

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра экономики и международного бизнеса горно-металлургического
комплекса

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ Р.Р. Бурменко
подпись
« _____ » _____ 20__ г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 - Международный менеджмент

Оценка эффективности применения зарубежного опыта управления персоналом
(на примере ООО «КраMЗ»)

Руководитель _____ ст. преподаватель О. А. Евстигнеева
подпись, дата

Выпускник _____ Ю. В. Арсентиева
подпись, дата

Консультант _____ О. Е. Горячева
подпись, дата

Нормоконтролер _____ О. Е. Горячева
подпись, дата

Красноярск 2018

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 Теоретические вопросы системы управления персоналом	5
1.1 Система управления персоналом: сущность, цели и функции	5
1.2 Сущность и значение мотивации персонала как элемента системы управления персоналом	7
1.3 Исследование зарубежного опыта управления персоналом.....	9
1.3.1 Особенности мотивации и стимулирования персонала европейских компаний как важной функции управления персоналом	9
1.3.2 Особенности мотивации и стимулирования персонала американских компаний как важной функции управления персоналом	13
1.3.3 Особенности мотивации и стимулирования персонала японских компаний как важной функции управления персоналом	15
2 Анализ внешней и внутренней среды ООО «КраМЗ»	21
2.1 Анализ алюминиевого рынка.....	21
2.1.1 Обзор мирового рынка алюминия и его тенденции	21
2.2 Организационная и финансово-экономическая характеристика ООО «КраМЗ»	30
2.2.1 Характеристика деятельности и организационная структура предприятия ООО «КраМЗ»	30
2.2.2 Анализ хозяйственной деятельности предприятия ООО «КраМЗ»	30
2.3 Анализ состава и системы мотивации персонала на ООО «КраМЗ»	Ошибка! Закладка не определена.
2.4 Анализ движения и текучести кадров на ООО «КраМЗ».....	Ошибка! Закладка не определена.
3 Механизм адаптации зарубежного опыта управления персоналом на примере ООО «КраМЗ».....	Ошибка! Закладка не определена.
3.1 Разработка плана мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом с учетом повышения материального и нематериального стимулирования труда	Ошибка! Закладка не определена.
3.2 Экономическое обоснование разработанных рекомендаций в совершенствовании системы управления персоналом	Ошибка! Закладка не определена.
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	Ошибка! Закладка не определена.
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	Ошибка! Закладка не определена.
ПРИЛОЖЕНИЕ А	Ошибка! Закладка не определена.
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	Ошибка! Закладка не определена.
ПРИЛОЖЕНИЕ В	Ошибка! Закладка не определена.
ПРИЛОЖЕНИЕ Г.....	Ошибка! Закладка не определена.

ВВЕДЕНИЕ

В условиях становления рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любого производства. Особое значение придается повышению уровня работы с кадрами, использованию накопленного опыта в течение многих лет отечественного и зарубежного опыта.

Система управления персоналом обеспечивает непрерывное совершенствование методов работы с кадрами и использованием достижений отечественной и зарубежной науки и наилучшего производственного опыта.

Согласно данному обстоятельству, жизненно необходимо учитывать зарубежный опыт управления персоналом: начинать следует с подбора сотрудников и заканчивать мотивацией.

Актуальность темы заключается в значимости персонала, как ключевого ресурса современного предприятия, обеспечивающего его конкурентоспособность. Управление персоналом всегда относилось к важнейшим факторам, обеспечивающим эффективность работы предприятия. Реализация потенциальных возможностей любой организации зависит от знаний, компетенций, квалификации, мотивации, дисциплины, восприимчивости к обучению работающего персонала. Конченой целью управления персоналом является создание сплоченной, ответственной, высокопроизводительной команды, способной решать любые задачи, соответствующие миссии любого предприятия.

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий по совершенствованию мотивации и стимулирования персонала как одних из основных элементов системы управления персоналом, путем адаптации зарубежного опыта управления персоналом и оценка эффективности данных мероприятий на примере предприятия ООО «КраМЗ».

В связи с поставленной целью в выпускной квалификационной работе были определены следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты системы управления персоналом;
- провести анализ внешней и внутренней среды алюминиевой отрасли;
- проанализировать деятельность и финансовое состояние предприятия ООО «КраМЗ»;
- провести анализ существующей системы управления персоналом, выявить недостатки системы;
- разработать рекомендации по совершенствованию существующей системы управления персоналом в соответствии с выявленными недостатками;

– произвести оценку экономической эффективности разработанных мероприятий.

Объектом исследования является предприятие ООО «КраМЗ» , занимающиеся переработкой алюминия и алюминиевых сплавов.

Предметом исследования является система мотивации и стимулирование персонала предприятия ООО «КраМЗ».

Теоретико-методологической базой для написания работы послужили работы российских и зарубежных авторов, бухгалтерская отчетность предприятия и нормативные документы предприятия ООО «КраМЗ».

Практическая значимость работы состоит в том, что разработанные мероприятия на основе проведенного анализа позволяют повысить эффективность управления персоналом в ООО «КраМЗ», что может быть использовано для повышения конкурентоспособности предприятия.

1 Теоретические вопросы системы управления персоналом

1.1 Система управления персоналом: сущность, цели и функции

С развитием рыночной экономики значительно возросла роль кадровых служб в организации. Вопросы управления персоналом выдвинулись на первый план и в их решении заинтересована каждая организация.

Персонал – это личный состав организации, который включает всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев [1]. Структура персонала организации может быть представлена в разрезах половозрастной структуры, уровня образования и категорий. На рисунке 1 представлена квалификация персонала по категориям.

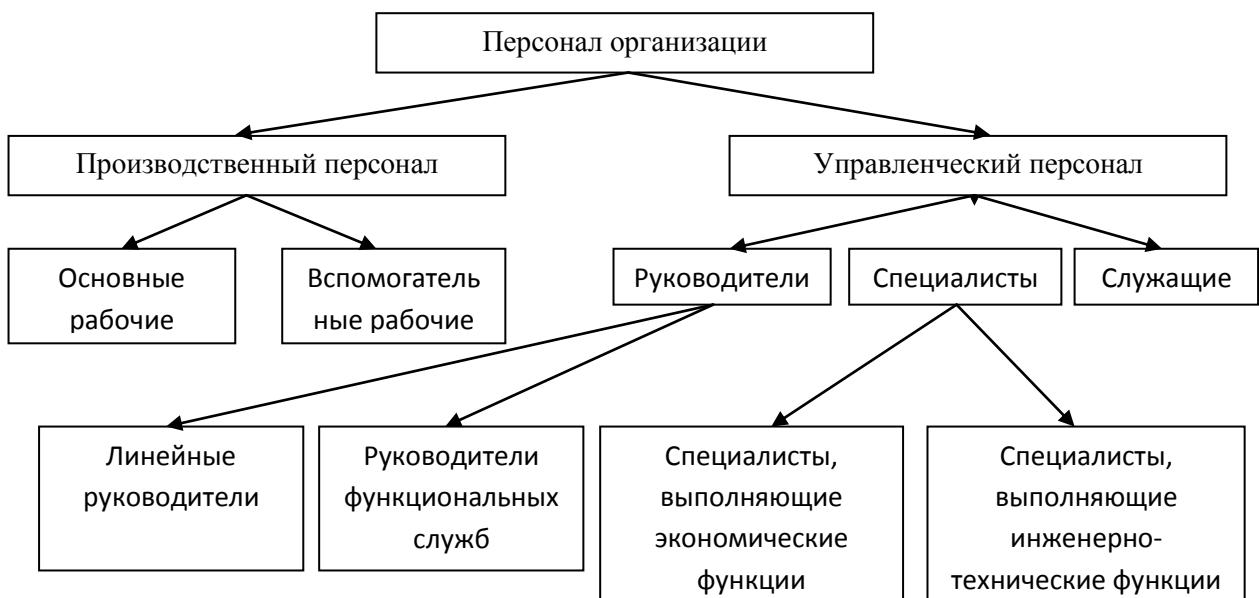


Рисунок 1 - Структура персонала по категориям

В широком смысле, управление персоналом заключается в формировании системы управления персоналом.

Процесс управления персоналом определяют как совокупность принципов, методов и средств целенаправленного воздействия на персонал, которые обеспечивают максимальное использование его интеллектуальных и физических способностей при выполнении трудовых обязательств для достижения целей организации [2]. Исходя из того, управление персоналом представляет собой целенаправленную деятельность руководителей и специалистов системы управления персоналом, которая включает в себя разработку концепции и стратегии управления персоналом, а также осуществляет выработку принципов и методов управления персоналом [3].

Концепция управления персоналом занимает важное место в системе управления персоналом и определяется как система теоретико – методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно – практических подходов к

формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организации [4].

В рамках концепции управления персоналом разрабатываются методология и технология управления персоналом, а также осуществляется формирование самой системы управления персоналом на основе выработанных теоретических взглядов и практических подходов к управлению персоналом.

Методология управления персоналом заключается в рассмотрении сущности персонала организации как объекта управления и применение к нему различных методов управления с целью достижения целей организации. К методам управления персоналом традиционно относят административные, экономические и социально-психологические методы, краткая характеристика которых представлена в таблице 1 [5].

Таблица 1 – Методы системы управления персоналом

Административные	Экономические	Социально-психологические
<ul style="list-style-type: none">- организационное регламентирование (разработка положений о подразделениях, разработка штатного расписания, формирование организационной структуры);-организационное нормирование (разработка различных нормативов, правил внутреннего трудового распорядка);-организационно-методическое инструктирование (разработка должностных инструкций, положений, методических указаний и рекомендаций);-издание приказов и распоряжений;-отбор, подбор и расстановка кадров;-установление административных санкций и поощрений.	<ul style="list-style-type: none">-материальное стимулирование и установление материальных дотаций;-участие персонала в прибылях и капитале;-установление материальных санкций и поощрений;-социальное обеспечение сотрудников (оплата проживания, питания, проезда, отдыха, дополнительное медицинское страхование и т.д.);-кредитование и субсидирование;-установление экономических норм и нормативов;-технико-экономический анализ и обоснование.	<ul style="list-style-type: none">-социально-психологический анализ работников коллектива;-участие работников в управлении;-социальное и моральное стимулирование;-удовлетворение культурных и духовных потребностей персонала;-установление социальных норм поведения;-установление моральных санкций и поощрений;-создание нормального социально-психологического климата;-социально-психологическое планирование.

Технология управления персоналом представляет собой систему целей, средств и способов, которые оказывают управляющее воздействие на персонал. Технологии управления персоналом можно классифицировать по функциональной принадлежности на технологии формирование, оценки, обучение мотивации и коммуникации персонала. В рамках данных технологий осуществляется наем, отбор, прием персонала, деловая оценка, профориентация и адаптация персонала, мотивация и стимулирование персонала, управление конфликтами и стрессами, управление карьерой и служебно-

профессиональным продвижением и развитием персонала, высвобождение персонала и т.д. Сюда же относят вопросы взаимодействия руководителей с профсоюзами и службами занятости населения, управление безопасностью персонала [6].

Таким образом, формирование системы управления персоналом заключается в формировании целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных горизонтальных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия в реализации управленческих решений [7].

1.2 Сущность и значение мотивации персонала как элемента системы управления персоналом

Политика управления персоналом во многом основывается на мотивации самих работников. Из этого исходит тот факт, что мотивацию нужно рассматривать как функцию управления персоналом предприятия и как один из важных элементов в системе управления персоналом [8].

Системой мотивации называется осознанное применение мотивирующих факторов, направленное на удовлетворение различных потребностей персонала, формализованное должным образом и служащее достижению целей компании.

Система мотивации персонала включает в себя четыре группы методов стимулирования труда работников: прямое материальное стимулирование , косвенное материальное стимулирование, организационное стимулирование, моральное стимулирование (рисунок 2) [9].

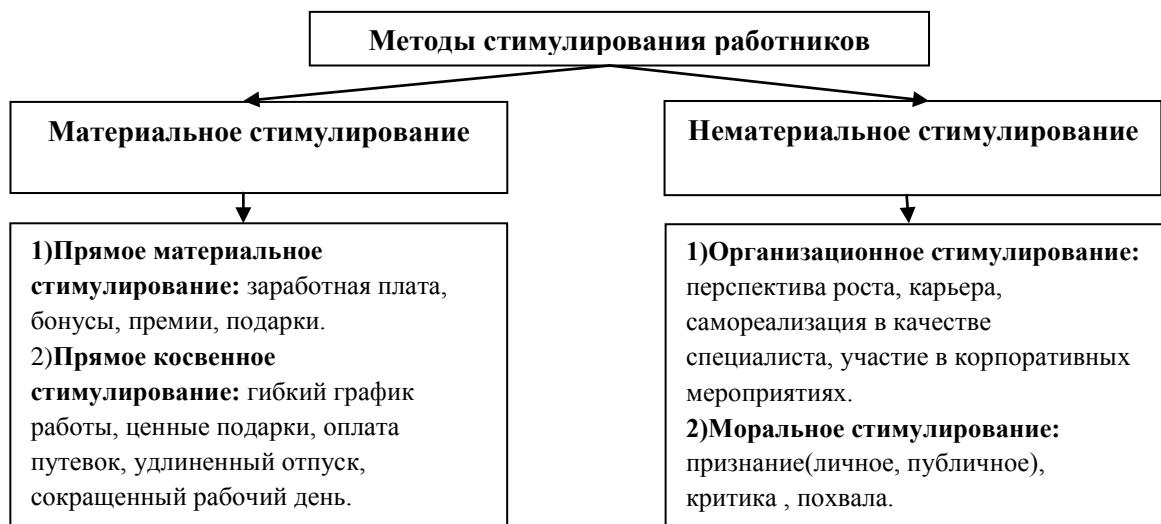


Рисунок 2 - Методы стимулирования работников

Материальное стимулирование – это система денежного или не денежного (но имеющего материально – вещественную форму) выражения. Основным ее элементом является заработка плата, позволяющая воздействовать на эффективность труда. Любо человек работает не только ради собственного удовольствия, но и для того, чтобы обеспечить свою жизнь и

потребности, поэтому размер оплаты труда для всех очень важен. Чем больше оплата труда – тем больше своих потребностей человек способен удовлетворить. В системе денежной мотивации могут быть также выделены бонусы, премии. К не денежной форме относят гибкий график работы, ценные подарки, удлиненный отпуск, сокращенный рабочий день [10].

Нематериальные стимулы ориентированы на удовлетворение психологических потребностей человека. Их целью является моральное воздействие на человека через создание вокруг него атмосферы социальной гармонии. К ним относят перспектива роста, карьера, самореализация в качестве специалиста, участие в корпоративных мероприятиях, признание, критика, похвала, медицинское обслуживание, страхование, предоставление отпуска [11].

Границы материального и нематериального стимулирования определяются через статусные отличия, под которыми понимаются стимулы, которые получает сотрудник, занимающий определенное социальное положение в организации, например, отдельный рабочий кабинет, привилегии для конкретного работника [12].

Функциями системы мотивации являются [13]:

- планирование, что проявляется в выявлении потребностей, установление их иерархии;
- анализ изменения потребностей, установление связи между потребностями и мотивами;
- выбор стратегии для реализации мотивационного механизма;
- осуществление, что проявляется в создании условий, которые отвечают существующим потребностям;
- обеспечение материальных и нематериальных стимулов;
- создание уверенности на пути достижения цели;
- формирование представления о ценности вознаграждения;
- управление – рассматривается как система контроля и сравнения результатов, а также корректировка стимулов.

В настоящее время существует огромное количество методов и форм стимулирования, однако, следует помнить, что разработка механизмов мотивации сотрудников не должна осуществляться «по шаблону». Всегда необходимо учитывать особенности организации (ее историю, традиции, специфику деятельности), а также индивидуальные мотивы работающих в ней сотрудников [14].

Существует несколько точек зрения по поводу факторов, влияющих на мотивацию персонала.

Например, выделяют поддерживающие и мотивирующие факторы [15].

Поддерживающие факторы: деньги, условия, инструменты для работы, безопасность, надежность.

Мотивирующие факторы: признание, рост, достижения, ответственность и полномочия.

Если обе группы факторов отсутствуют – работа становится невыносимой.

Если присутствуют только поддерживающие факторы – неудовлетворенность от работы минимальна.

Если присутствуют только мотивирующие факторы – сотрудник любит работу, но не может себе позволить работать в данной компании.

Если обе группы факторов присутствуют – работа приносит максимальную удовлетворенность.

На основании вышеизложенного, можно сделать вывод о том, что мотивация к труду формируется до начала профессиональной трудовой деятельности. Человек усваивает ценности и общепризнанные нормы трудовой морали и этики, закладывающие основы его отношения к труду. Сама же мотивация находится "внутри" человека, имеет "персональный" характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов. Создание, поддержание и формирование условий для побуждения людей является достаточно сложным и трудоемким делом, так как мотивация трансформируется в зависимости от особенностей работников, поставленных задач и времени [16].

1.3 Исследование зарубежного опыта управления персоналом

1.3.1 Особенности мотивации и стимулирования персонала европейских компаний как важной функции управления персоналом

Французскую модель мотивации труда можно охарактеризовать большим разнообразием экономических инструментов, в том числе, стимулирование конкуренции и стратегическое планирование, гибкой системой налогообложения. Отличительной ее особенностью является включение в рыночный механизм стратегического планирования. Базис во французской модели рыночных отношений состоит в конкуренции, которая воздействует на удовлетворение потребностей населения в услугах и товарах, на качество продукции, снижение издержек производства [17].

Во французских компаниях в политике оплаты труда можно заметить две тенденции: индивидуализация оплаты труда и индексация зарплаты в зависимости от стоимости жизни. Индексы цен на потребительские товары учитывают в оплате труда во всех крупных организациях, что отражено в коллективных договорах с профсоюзами [18].

Во Франции принцип индивидуализации оплаты труда осуществляют при помощи учета качества выполняемой работы, уровня профессиональной квалификации, количества внесенных рационализаторских предложений, мобильности сотрудника. Пользуются тремя основными подходами к процессу индивидуализации оплаты труда [19]:

– для каждого рабочего места, которое оценивается на базе коллективного соглашения, определяют минимальную зарплату и «вили» окладов. Оценку труда каждого сотрудника осуществляют в соответствии с

выполняемой работы, а не согласно труда работников, которые заняты на других рабочих местах. Критерии трудового вклада сотрудника выступают виде количества и качества его труда, а также участия в общественной жизни фирмы;

– зарплату делят на две части: постоянная, зависящая от занимаемой должности либо рабочего места, и переменная, отражающая эффективность труда сотрудников. Дополнительно выплачивают премии за высокие показатели качества работы, добросовестное отношение к труду. Персоналом принимается активное участие в процессе обсуждения вопросов оплаты труда в границах специальных комиссий;

– в организациях осуществляют такие формы индивидуализации зарплаты, как продажа акций компаний, участие в прибылях, а также выплата премий.

Интерес во французской модели представляет методика оценивания труда и применяемые критерии. В общем виде содержание данной методики сводят к следующему. В организациях применяют бальную оценку эффективности труда сотрудника (от 0 до 120 баллов) по шести показателям: производительность труда, профессиональные знания, качество работы, этика производства, соблюдение правил техники безопасности, а также инициативность [20].

При этом персонал организации делят на пять категорий. К высшей категории относятся работники, набравшие от 100 до 120 баллов, ко второй категории относятся работники, набравшие от 76 до 99 баллов и так далее. Одновременно действует список ограничений: к первой категории может относиться не меньше 5 и не больше 10 % работников одной профессии и одного подразделения, ко второй категории может относиться не меньше 30 и не больше 40% работников, к третьей – 45-45% работников. При отсутствии на рабочем месте в месяц от 3 до 5 дней надбавку сокращают на 25%, а в течении 10 и более дней – на 100% [21].

Преимуществом французской модели мотивации является то, что она оказывает сильное стимулирующее воздействие на качество и эффективность труда, выступает как фактор саморегулирования размера фонда оплаты труда. Фонд оплаты труда при возникновении временных трудностей сокращается автоматически, в результате чего организация на конъюнктурные изменения реагирует безболезненно. Моделью обеспечивается широкая осведомленность работников про экономическое положение компании.

Далее рассмотрим особенности мотивации и стимулирования труда в Великобритании. В Великобритании в настоящее время существует две модификации в системе оплаты труда, которые зависят от прибыли: акционерная и денежная, которыми предполагается частичная оплата в виде акций. Кроме этого, предусматривается возможность пользования системой колеблющейся зарплаты, зависящая полностью от прибыли предприятия [22].

В организациях Великобритании участие в прибылях вводят тогда, когда согласно коллективным или индивидуальным соглашениям в дополнение к установленной зарплате регулярно выплачивают соответствующую долю от

прибыли компании. В зависимости от базы для исчисления суммы, которая распределяется в прибылях через систему участия, различается участие в прибылях, в чистом доходе, в обороте либо образованной стоимости, долевое трудовое участие, а также чисто трудовое участие.

Долевым участием в капитале предполагается внесение доли личных сбережений сотрудников в обмен на акции либо облигации компании с использованием казанными средствами для приобретения оборотных средств и основных фондов. Долевым участием в капитале за собой влечется передача части прибыли (дохода) участникам корпорации, в том числе в форме процентов или дивидендов, выплату премий или пособий организаций [23].

Трудовым долевым участием объединяются вышеуказанные формы. Работником предприятия получается доход по трем направлениям:

- основная зарплата;
- доля от участия в прибыли на базе труда;
- процент от прибыли на базе им вложенного капитала.

Практическое использование в Великобритании указанными моделями системы оплаты труда показало, что в среднем доход сотрудников от участия в прибылях составляет 3% от базового оклада, только в некоторых компаниях он достиг от оклада 10%. После введения системы участия в прибылях, число рабочих мест увеличилось на 13%, при этом средняя заработка плата в компаниях с такой системой участия оказалась на 4% меньше, чем в обычных организациях [24].

Вместе с этим, участие в прибылях в виде распределения акций оказывается положительно как на предприятии, так и на его работниках, улучшает отношение к работе, формирует благоприятную атмосферу в организации, стимулирует большую эффективность работы. В результате использования системой участия можно обеспечить значительное повышение производительности труда.

Немецкая модель мотивации труда заключается в том, что в центре ее находится работник со своими интересами как личность свободная, осознающая перед обществом свою ответственность. В экономическом смысле свобода означает понимание общественных интересов и нахождение личного места в системе производство – потребление. Но не все граждане в состоянии работать согласно требованиям рынка [25].

Рыночное хозяйство Германии социальным называется потому, что государством создаются условия для каждого гражданина, пресекается проявление несправедливости и обеспечивается защита всех беззащитных и обделенных: больных, безработных, детей и стариков. Социальная солидарность и справедливость являются непременными предпосылками общественного консенсуса.

Вывод западных исследователей таков, что гармоничная комбинация из социальных гарантий и стимулирования труда представляется одной из самых оптимальных моделей, известных когда-либо в истории экономических теорий.

Данная модель в равной мере обеспечивает экономическое благосостояние, а также социальные гарантии [26].

Шведской модели мотивации труда свойственна сильная социальная политика, направленная на сокращение имущественного неравенства при помощи перераспределения национального дохода в пользу менее обеспеченных слоев населения. Начиная с 1950-х годов, шведскими профсоюзами на переговорах про перезаключение коллективных трудовых договоров проводится политика так называемой солидарной зарплаты, которая основывается на принципах: равной оплаты за равный труд, сокращения разрыва между размерами максимальной и минимальной зарплаты [27].

Политика солидарной зарплаты создана для решения перечня целевых задач. В первую очередь, вместе с рыночной конкуренцией, дополнительно стимулируется процесс постоянного обновления производства на базе последних достижений техники и науки. При этом важно соблюдать принцип равной оплаты за равный труд, который означает в шведской интерпретации, что сотрудники разных организаций, которые имеют одинаковую квалификацию и выполняют аналогичную работу, получают одинаковый уровень зарплаты вне зависимости от результатов хозяйственной деятельности компании [28].

Если, к примеру, из 10 организаций одной отрасли высокорентабельно работают 3, на среднем уровне - 5, а убыточно – 2, то на любом из данных предприятий за одинаковый труд получается одинаковая заработная плата, а именно на среднем уровне, который зафиксирован в отраслевом соглашении [29].

Шведскими профсоюзами запрещается хозяевам низкорентабельных компаний понижать зарплату на уровень ниже, чем общий установленный на переговорах по перезаключению трудовых коллективных соглашений. Этим предприниматель побуждается к модернизации производства, либо к закрытию предприятия. Итак, политика солидарной зарплаты гарантирует рост рентабельности организаций.

Еще одна характерная особенность солидарной зарплаты заключается в сокращении разрыва между размерами максимальной и минимальной зарплаты. Сама система определения единого уровня повышения зарплаты провоцирует его выравнивание: у низкооплачиваемых поднимаются заработки, а у высокооплачиваемых сотрудников – сдерживаются [30].

Кроме этого, по ходу переговоров про перезаключение коллективных договоров, профсоюзы, чаще всего, добиваются включения специальных пунктов в них про опережающие темпы роста зарплаты у низкооплачиваемых категорий трудового персонала. Всем этим создаются для воспроизведения высококвалифицированной рабочей силы, благоприятные условия в материальных и непроизводственных, интеллектуальных отраслях производства.

1.3.2 Особенности мотивации и стимулирования персонала американских компаний как важной функции управления персоналом

Основные программы в США, которые способствуют повышению трудового мотивирующего эффекта, являются следующими [31]:

- программы, которые ориентированы на вовлечение в управление производством трудящихся;
- программы профессионального развития рабочей силы;
- программы, которые призваны непосредственно преобразовывать процесс труда (к примеру, расширить набор обязанностей, производственную ротацию работников и т.п.);
- методы материального и морального стимулирования и другое.

Еще в XX веке в 1970-х годах, Эдвард Диси из Рочестерского университета США целой серией исследований показал, что длительную приверженность делу можно сформировать только при создании условий, порождающих внутренние мотивы. Он выяснил, что действительная преданность делу находится в зависимости от убежденности в бесспорной важности личного дела.

Ориентируясь на данные положения, образцами компаниями США целенаправленно создаются условия для того, чтобы усилить трудовую активность и повысить заинтересованность персонала в результативности деятельности, открываясь в ценностных свойствах, присущих работе, для своих работников источник внутренней мотивации [32].

В американских компаниях усиление трудовой мотивации основано на финансовых и нефинансовых методах вознаграждения.

В последние годы широкое применение в американских корпорациях получила система «Pay for Performance» - «плата за исполнение», которая подразумевает пользование любыми способами оплаты труда, при которых получаемое работниками вознаграждение зависит от групповых и индивидуальных различий в их деятельности. Это выражается в системах гибкой оплаты труда, системе переменной оплаты и других [33].

К гибким системам оплаты труда относятся следующие [34]:

- комиссионные – смысл данной схемы основан на том, что работник получает от сумм определенный процент, которые платят ему клиенты, допустим при совершении покупки его товаров. Комиссионными могут пользоваться как с базовым окладом в сочетании, так и от него независимо;
- денежные выплаты за достижение установленных целей (ими пользуется 60% американских фирм) – эти выплаты адекватны премиям и осуществляются при соответствии сотрудника определенным, установленным заранее критериям (экономическим показателям, показателям качества, оценке работника иными сотрудниками);
- специальные индивидуальные вознаграждения - в виде признания ценности конкретного работника (специальные премии, которые выплачиваются сотрудникам за владение навыками, которые компаниям остро необходимы в

данный период; премии «звездам» организации; премии сотрудникам, уход которых для компании нежелателен);

– программы распределения прибыли – согласно таким программам, работник получает или установленный процент прибыли фирмы при отличном выполнении своих трудовых обязанностей в виде индивидуальных вознаграждений, или в виде прибыли, которую разделяют на весь персонал;

– опционы и акции на их покупку – в данном варианте «живых» денег работники не получают. Компания предоставляет им только возможность безвозмездно получать в собственность определенное число акций или прав на приобретение на льготных условиях пакета акций [35].

Как отмечают специалисты, очевидны достоинства системы РРР, поскольку типичной РРР-программой повышается организационная продуктивность от 5 до 49%, а доходы – на 3-29% .

Нефинансовые вознаграждения, широко используемые в передовых американских фирмах, включают в себя:

Льготы, которые связаны с графиком работы (оплата отпусков, праздничных дней, временной нетрудоспособности, перерывов на отдых и обед, а также декретных отпусков). Кроме этого, работникам предоставляют возможность пользоваться гибким графиком рабочего времени, а также «банком нерабочих дней». Банк нерабочих дней состоит из нормы отпуска и разумного числа отгулов, которыми по своему усмотрению может воспользоваться работник [36].

Нефинансовые материальные вознаграждения: подарки работникам по случаю дней рождения, праздников, либо как символ важности для службы сотрудника; оплата медицинской страховки; ссуды льготной программы; скидки по приобретению продукции организации; билеты в театр.

Общефирменные мероприятия, которые посвящены значимым праздникам или событиям, на которые могут приглашать членов своих семей работники; оплачиваемые вечеринки «а-ля фуршет» или централизованные обеды после окончания рабочего дня; за счет компании экскурсионные и загородные поездки [37].

«Вознаграждения – признательности». К данному типу вознаграждений относится устная похвала, комплименты работникам. У многих организаций есть личные нагрудные знаки и прочие поощрения и отличия. В Нью-Йорке над одним предприятием вывешена доска для объявлений внушительных размеров, на которой появляются фамилии работников, которые показали в работе хорошие результаты трудовой деятельности. Доски почета находятся в приемных головных контор большинства фирм и компаний.

Системами признания заслуг предусматриваются такие формы поощрения, как публикация в бюллетене компании статьи про достижении группы (либо бригады) с фотографией каждого ее члена.

Вознаграждения, которые связаны с изменением статуса работника. В данный блок входит повышение по должности, обучение сотрудника за счет компании, приглашение рабочего в роли лектора или выступающего,

предложение принять участие в материально-выгодном или более интенсивном проекте, а также возможность пользования оборудованием компании для того, чтобы реализовать собственные проекты [38].

Вознаграждения, связанные с изменением рабочего места, т.е. все те меры, которые ведут к изменению технической оснащенности рабочего места и его эргономики (выделение отдельного кабинета, наем секретаря, предоставление дополнительного офисного оборудования и служебного автомобиля и др.).

В последнее время в американских компаниях появилась тенденция к использованию в качестве поощрений «пакета услуг». В этом случае работник получает возможность выбора из определенного количества вознаграждений более приоритетных для него форм поощрения.

Помимо материальных и нефинансовых вознаграждений, многие компании США, в частности такие, как «Юнайтед Эйрлайнз», «Дана», «ИБМ», «Проктер энд Гэмбл», «Фрить-Лэй» и др., используют разветвленные системы поддержки энтузиастов, что обеспечивает успех нововведений.

За последние 10 лет большинство американских фирм и корпораций в качестве мотивирующего фактора широко использует делегирование, когда часть обязанностей, ответственности и полномочий по принятию решений передаются работникам, которые заслуживают доверия [39].

1.3.3 Особенности мотивации и стимулирования персонала японских компаний как важной функции управления персоналом

Основу традиционной японской модели управления трудом составляют три элемента: пожизненный наем, зарплата по старшинству, пофирменные профсоюзы.

Каждый из этих элементов является неотъемлемой частью системы мотивации персонала в Японии [40].

Система «пожизненного найма» обеспечивает служащему возможность фактически всю жизнь проработать на одном предприятии, продвигаясь постепенно вверх по служебной лестнице. При этом карьера начинается с низшей должности, несмотря на образование.

Политика «пожизненного найма» в течение длительного времени способствовала закреплению квалифицированных кадров в одной компании и формировала у работников чувство уверенности в завтрашнем дне. Однако после экономического кризиса 1974-1975 гг. наметилась тенденция замены традиционной формы занятости более гибкими ее формами. Особенно заметными эти изменения стали в 90-е годы XX века [41].

К новым формам найма рабочей силы, постепенно вытесняющим «пожизненный найм», относятся:

– обычный наем рабочей силы, который осуществляется в случае расширения производства или улучшения экономической конъюнктуры. Такой наем не гарантирует работнику постоянную работу, ибо он может быть уволен в любой момент в случае экономических трудностей или других причин;

– повторный (вторичный) наем на новых условиях ранее уволенных работников. Если раньше при использовании системы «пожизненного найма» предприятие несло ответственность перед увольняемым сотрудником (как моральную, так и материальную), то в нынешних условиях никаких гарантий компания не дает.

В последние годы в Японии достаточно широко используется такая форма, как «система арбайто» (наем на короткое время на подобные работы – главным образом, студентов и пенсионеров).

Сравнительно новой формой приема на работу является «система обязательного набора», при которой рабочая сила набирается не каждым отдельным предприятием, а администрацией компаний одновременно для всех предприятий. При этом каждые 4-7 лет работник должен переходить на другое предприятие этой компании [42].

Еще одной, достаточно новой для Японии, системой является «групповой пожизненный найм». В этом случае предприятие нанимает на работу целую группу людей и поэтому не несет персональной ответственности перед каждым из них.

Применение новых фирм найма рабочей силы, отход от традиционного «пожизненного найма» в современных условиях хозяйствования является экономически более выгодным, т.е. это позволяет предприятию не только экономить значительные суммы на оплате работников, но и заставляет их трудиться еще с большей энергией под угрозой увольнения. Необходимо выделить то, что при этом открытым остается вопрос о психологическом самочувствии работников, потерявших уверенность в завтрашнем дне. Поэтому вопрос о влиянии этих изменений на трудовую мотивацию персонала является на сегодняшний день достаточно дискуссионным [43].

Вторым элементом триединой системы управления трудом является «зарплата по старшинству». В 70-80-годы XX в. в японской экономике наметилась тенденция отхода от этой системы и переход к оплате по результатам труда. Особенно явным этом процесс стал в 90-е годы, когда ряд крупнейших фирм (в частности, «Мацусита Дэнки», «Хитати» и др.) предприняли нововведение в области стимулирования труда, свидетельствующие об отказе от системы «зарплаты по старшинству», ставшей экономически невыгодной в условиях глобализации мировой экономики.

Из 123 крупных фирм (с числом занятых более 3000 человек) 67,5% приняли систему МВО (management by objectives, или управление по целям). В соответствие с этой системой материальное стимулирование работников основано на учете результатов труда, т.е. связано с рыночными характеристиками [44].

Третий элемент триединой системы управления трудом в Японии – «пофирменные профсоюзы» - также претерпевает в последние годы существенные перемены. Финансовая обстановка в стране требует отхода от принципа «на каждом предприятии свой профсоюз». Начинается тенденция объединения японских профсоюзов на общепромышленном уровне. В конце

1997 г. уже была создана мощная Всеяпонская федерация профсоюзов работников частных компаний («Рэнго»), которая объединила в своих рядах около полвины всех организованных в профсоюзы трудящихся страны [45].

Таким образом, традиционная японская система «трех божественных даров» уступает место новой модели управления персоналом, более эффективной в современных условиях. Тем не менее, говорить о разрушении традиционной для Японии системы управления персоналом преждевременно.

Остановимся на некоторых традиционных особенностях оплаты и стимулирования труда работников японских фирм. К ним относятся следующие:

Зависимость оплаты труда от стажа. Несмотря на наметившуюся тенденцию отхода от «зарплаты по старшинству», японцы все-таки считают, что со временем человек начинает трудиться эффективнее, ибо приобретает определенный опыт. Решение об увеличении заработной платы принимает Служба мотивации или непосредственный руководитель подразделения. Службы мотивации занимаются не только аналитической работой, но и разработкой эффективных систем оплаты труда. Эти системы обеспечивают зависимость оплаты труда от стажа, результатов работы, жизненных пиков [46].

Зависимость оплаты труда от жизненных пиков. К жизненным пикам относят окончание колледжа или университета и поступление на работу, свадьбу, появление детей, приобретение жилья и т.д.

Зависимость оплаты труда менеджеров от результатов работы предприятия. Базовые ставки директоров предприятий, начальников цехов и других менеджеров колеблются в зависимости от динамики себестоимости продукции, объема производства и других показателей.

Зависимость оплаты труда от фактических результатов работников. Такой подход обеспечивает высокую эффективность системы мотивации и стимулирования труда.

Одна из самых низких в мире дифференциация в оплате труда (1:4). Работник самой низкой квалификации в Японии получает всего в 4 раза меньше, чем высококвалифицированный специалист. Однако при этом речь не идет о премиях и дивидендах по акциям. Специалисты отмечают, что в Украине дифференциация в размерах оплаты труда разного качества чрезвычайно высока – примерно 1:26. Считается, что низкая дифференциация в оплате работников – удел высокоразвитых стран, поэтому для отечественной экономики этот пункт стимулирования труда пока следует рассматривать как отдаленную перспективу [47].

Использование бонусов. Бонусы выплачиваются два раза в год. Их размер зависит от деятельности компании, но на некоторых крупных предприятиях общая сумма бонусов достигает 4-х и даже 6-ти месячных зарплат. На эту сумму можно, к примеру, приобрести новый автомобиль.

Выплаты различных единовременных пособий на поддержание благосостояния (пособие на жилье, питание, культурные и медицинские нужды), а также пособий, выплачиваемых при выходе на пенсию.

К методам нематериального стимулирования, широко используемым в Японии, можно отнести активное вовлечение работников в различные производственные движения (за повышение производительности труда, за работу без брака, движение контроля над качеством продукции и др.) и в групповую работу («кружки качества») [48].

Налаживание «человеческих отношений» в промышленности является важным компонентом нематериального стимулирования. Установлено, что японские управляющие в целом уделяют больше внимания разрешению конфликтов, чем это делают в США. Руководство японских организаций придерживается стиля неформального делового общения с персоналом, т.е. метода «похлопывания по плечу». Этот метод заключается в том, что руководитель ежедневно обходит различные участки производства, обмениваясь с работниками приветствиями и информацией непосредственно на рабочих местах [49].

Усилию трудовой мотивации способствуют также разнообразные методы, например, поздравления работников с днем рождения, поощрения за внесение работниками предложений и др.

Значимым компонентом мотивационной системы на японских предприятиях является также профессиональная переподготовка кадров, которая осуществляется, как правило, внутри фирмы без отрыва от производства. Организацией этой работы занимаются специальные отделы, которые созданы в каждой крупной компании.

Подготовка специалистов с отрывом от производства организуется обычно с помощью таких специализированных неправительственных организаций, как Японский центр производительности труда, Японская ассоциация эффективности производства, Японский центр экономических показателей исследований [50].

Должностное перемещение персонала в японских компаниях осуществляется путем:

- ротации (когда работник передвигается от одной работы к другой по горизонтали и по вертикали для расширения его). В зависимости от числа освоенных профессий работник получает соответствующие доплаты;

- персональной оценки результатов труда работника. Для этого применяются специальные формы – анкеты, содержащие в себе четыре блока: способности, опыт работы, перспективы продвижения по службе и пожелания работника;

- собеседования с руководством предприятия после подготовки работников письменного отчета о работе;

- экзамена на служебное продвижение и занятие вакантной должности.

Как известно, японская философия бизнеса основана на традициях коллективизма, уважения к старшему, всеобщего согласия, вежливости, в ней преобладает теория человеческих отношений и преданность идеалам фирмы. Эти принципы составляют основу созданной в Японии мощной и эффективной

мотивационной системы, основные принципы которой с успехом используются в других промышленно развитых странах [51].

Исходя из всего вышесказанного, следует отметить, что в рыночной экономике многих развитых промышленных стран из всего перечня систем мотивации выделяются наиболее характерные: японская, американская, французская, английская, немецкая, шведская модель (таблица 2) [52].

Таблица 2 – Отличительные особенности зарубежных систем мотивации труда

Страна	Отличительные особенности мотивации труда
Япония	- пожизненный найм -зарплата по старшинству -система обязательного набора -использование бонусов -выплаты различных единовременных пособий на поддержание благосостояния -ротация сотрудников
США	-достойные условия труда -сдельная и переменная оплата труда -банк нерабочих дней -публикация в бюллетене компании -вознаграждения, которые связаны с изменением статуса работника -«Пакет услуг» -инициативность -делегирование полномочий
Франция	-индивидуализация оплаты труда -постоянная и переменная оплата труда - бальная оценка труда работника по профессиональному мастерству, производительности труда, качеству работы, соблюдению правил техники безопасности, этике производства
Великобритания	- участие в прибылях - долевое участие в капитале - трудовое долевое участие
Германия	- стимулирование труда - социальные гарантии
Швеция	- солидарная зарплата - сильная социальная политика

Таким образом, в российских управленческих традициях просматриваются пересечения американского и японского менеджмента. Европейская модель управления персоналом применительно к России рассматривается в меньшей степени, так как у молодых управленцев России стиль работы более авторитарный, чем у западноевропейских коллег. Людей в Западной Европе, особенно в Германии, с самого детства приучают к самостоятельности, и это накладывает отпечаток на подход к работе в дальнейшем. Также, к примеру, в Германии непосредственный руководитель компании или предприятия является большей частью команды, чем в России.

При этом невозможно с полной уверенностью ответить, какая из классических систем управления персоналом оказывает наиболее существенное

влияние на отечественную модель управления персоналом. Совершенно очевидно, что проблема использования зарубежного опыта в управлении персоналом в России становится весьма актуальной. В нашей стране никак не могут прийти к общему решению: заниматься накапливанием собственного опыта или использовать опробованные наработки зарубежного. Безусловно, этот вопрос остается спорным. Вне сомнения лишь осознание того факта, что формирование иностранного опыта основывалось на менталитете и традициях зарубежных стран. В этой связи зарубежный опыт нуждается в предварительном, пристальном изучении [53].

Анализ показал, что за рубежом активно применяются различные методы улучшения мотивации персонала организации. Следствием этого является высокая активность работников, что приводит к эффективной работе предприятия. Использование различных форм и методов стимулирования в зарубежных странах позволяет руководству фирмы сформировать действенную мотивацию работников к эффективной деятельности, что, в свою очередь, способствует не только функционированию, но и развитию предприятия. Существующие модели мотивации различны по своей направленности и эффективности, имея как положительные, так и отрицательные аспекты их применения. В целом же в теории и практике управления нет идеальной модели мотивации, которая отвечала бы разнообразным требованиям, и каждая организация должна разрабатывать свои собственные схемы стимулирования сотрудников, с учетом своих возможностей, а также групповых и индивидуальных особенностей своего персонала.

2 Анализ внешней и внутренней среды ООО «КраМЗ»

2.1 Анализ алюминиевого рынка

2.1.1 Обзор мирового рынка алюминия и его тенденции

Из всех отраслей мировой экономики особый интерес представляет мировой рынок алюминия, что объясняется следующими факторами:

- во-первых, доля алюминиевых предприятий в экспорте очень велика;
- во-вторых, образуется все больше транснациональных компаний, определяющих и влияющих на мировые цены;
- в-третьих, алюминиевая отрасль является высокоразвитой и перспективной в России;
- в-четвертых, интерес вызван активным переделом собственности и, как следствие, связанными с этим скандалами.

Алюминий чрезвычайно распространен в природе: по этому параметру он занимает четвертое место среди всех элементов и первое — среди металлов (8,8% от массы земной коры), но не встречается в чистом виде. Его в основном добывают из бокситов, хотя известно несколько сот минералов алюминия (алюмосиликаты, алуниты и т. п.), абсолютное большинство которых не подходит для получения металла [54].

Алюминий обладает замечательными свойствами, которые объясняют широчайший спектр его применения. По объемам использования в самых разных отраслях промышленности он уступает только железу. Ковкий и пластичный, алюминий легко принимает любые формы. Оксидная пленка делает его устойчивым к коррозии, а значит, срок службы изделий из алюминия может быть очень долгим. Кроме того, к списку достоинств необходимо добавить высокую электропроводимость, нетоксичность и легкость в переработке [55].

Всем этим объясняется огромное значение легкого металла в мировой экономике. Без него аэрокосмическая индустрия никогда не получила бы развития. Алюминий необходим для производства автомобилей, вагонов скоростных поездов, морских судов. Самые разные виды продуктов из алюминия используются в современном строительстве. Алюминий является основным материалом для высоковольтных линий электропередачи. Примерно половина посуды для приготовления пищи, продаваемой каждый год во всем мире, сделана именно из этого металла. Невозможно представить магазин без алюминиевых банок для напитков и аптеку без лекарств, упакованных в алюминиевую фольгу [56].

Значение алюминия для современной экономики сложно переоценить. Потребление алюминия в промышленности тесно связано с развитием наиболее высокотехнологичных производственных отраслей (автопром, авиастроение, аэрокосмические проекты, электроника и пр.).

Таким образом, потребление алюминия и алюминиевых сплавов косвенно характеризует уровень развития технологий и инновационность экономики в целом.

Цена алюминия на LME в целом остаётся на уровне выше 2000 долларов США за тонну 2018 года, достигнув в мае 2018 года отметки 2274,50 долларов США за тонну (рисунок 3). Это связано с увеличением дефицита металла на рынках США и ЕС, ожиданием сокращения производства в Китае, а также с существенным ростом себестоимости производства [57].

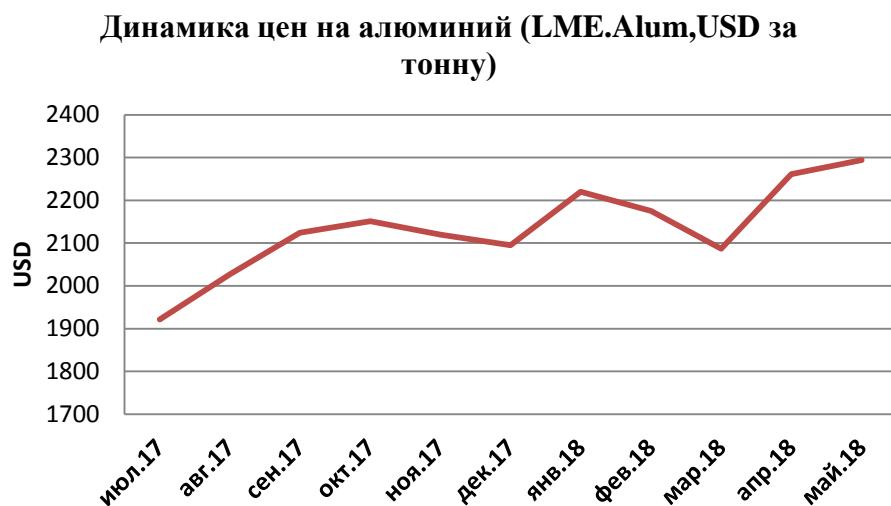


Рисунок 3 – Динамика цен на алюминий (LME. Alum, USD за тонну)

Мировой спрос на алюминий продолжает расти. Источниками роста спроса являются, прежде всего: транспортная, строительная, упаковочная и электротехническая отрасли. Во всех регионах рост спроса обусловлен увеличением расходов потребителей на приобретение автомобилей, товаров длительного пользования, а также ростом инвестиций в основной капитал.

Существенное влияние на увеличение спроса на алюминий оказывают снижение веса конструкций транспортных средств на фоне повышенного внимания к снижению выбросов, а также новые возможности для использования алюминия в строительстве. Мировой спрос на алюминий в первом квартале 2018 года вырос на 5,5% по сравнению с первым кварталом 2017 года – до 15 млн. тонн. Производство алюминия в мире в первом квартале 2018 года выросло на 7,8% – до 14,9 млн. тонн. Таким образом, мировой рынок алюминия находится в сбалансированном состоянии [58].

Среднедушевое потребление алюминия в мире по итогам в 2017 года оценивается в 8 кг. Ожидается, что к 2020 году этот показатель вырастет почти до 9 кг [59].

Структуру мирового использования алюминия по отраслям за 2017 год представим на рисунке 4.



Рисунок 4 – Структура мирового использования алюминия по отраслям за 2017 год

В 2017 году спрос на алюминий со стороны автопроизводителей вырос на 5% в связи с ростом продаж автомобилей, а также существенным увеличением использования алюминия в их производстве. Также, если упадут цены на нефть, то это создаст дополнительный спрос на автомобили.

Во всем мире производством алюминия занимается множество стран. Мировое производство алюминия в 2017 году составило 63,385 млн. тонн, что на 1,09% больше уровня 2016 года (57,890 миллиона тонн). В таблице 3 представлена статистика производства алюминия по регионам мира [60].

Таблица 3 – Динамика регионального производства алюминия

тыс. тонн	2014	2015	2016	2017
Китай	26534	28317	31672	32255
Азия	6326	7261	8105	8951
Европа	7611	7360	7574	7999
Северная Америка	4918	4585	4469	3950
Океания	2104	2035	1978	1817
Африка	1812	1746	1687	1678
Южная Америка	1906	1543	1325	1378
Всего производство	52291	53927	57890	63385

За 2017 год Китай произвел 32255 млн. тонн металла (рост на 1,02%), страны Африки - 1687 млн. тонн (осталось на прежнем уровне, что и в 2016 году), Северная Америка - 3950 млн. тонн (снижение на 0,9%), Южная Америка – 1378 млн. тонн (снижение на 1,04%), страны Азии (без Китая) - 8951 млн. тонн (снижение на 1,1%), Европы - 7999 млн. тонн (снижение на 1,06%), Океании - 1817 млн. тонн (снижение на 0,9%).

Очевидно, что регионом-лидером по производству алюминия является Азия (включая Китай). Это связано с тем, что основная доля производства в Азиатском регионе приходится на Китай и Россию. Этому способствует наличие крупных месторождений бокситов, из которых в дальнейшем

производится алюминий. Страны являются лидерами по добыче сырья для выплавки алюминия [61].

Рассмотрев статистические данные по регионам мира, представим аналитику производства алюминия по странам (таблица 4). Это поможет более детально рассмотреть вклад каждой страны в объем мирового производства алюминия.

Таблица 4 - Список стран - крупнейших производителей алюминия в мире

Страна производства алюминия	Производство алюминия, тыс. тонн	
	2016	2017
Китай	31400	31000
Россия	3530	3580
Канада	2880	3250
ОАЭ	2400	2400
Индия	2360	2750
Австралия	1650	1680
США	1587	1840
Норвегия	1230	1230
Бахрейн	961	970
Бразилия	772	790
ЮАР	695	690
Саудовская Аравия	682	740
Катар	610	640
Другие страны	5900	6240
Весь мир	57500	57600

Анализируя представленные выше данные, можно отметить то, что в период с 2015 по 2017 год большая часть стран увеличила объемы производства алюминия. Что касается использования мощностей в данный период, то большинство стран использовали свои мощности в одинаковых размерах, кроме США и Китая, снизивших свои мощности. Более $\frac{1}{2}$ мирового производства алюминия происходит именно в Китае, и он по-прежнему остается крупнейшим продуцентом. Вслед за Китаем, крупными производителями алюминия в настоящее время являются Россия, Канада и США, имея большие объемы по производству бокситов и глинозема, так как подобно Китаю, земли богаты крупными месторождениями полезных ископаемых, необходимых для производства алюминия [62].

Товарооборот алюминия в мире описывается с помощью показателей внешней торговли – экспорта и импорта. Динамика импорта и экспорта в течение шести лет представлена на рисунках 6 и 7 соответственно.

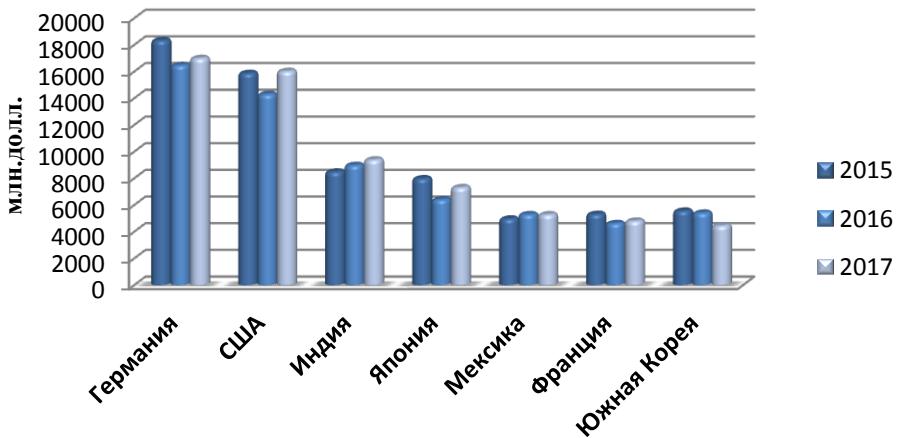


Рисунок 6 – Страны-лидеры по импорту алюминия (млн. долл.)

На основе данных из рисунка, можно сказать, что двумя главными странами-лидерами потребления алюминия являются Германия и США. Как известно, алюминий из вторичного сырья на сегодняшний день выплавляют около 50 стран мира, 95 % общей его продукции обеспечивают экономически развитые страны, в первую очередь США и Германия. Они же – главные импортеры алюминиевого лома. З место Индии в предложенной статистике обусловлено недостаточностью сырьевой базы по отдельным металлам, одним из них является алюминий. Так проявляется зависимость индийских предприятий от импорта алюминия. Россия же занимает 16 место по импорту алюминия.

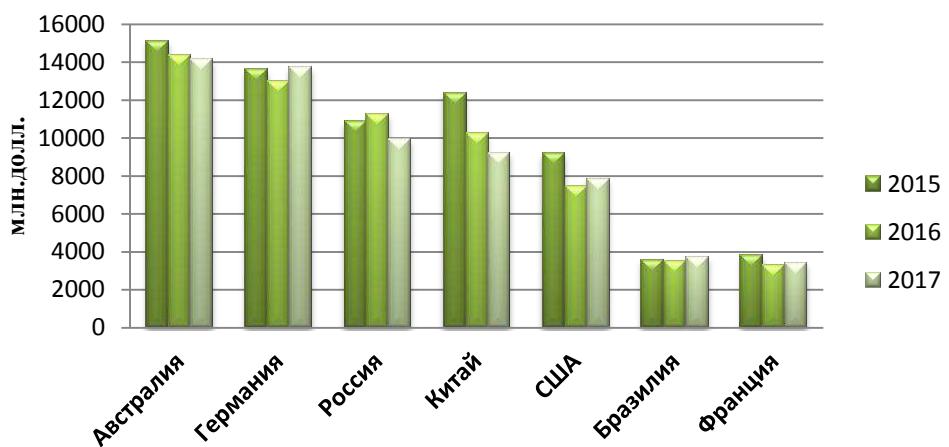


Рисунок 7 – Страны - лидеры по экспорту алюминия (млн.долл.)

Первое место среди стран-экспортеров алюминия занимает Австралия, так как ей принадлежит лидирующее место по производству глинозема (окись алюминия). Она выпускает до 18,4% от мирового производства глинозема. Германия занимает второе место, поскольку эта страна аналогичным образом является одним из ведущих производителей первичного алюминия, который в свою очередь предназначен для экспорта в другие страны. Как говорилось ранее, Россия и Китай имеют богатые месторождения бокситов и являются мировыми лидерами по производству алюминия. Следует отметить, что во все

большой степени происходит миграция алюминиевой промышленности из развитых стран в страны развивающиеся.

Десятка крупнейших компаний-производителей алюминия в 2016 году выглядит следующим образом (рисунок 5). (По материалам: Интерфакс-Украина) [63].

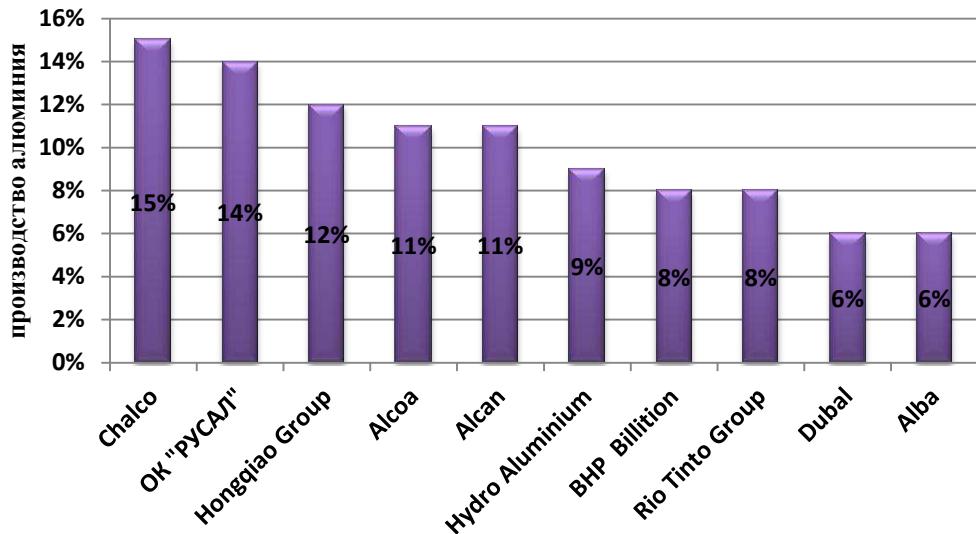


Рисунок 5 – Крупнейшие компании – производители алюминия

Chalco – крупнейший производитель алюминия и глинозема. Компания образована в 2001 году в ходе разгосударствления алюминиевой промышленности Китая. Все активы компании – четыре завода, производящих глинозем и алюминий, один алюминиевый и два глиноземных предприятия, а также научно-исследовательский институт – находятся в Китае. Chalco не представлена в России.

Объединенная компания «РУСАЛ» – лидер мировой алюминиевой отрасли. Продукция экспортируется клиентам в 70 странах мира. В состав компании входят предприятия по добыче бокситов и нефелиновый руды, производству глинозема, алюминия, сплавов, фольги и упаковочных материалов на ее основе, а также энергоактивы. На долю компании приходится около 12,5% мирового рынка алюминия и 16% глинозема, что обеспечивается производственными мощностями, позволяющими RUSAL производить 3,9 млн. тонн алюминия и 10,6 млн. тонн глинозема в год. Компания создана в марте 2007 года в результате объединения РУСАЛА, СУАЛА и глиноземных активов Glencore. В UC RUSAL работает 100 000 человек. Объединенная компания присутствует в 17 странах мира на 5 континентах [64].

Hongqiao Group – второй по величине китайский производитель алюминия.

Alcoa – один из ведущих мировых производителей первичного алюминия, алюминиевых изделий и глинозема. Компания работает в области аэрокосмической, автомобильной, упаковочной и строительной промышленности, на рынке коммерческих перевозок и инжиниринговых

решений. В Alcoa работает 129 тыс. человек в 44 странах мира. В России Alcoa принадлежат ОАО «Самарский металлургический завод» и ОАО «Белокалитвинское металлургическое производственное объединение». 25 Alcan – канадский производитель алюминия, история которого насчитывает более 100 лет. Сегодня компания – один из лидеров мировой алюминиевой промышленности, добывающий бокситы, производящий глинозем и алюминий. Входит в тройку лидеров по выпуску конструкционных и упаковочных материалов. В компании трудится более 68 000 человек, включая сотрудников совместных предприятий.

Alcan присутствует в 61 стране мира. В России компания продает алюминиевую упаковку, в том числе для табачных и косметических изделий, и представлена офисами в Московской и Ленинградской областях.

Hydro Aluminium – одно из двух основных бизнес подразделений норвежской компании Norsk Hydro. Второе ключевое направление ее деятельности — нефтяная промышленность и энергетика. Hydro Aluminium — вертикально-интегрированный производитель с основным глиноземным производством в Бразилии и Ямайке и алюминиевыми заводами в Австралии, Канаде, Германии, Норвегии и Словакии. Компания заявляла также о намерении строительства алюминиевого завода и в России. В Hydro Aluminium работает около 26 000 человек. В настоящий момент представлена в нашей стране офисами в Москве и Санкт-Петербурге.

На первом месте с 2014 года находится китайская компания Chalco, на втором месте находится ранее лидирующий ОК РУСАЛ. Это связано с увеличением мощностей на заводах Китая.

Таким образом производство алюминия в мире из года в год будет расти вслед за непрерывно растущим спросом на этот металл. Этому способствуют новейшие разработки в автомобилестроении, урбанизация и стремительный рост городов, новые возможности использования алюминия в качестве замены меди в энергетике, широкое применение в электротехнике и многое другое [65].

Крупнейшие корпорации - мировые лидеры в производстве алюминия представляют собой в основном вертикально-интегрированные холдинги, которые включают в свой состав не только бокситовые рудники, но и заводы по созданию глинозема. Иными словами владеют всеми стадиями производства алюминия.

2.1.2 Анализ российского рынка алюминия и его тенденции

Российская алюминиевая промышленность является наиболее преуспевающей из отечественных металлургических отраслей, сохраняя позиции первого в мире экспортера и второго – производителя (доля в мировом производстве — 8,7 %). Алюминиевая промышленность поставляет на экспорт до 80% выпускаемой продукции [66].

Крупнейшие алюминиевые заводы находятся в Сибири: это обусловлено наличием возобновляемой гидроэлектроэнергии (например, Братская ГЭС,

Красноярская ГЭС), а также богатыми месторождениями боксита, необходимого для производства. Обзор лидеров-производителей первичного алюминия, а также список алюминиевых заводов на карте России представим на рисунке 8 и 9.

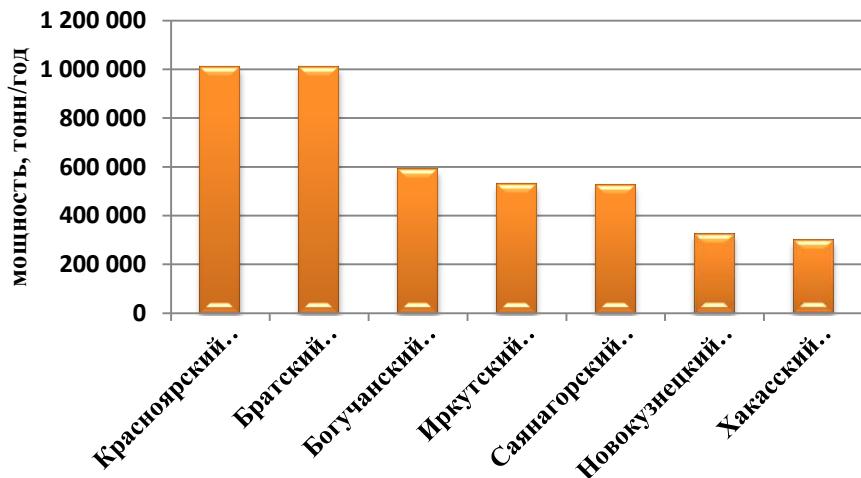


Рисунок 8 - Крупнейшие алюминиевые заводы России

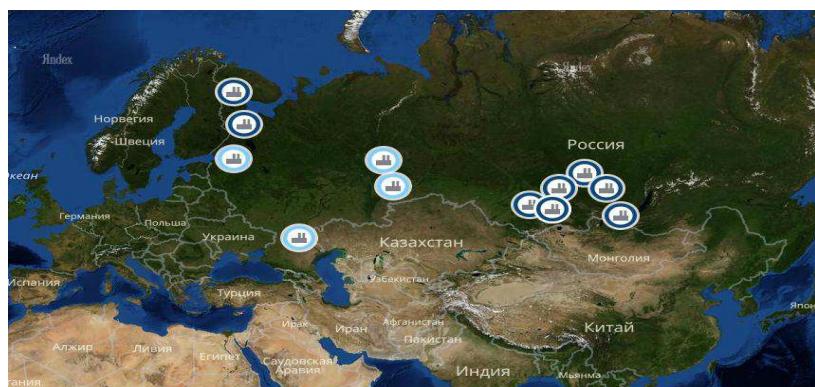


Рисунок 9 - Алюминиевые заводы на карте России

В России за последние 25 лет мировое потребление алюминия выросло более чем в 2,6 раз, в то время как потребление алюминия промышленными предприятиями в России и странах СНГ снизилось на треть.

Сложившееся положение связано с существующими проблемами отрасли, которые ведут к невозможности отечественных предприятий обеспечить необходимый объем выпуска продукции [67].

Во-первых, значительная часть существующих мощностей не обеспечена современным оборудованием или находится в аварийном состоянии, что не позволяет нарастить выпуск продукции соответствующего требованиям рынка качества.

Во-вторых, отсутствует стабильная система сбыта продукции как из-за кризисных явлений в экономике в целом и объективным снижением платежеспособного спроса, так и из-за слабого информационного обмена, в результате которого конечный потребитель и производитель просто не могут «встретиться».

И, в-третьих, высокий уровень издержек и, как следствие, высокая себестоимость производства снижают конкурентоспособность российской продукции по сравнению, например, с поставками из Китая.

Результатом этой ситуации является то, что не осваиваются новые виды продукции, невозможно реализовать крупные межотраслевые проекты, в частности, в авиа- и судостроении.

Дополнительными сдерживающими факторами являются существующие ГОСТы и СНиПы, которые ограничивают использование алюминия, например, в мостовых конструкциях, а принятие новых нормативов требует больших финансовых затрат, которые непосильны для отдельных производителей [68].

Алюминиевая промышленность является одной из фундаментальных отраслей экономики. Иными словами потребление алюминия тесно связано с развитием экономики в целом и, прежде всего, промышленного производства. В то же время существующие прогнозы экономического роста не дают возможности заметно увеличить объем потребления алюминия в перспективе как минимум 5 ближайших лет [69].

Способствовать разрыву этого порочного круга может ориентация на опережающее развитие алюминиевой отрасли и фокусирование на развитие экспортного потенциала – но уже не первичного алюминия, а технологичной алюминиевой продукции высоких переделов.

Основные проблемы алюминиевой промышленности в России следующие [70]:

- электроэнергия – производство алюминия очень энергоемкий процесс, для получения тонны алюминия расходуется 15-16 МВт·ч электроэнергии (что составляет 25-30% себестоимости металла). Если проследить изменения цен на алюминий и электроэнергию, видно, что тренды стоимости электроэнергии и стоимости алюминия имеют одинаковый характер изменения.

- затраты на грузоперевозки – это существенная статья расходов алюминиевых предприятий, которая постоянно увеличивается. В таких условиях алюминищикам развиваться сложно, и тут может помочь только государство. Оно способно сдерживать рост тарифов на электроэнергию и грузоперевозки. Необходимо участие регулирующих органов в этом вопросе, так как повышение тарифов РАО "РЖД" и РАО "ЕС" может губительно сказаться на развитии нескольких отраслей, как то: добывающих, алюминиевых и др., а именно они являются основными статьями дохода российского бюджета [71].

Динамика цен на основные цветные металлы на мировом рынке находится в центре внимания как стран-импортеров, так и России – основного экспортёра этих металлов. Если для первых рост цен нежелателен, то для России, наоборот, благоприятен, так как это позволяет увеличить поступление средств в бюджет страны.

Определяя место России в мировой алюминиевой промышленности сегодня и в будущем, можно отметить, что Россия сегодня является и останется в дальнейшем: крупным производителем алюминия; крупным экспортёром

алюминия; потенциально крупным потребителем этого металла, изделий и конструкций из него; потребителем новых технологий и новой техники (оборудования) в области производства алюминия и продукции из него; крупным потенциальным потребителем кредитных ресурсов для целей модернизации и развития производства; крупным потребителем алюминиевого сырья (импортного) [72].

Российский рынок не остается в стороне от общемировых тенденций, однако в настоящее время, очевидно, отстает от них. Такая ситуация связана как с общей экономической ситуацией, сдерживающей в настоящее время развитие перерабатывающих производств, так и с существующими стандартами, сдерживающими применение алюминия, в частности, в строительстве и электротехнике.

В то же время алюминий, безусловно, является материалом будущего и одной из основных задач Алюминиевой Ассоциации является способствование расширению применения алюминия во всех промышленных отраслях и областях жизни. С этой целью совместно с Минпромторгом России и участниками алюминиевого рынка реализуется программа стимулирования потребления алюминия [73].

2.2 Организационная и финансово-экономическая характеристика ООО «КраМЗ»

2.2.1 Характеристика деятельности и организационная структура предприятия ООО «КраМЗ»

2.2.2 Анализ хозяйственной деятельности предприятия ООО «КраМЗ»

2.3 Анализ состава и системы мотивации персонала на ООО «КраМЗ»

2.4 Анализ движения и текучести кадров на ООО «КраМЗ»

3 Механизм адаптации зарубежного опыта управления персоналом на примере ООО «КраМЗ»

3.1 Разработка плана мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом с учетом повышения материального и нематериального стимулирования труда

3.2 Экономическое обоснование разработанных рекомендаций в совершенствовании системы управления персоналом

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Дейнека, А. В. Управление персоналом: Учебник / А. В. Дейнека. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2014. – 292 с.
2. Кибаянов, А. Я. Управление персоналом организаций: Учебник / А. Я. Кибаянов – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 695 с.
3. Бухалков, М.И. Управление персоналом: Учебник / М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 400 с.
4. Маслова, В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического балакавриата / В. М. Маслова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 492 с.
5. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - Москва: Синергия, 2013. - 192 с.
6. Михайлина, Г. И. Управление персоналом: учебное пособие / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева, Д. Л. Михайлин, А. В. Беляк. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательско-торговая компания «Дашков и К», 2014. – 280 с.
7. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - Москва: Проспект, 2016. - 224 с.
8. Магура, М. Секреты мотивации. Или мотивация без секретов / М. Магура, М. Курбатова // Управление персоналом. -2014. -№13-14. -С.3-5.
9. Стрельникова, Л. А. Технологии управления человеческими ресурсами: учебное пособие / Л.А. Стрельникова – СПБ. : Изд-во Политехн. ун-та, 2016. – 176 с.
10. Попов, А.В. Анализ влияния материального стимулирования на эффективность труда работников /А. В. Попов // Вопросы территориального развития. –2014. –№7 (17). –3 с.
11. Абрамовских, Т.А. Формирование системы управления мотивацией профессионального развития персонала средствами нематериального стимулирования / Т.А. Абрамовских // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. -2015. -№ 5-2. -С. 50-55.
12. Кошелев, А.Н. Эффективная мотивация персонала – Москва, 2013. – 224 с.
13. Варенов, А.В., Исаев С. Д. Мотивация персонала: игра или работа. – М.: Речь, 2014. – 158 с.
14. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / О. К. Минева, С.А.Арутюнян и др. - Москва, 2015. -272 с.
15. Боковня, А.Е. Мотивация - основа управл. человеч. ресурсами: (теория и практика формир. мотивир. организац. среды и создания...). Монография/А. Е. Боковня. - Москва, 2013. -144 с.
16. Коробкина, М. А. Анализ и совершенствование системы мотивации трудовой деятельности персонала разных категорий [Электронный ресурс]/М. А.Коробкина, Ю. И. Бойко // Научно-методический электронный журнал «Концепт». –2016. –Т. 2. –С. 246–250. –Режим доступа: <http://e-koncept.ru/2016/46062.htm>.

17. Федченко, А.В. Стимулирование работников: зарубежный опыт [Электронный ресурс] -Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>.
18. Варданян, И.С. Зарубежный и российский опыт управления мотивацией персонала / И. С. Варданян // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. - №1. – с. 129 – 132
19. Грачев, М.В. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>.
20. Веснин, В. Р. Менеджмент: учебник / В. Р. Веснин. –4-е изд., перераб. и доп. –М.: Проспект, 2014. –613 с.
21. Уэйн, Дж. П. Обучение и развитие персонала: лучшие примеры в мировой практике [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.expo.trainings.ru/conference/archive>.
22. Холлифорд Сара. Мотивация персонала: практ. рук. для менеджеров: [пер. с англ.]/ Сара Холлифорд, Стив Уидет. – М.: HIPPO Publ., 2014. – 341 с.
23. Молочников, Н. Р. Организация и мотивация труда: зарубежный опыт / Н. Р. Молочников // Теория и практика общественного развития. – 2013. - №8. – с. 324 – 326
24. Трейси, Б. Мотивация: пер. с англ. Е. Ивченко. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – с. 144
25. Федченко, А. Стимулирование работников: зарубежный опыт/ А. Федченко // Человек и труд. – 2015. - №3. – с 79-81
26. Захаров, А. Н. Зарубежный опыт мотивации и оплаты труда/ А. Н. Захаров, // Вестник НГИЭИ. –2014. –№9 (40). –С.19-30
27. Гладкий, А. А. 1С Зарплата и управление персоналом 8.3. 100 уроков для начинающих / А. А. Гладкий. – М.: Эксмо, 2015. – с. 272
28. Якимов, В.Н. Стимулирование и мотивация труда в организации / В.Н. Якимов // ЗПУ. -2013. -№ 4. -С. 61-67.
29. Валиева, О. В. Управление персоналом. Конспект лекций: Пособие для подготовки к экзаменам / О. В. Валиева. – М.: А-Приор, 2013. – с. 176
30. Оучи, У. Г. Методы организации производства: японский и американский подходы. – М.: Экономика, 2014. – с. 311
31. Митчел, Д. Обнимите своих сотрудников. Прививка от жестокого менеджмента: пер. с англ. А. Алексеева. – 2-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – с. 288
32. Гапонова, О.С. Направления использования отечественного и зарубежного опыта мотивации персонала организаций / О. С. Гапонова// Вестник ННГУ. –2013. –№1. –С.277-283
33. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В. И. Герчиков. – М.: ИНФРА – М, 2015. – с. 282
34. Хрящева, Н. Неденежная мотивация / Н. Хрящева, Е. Доценко // Мотивация и оплата труда. – 2013. – с. 129

35. Степанова, Л.В. Анализ методов оценки условий труда / Л.В. Степанова // European research. -2015. -№ 2 (3).-С.19-23.
36. Моисеева, В. О. Особенности мотивационной системы японского менеджмента и возможностей ее применения в российских компаниях // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 3. Ч. 1 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.ekonomika.s nauka.ru/2014/03/4343>.
37. Соотношение мотивации и лояльности: значение системного фактора [Интервью с А. Иодко] // Управление персоналом. 2014. -№ 8. -С. 50 -53.
38. 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.
39. Коротков, Э. М. Менеджмент [Текст]: учебник по направлению и специальности "Менеджмент" / Э. М. Коротков. - М.: Юрайт, 2015. -640 с.
40. Горчакова, Т.Е. Возможности использования японского опыта управления персоналом в российской экономике: автореф. дис. канд. экон. наук: 08.05.00 / Т.Е. Горчакова. - Москва, 2015 - 26 с.
41. Волковицкая, Г.А. Управление стимулированием труда: монография /Г.А.Волковицкая - Санкт-Петербург: Книжный дом. – 2014. - 125с.
42. Алехина, О. Е. Стимулирование развития работников организации / О. Е. Алехина. – Уфа: Управление персоналом, 2013. –№ 1. –С. 20–25.
43. Практический журнал по управлению человеческими ресурсами «Директор по персоналу [Электронный ресурс]: девять фактов о поколении Y в России: как их привлечь и удержать? –Режим доступа: <http://www.hrdirector.ru>
44. 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.
45. Петрова, Е.В. Совершенствование системы управления персоналом как условие эффективного функционирования организации/ Е.В. Петрова, О.А. Петров //Вестник Чувашского государственного педагогического университета им. И.Я. Яковleva. -2014. -№ 1-1. -С. 123-126.
46. Трейси, Б. Делегирование и управление: пер. с англ. Ю. Константиновной. – М.: Манн, Иванов и Фербер. 2014. – с. 144
47. Архипова, Н. И. Управление персоналом в организации. Краткий курс для бакалавров / Н. И. Архипова, О. Л. Седова. – М.: Проспект, 2016. – с. 224
48. Гапонова, О. С. Направления использования отечественного и зарубежного опыта мотивации персонала организаций / О. С. Гапонова// Вестник ННГУ. –2013. –№1. –С.277-283
49. Володина, А. С. Сравнительная характеристика японского, американского и европейского менеджмента/ А. С. Володина // Молодой ученый. —2015. —№1-2. Т. 1. —С. 173-180.
50. Козаченко, А.В., Зарубежный опыт мотивации труда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.elitarium.ru/>.

51. Акимова, О. В "Америке основной мотиватор - деньги, в Европе - карьерный рост, в России - творческая самореализация" // Управление персоналом. - 2016. - № 14 (144), - с. 19.
52. Васюк, А. В. Системы компенсации труда: опыт США и Японии / Васюк, А. В. // Известия Восточного института. –2013. –№6. –С.50-62
53. Управление персоналом в зарубежной практике [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hr-life.ru/hrm/main>.
54. Борисоглебский, Ю.В. Металлургия алюминия [Текст]: учеб. пособие для ВУЗов Ю.В. Борисоглебский, Г.В.Галевский, Н.М. Кулагин, М.Я. Минцис, Г.А. Сиразудтинов. –Новосибирск: Наука. Сибирская издательская фирма РАН, 2014.
55. Алюминиевая промышленность в современном мире [Электронный ресурс]: Международный студенческий научный вестник. Режим доступа: <http://www.scienceforum.ru/2016/1536/25820>.
56. Анализ мирового рынка алюминия [Электронный ресурс]: Металлургические исследования. Режим доступа:http://www.metalresearch.ru/world_aluminium_analysis.html.
57. London Metal Exchange [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.lme.com>.
58. Добыча алюминия в мире: цифры и факты [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://zolotodb.ru/articles/other/al/10714>.
59. Мировой рынок алюминия в 2018 году [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.webeconomy.ru/index.php?cat=mcat&mcat=142&news_id=3930&p=1&page=cat&type=news.
60. Производство и потребление алюминия в мире [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://aluminium-guide.ru/mirovoj-rynek-alyuminii-v-2015-godu-cena/>.
61. Производство алюминия и алюминиевых сплавов [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://a1um.ru/krasnoyarskiy-aluminievui-zavod.html>.
62. Мировой рынок алюминия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ifs.ru/upload/staj.pdf>.
63. Интерфакс – Украина [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://interfax.com.ua/>.
64. РУСАЛ [Электронный ресурс]: раскрытие информации. – 2018. – Режим доступа: <https://rusal.ru/investors/info/>.
65. Global and China Aluminum Profile Industry Report [Электронный ресурс]: PR Newswire. –Режим доступа: <http://www.prnewswire.com/news>-
66. Тематические новости металлургии [Электронный ресурс]: Официальный сайт ИИС “Металлоснабжение и сбыт. –Режим доступа: <http://www.metalinfo.ru/ru/news/s315.html>.
67. Как устроен мировой рынок алюминия [Электронный ресурс]: Сайт об алюминии. Проект компании RUSAL. – Режим доступа: http://aluminiumleader.ru/economics/how_aluminium_market_works/.

68. Официальный сайт AME Group [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://uk.amegroup.com/Website/Home.aspx>.
69. Официальный сайт Международного Института Алюминия [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.world-aluminium.org/>.
70. Общая структура потребления алюминия по регионам [Электронный ресурс]: Металлургический интернет-портал. –Режим доступа: <https://www.steelland.ru/stat/analytics/1364.html/>.
71. Канаев, П. П. ГЭС Сибири: рыночные цены не обрадуют потребителя [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.eprussia.ru/epr/240/15776.htm>.
72. Стратегия развития металлургической промышленности на период до 2020 г., утвержденная приказом Минпромторга России от 18 марта 2009 г. № 150
73. Алюминиевая ассоциация [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.aluminas.ru/>.
74. Официальный сайт ООО «Красноярский металлургический завод» [Электронный ресурс]. – Красноярск, 2006-2018. – Режим доступа: <http://kramz-trade.ru/>.
75. КраМЗ: Опыт. Развитие. Перспективы: Журнал. – Красноярск, 2014. - 48 с.
76. Ефимова, О.В., Финансовый анализ: современный инструментарий для принятия экономических решений / О.В.Ефимова.- М.: Финансы и статистика, 2014. -208 с.
77. Информационно-справочная литература ООО «КраМЗ».
78. Рубцов, Л. Уровень оплаты труда и текучесть кадров: зависимость обратная / Л. Рубцов, В. Гагаринов // ЧТ. – 2013. - №7.
79. Абдукаримов, И.Т. Финансово-экономический анализ хозяйственной деятельности коммерческих организаций (анализ деловой активности): Учебное пособие / И.Т. Абдукаримов. -М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. -320 с.
80. Аверина, О.И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебник / О.И. Аверина, В.В. Давыдова, Н.И. Лушенкова. -М.: КноРус, 2014. -432 с.
81. Грачев, А. О. Финансовая устойчивость предприятия. Критерии и методы оценки в рыночной экономике: Учебник / А. О. Грачев. – Изд.: Дело и сервис, 2015. – 252 с.
82. Крылов, Э. В. Анализ финансовых результатов, рентабельности и себестоимости продукции: Учебник / Э.В. Крылов. – М.: Анализ финансовых результатов, 2015. – 101 с.
83. Ключкова, Е. Н. Экономика предприятия / Е. Н. Ключкова, В. И. Кузнецов, Т. Е. Платонова. - М.: Юрайт, 2014. -448 с.
84. Вершинина, Т. Н. Взаимосвязь текучести и производственной адаптации рабочих /Т. Н. Вершинина. – Новосибирск: Наука, 2013. –145 с.

85. Битуева, Н.Д. Потеря мотивации, или как настроить персонал на длительную работу / Н.Д. Битуева // Банковский ритейл. 2014. -№ 3. -С. 52 – 58
86. Бухарова, Н.В. Стимулирование в системе мотивации труда / Н.В. Бухарова // Социально-политические науки. -2014. -№ 1. -С. 59-65.
87. Корзенко Н.И. Стимулирование и мотивация труда в организации / Н.И. Корзенко // Вестник ЧелГУ. -2015. -№ 1 (356). -С. 127-128.
88. Наставничество как программа адаптации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://career-st.ru/specialist/lib/8>.
89. Либерман, К.А. Материальная мотивация / К.А. Либерман // Кадровый вопрос. 2014. -№ 3. -С. 8 -17.
90. Нехайчук, Ю.М. Мотивация персонала / Ю.М. Нехайчук // Финансы: планирование, управление, контроль. 2014. -№ 6. -С. 10 -17.
91. Вукович, Г.Г. Стимулирование труда персонала как ключевой элемент системы кадрового менеджмента / Г.Г. Вукович // Экономика: теория и практика. –2013. –№ 3 (27). –С. 66-72.
92. Молочников, Н.Р. Организация и мотивация труда: зарубежный опыт [Электронный ресурс]-Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>.
93. Информационный туристический портал [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://japantoday.ru/novosti-yaponii/v-yaponii-uluchshayut-usloviya-truda.html>.
94. Трофимов, А. Г. Работа с персоналом на предприятии [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>
95. Сальникова, Н.А. Как работник понимает «справедливую зарплату»// Управление персоналом, 2014. №7, С 32 -33.
96. Алексеева, К.А. Адаптация персонала как фактор повышения производительности труда/ К. А. Алексеева. –Новосибирск: Наука и современность, 2014.–№28. –С. 144-148.
97. Волгина, Ю. Г. Одегова Экономика труда: (социально-трудовые отношения) / Ю. Г. Волгина. –Москва, 2013. –489 с.
98. Сметанин, К. Е. Система управления кадрами. / К. Е. Сметанин. // Современные проблемы экономического и социального развития, 2015. –№11. –С. 43–46.
99. 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.
100. Лымарева, О.А. Развитие службы управления персоналом на современном предприятии/ Лымарева О.А., Сидорова А.А// Экономика: теория и практика. -2013. -№ 4 (32). -С. 073-078.
101. Плешин, И.Ю., Управление персоналом: учебник/ И.Ю. Плешин. – СПБ, 2013. -77с.
102. Андреева, Е. Л. Социально-психологический климат научно-производственного коллектива как фактор адаптации молодого специалиста:

дис. канд. психол. наук: 08.00.05/ Андреева Елена Леонидовна. – Москва, 2013.–192 с.

103. Социальный пакет важнее зарплаты [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ekb.estrabota.ru/article/archive/449>.

104. Чулanova, O. L. Управление персоналом на основе компетенций: Монография. / O. L. Чулanova. –M.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. –122 с.

105. Брушлинский, А. В., Психология субъекта: индивида и группы // Психологический журнал. 2015. Т23. №1. с. 71 – 80.

106. Маева, Н. Мотивация к обучению или обучение как мотив: две грани важной управленческой пары / Н. Маева // Управление магазином. -2013. –№ 3. -С.5-12.

107. Головачев, А.С. Конкурентоспособность организации [Электронный ресурс]: учеб. пособие / А.С. Головачев. - Минск, 2012. –319 с.–Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=507027>.

108. Генкин, Б.М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика): монография / Б.М. Генкин. – Москва: ИНФА-М, 2014. – 352с.

109. Березняк, Е.Е. Вопросы оплаты труда: теория и практика / Е.Е. Березняк // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. -2015. -№ 21. -С.144-148.

110. Лахман, Р.М. Рейтинг способов мотивации труда, выгодных как для компаний в налоговом плане, так и для работников / Р.М. Лахман // Российский налоговый курьер. 2013. -№ 4. -С. 62 -73.

111. Новашина, Т.С., Карпутин, В.И., Леднев, В.А. Экономика и финансы предприятия: учебник / под ред. Т.С. Новашиной. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2014. 352 с.

112. Тихенький, В.Г. Карьерные горки, или, Как и кто может (и должен) помочь сделать карьеру? / В.Г. Тихенький // Управление персоналом. 2014. -№ 16. -С. 13 -17.

113. Катков, В.М. Проблемы мотивации руководителей и специалистов на промышленных предприятиях [Электронный ресурс] -Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>.

114. Кочеткова, А. И. Психологические основы управления персоналом [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>.

115. Сперанский А.А., Драгункина Н.В. Оптимизация системы оплаты труда и материального стимулирования. - М.: Альфа-пресс, 2016.

116. Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации/ С. В. Шекшня. –М.: 2014. – с. 40.

117. Шестакова, Е. В. Социальные льготы для сотрудников / Е. В. Шестакова // Кадры организации. –2014. –№9. –С. 45–47.

118. Челомова, Н. Нематериальная мотивация труда. Так ли нематериальна? / Н. Челомова // Управление человеческим потенциалом. –2013. –№3. –С. 15.

119. Самоукина, Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н.В. Самоукина. –М. Вершина, 2016: –224 с.

120. Соломанидина, Т.О. Управления мотивацией персонала (в таблицах, схемах, тестах, кейсах) / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. –М.: 2014

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра экономики и международного бизнеса горно-металлургического
комплекса

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
Бурменко Р.Р. Бурменко
подпись
« 20 » июнь 2018 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 - Менеджмент

38.03.02.01.05 – Международный менеджмент горно-металлургического
комплекса

Оценка эффективности применения зарубежного опыта управления персоналом
(на примере ООО «КраМЗ»)

Руководитель Ольга Соснина – ст. преподаватель
подпись, дата 19.06.2018.

О. А. Евстигнеева

Консультант Ольга Горячева – канд. экон. наук
подпись, дата

О. Е. Горячева

Выпускник Юлия Арсентиева
подпись, дата

Ю. В. Арсентиева

Нормоконтролер Ольга Горячева
подпись, дата

О. Е. Горячева

Красноярск 2018

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра экономики и международного бизнеса горно-металлургического
комплекса

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
Бурменко Р.Р. Бурменко
подпись
« 5 » марта 2018 г.

ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме бакалаврской работы

Студентке Арсентиевой Юлии Владимировне.

Группа ПЭ 14-04, направление подготовки 38.03.02 Менеджмент, профиль 38.03.02.01.05 «Международный менеджмент (горно – металлургического комплекса)».

Тема выпускной квалификационной работы: «Оценка эффективности применения зарубежного опыта управления персоналом (на примере ООО «КраМЗ»)».

Утверждена приказом по университету №5894/с от 20.04.2018 г.

Руководитель ВКР Евстигнеева О.А., Старший преподаватель кафедры «Экономика и международный бизнес горно-металлургического комплекса».

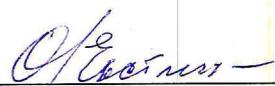
Исходные данные для ВКР: практический материал, собранный в процессе прохождения производственно-профессиональной и преддипломной практики; форма №1 бухгалтерский баланс; форма №2 «Отчет о прибылях и убытках»; статистические данные, предоставленные ООО «КраМЗ»; справочная и учебная литература, электронные ресурсы.

Перечень разделов ВКР:

- 1 Теоретические вопросы системы управления персоналом
- 2 Анализ внешней и внутренней среды ООО «КраМЗ»
- 3 Разработка плана мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом с учетом повышения материального и нематериального стимулирования труда

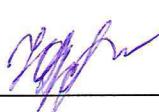
Перечень графического или иллюстративного материала – презентация, разработанная в Microsoft Office Power Point в количестве 19 слайдов.

Руководитель ВКР


подпись

О.А. Евстигнеева

Задание принял к исполнению


подпись

Ю.В. Арсентиева

«2 » марта 2018 г.

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме Оценка эффективности применения зарубежного опыта управления персоналом (на примере ООО «КраМЗ») содержит 74 страницы текстового документа, 17 рисунков, 26 таблиц, 4 приложения и 120 использованных источников.

ПЕРСОНАЛ, СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ, ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ, МОТИВАЦИЯ, ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА, СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА, ЭФФЕКТИВНОСТЬ.

Объектом бакалаврской работы является предприятие ООО «КраМЗ».

Цель выпускной квалификационной работы: разработка мероприятий по совершенствованию мотивации и стимулирования персонала как одних из основных элементов системы управления персоналом, путем адаптации зарубежного опыта управления персоналом и оценка эффективности данных мероприятий на примере предприятия ООО «КраМЗ».

Задачи работы:

- изучить теоретические аспекты системы управления персоналом;
- провести анализ внешней и внутренней среды алюминиевой отрасли;
- проанализировать деятельность и финансовое состояние предприятия ООО «КраМЗ»;
- провести анализ существующей системы управления персоналом, выявить недостатки системы;
- разработать рекомендации по совершенствованию существующей системы управления персоналом в соответствии с выявленными недостатками;
- произвести оценку экономической эффективности разработанных мероприятий.

Актуальность темы заключается в значимости персонала, как ключевого ресурса современного предприятия, обеспечивающего его конкурентоспособность. Управление персоналом всегда относилось к важнейшим факторам, обеспечивающим эффективность работы предприятия. Реализация потенциальных возможностей любой организации зависит от знаний, компетенций, квалификации, мотивации, дисциплины, восприимчивости к обучению работающего персонала. Конченой целью управления персоналом является создание сплоченной, ответственной, высокопроизводительной команды, способной решать любые задачи, соответствующие миссии любого предприятия.

В работе проведена оценка эффективности разработанных мероприятий, которая подтверждает целесообразность их реализации. В результате выявлено, что разработанные мероприятия дадут возможность предприятию повысить эффективность материального и нематериального стимулирования персонала, увеличить свои финансовые показатели, уменьшить затраты на поиск новых работников. Помимо этого, снизится текучесть кадров, работники будут