная психология и общество, 2013. – № 1. – С. 116–137.

65. Сухова А. А. Инновации в кадровой политике организации. / А. А. Сухова, К. В. Коскова. // Перспективы развития Восточного Донбасса : Материалы VII-й международной и 65-й Всероссийской научно-практической конференции. Министерство образования и науки Российской Федерации; Южно-Российский государственный политехнический университет (НПИ) имени М.И. Платова, 2016. – С. 400–404.

66. Таланова А. В. Современная российская модель управления персоналом: особенности применения зарубежного опыта. / А. В. Таланова, О. А. Лымарева. // Экономика и менеджмент инновационных технологий, 2013. – № 12 (27). – С. 23–26.

67. Функциональные структуры управления. // Теория менеджмента. – Режим доступа: [http://management-books.biz/teoriya-menedjmenta\\_693/funktsionalnyie-strukturyi-upravleniya-16898.html](http://management-books.biz/teoriya-menedjmenta_693/funktsionalnyie-strukturyi-upravleniya-16898.html) (дата обращения: 17.03.2017).

68. Чуланова О. Л. Управление персоналом на основе компетенций : Монография. / О. Л. Чуланова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 122 с.

69. Шамратов Н. Р. Совершенствование расстановки кадров на современных предприятиях. / Н. Р. Шамратов, Э. М. Абдулхаирова. // Актуальные проблемы экономики и современного менеджмента : Материалы II международной научно-практической конференции. РГБОУ ВО «Крымский инженерно-педагогический университет», 2016. – С. 209–211.

70. Школа научного управления. // Менеджмент. – Режим доступа: <http://www.dl6.ru/128-shkola-nauchnogo-upravleniya.html> (дата обращения: 11.02.2017).

# ПРИЛОЖЕНИЕ А

## Модели служебной карьеры

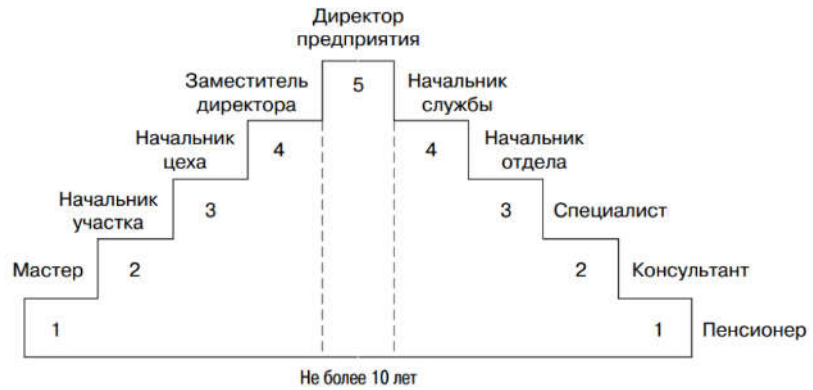


Рисунок А.1 – Модель служебной карьеры «лестница» [39, с. 86–87]

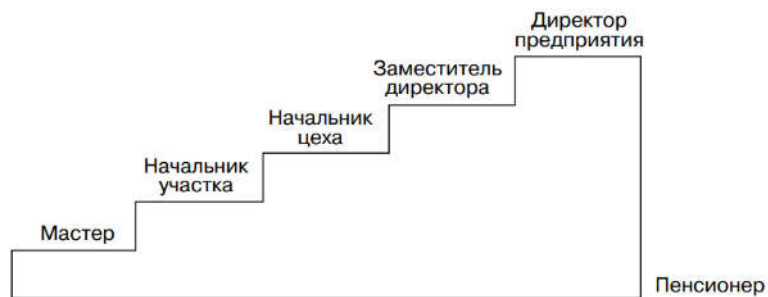


Рисунок А.2 – Модель служебной карьеры «трамплин» [39, с. 86–87]



Рисунок А.3 – Модель служебной карьеры «перепутье» [39, с. 86–87]

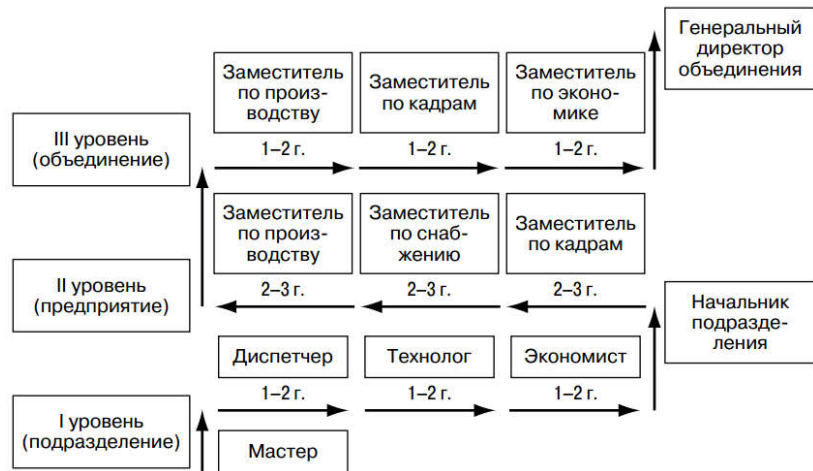


Рисунок А.4 – Модель служебной карьеры «змея» [39, с. 86–87]

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Основные тезисы национального управления

Таблица Б.1 – Основные тезисы национального управления [31, с. 85]

Показатели	США	Япония	Россия
Характер решений	индивидуальный	коллективный	индивидуальный
Преобладающие цели	тактические	стратегические	тактические
Разграничение обязанностей и полномочий	четкое	расплывчатое	четкое
Специализация работников	узкая	широкая	узкая
Ответственность	индивидуальная	коллективная	коллективная
Приверженность работника	к профессии	к фирме	к профессии
Оценка и карьерный рост	быстрый	медленный	медленный
Разделяемые ценности	индивидуальные	коллективные	коллективные
Направленность руководства	на человека	на коллектив	на коллектив
Идеал менеджера	лидер – сильная личность	координатор – мозговой центр	лидер – сильная личность
Способ контроля	по индивидуальным показателям	по коллективным показателям	по коллективным показателям
Отношение к подчинённым	формальное	неформальное	формальное
Обусловленность карьеры	личные качества	возраст, стаж, коллективные достижения	возраст, стаж, коллективные достижения
Структура управления	жесткая	гибкая	жесткая
Оплата труда	по индивидуальным результатам	по коллективным результатам, от возраста и стажа	по коллективным результатам
Расходы на обучение персонала	низкие	высокие	высокие
Наем на работу	краткосрочный	пожизненный	краткосрочный