

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(Национальный исследовательский университет)

Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Экономика труда и управление персоналом»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой
д.п.н., профессор
_____/И.В. Резанович
«__» _____ 2018г.

Разработка молодёжной политики в ОАО «Троицкий станкостроительный завод»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ–38.03.03.2018.282 ВКР

Консультант
по экономической части
к.э.н., доцент
_____/Е.А. Резанович
«__» _____ 2018г.

Руководитель
к.э.н., доцент
_____/О.А. Антонова
«__» _____ 2018г.

Автор работы
студент группы ЭУ–583
_____/К.В. Евдокимова
«__» _____ 2018г.

Нормоконтролер
Ст.преподаватель
_____/М.Р. Пяткова
«__» _____ 2018г.

Челябинск 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ МОЛОДЕЖНОЙ ПОЛИТИКИ .	5
1.1 Основы кадровой политики	5
1.2 Сущность и построение молодежной политики в организации	13
1.3 Отечественный и зарубежный опыт реализации молодежной политики на предприятии.....	24
2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОАО «ТСЗ»	37
2.1 Краткая характеристика предприятия ОАО «ТСЗ».....	37
2.2 Анализ факторов внешней и внутренней среды предприятия	43
2.3 Кадровый аудит предприятия ОАО «ТСЗ»	56
3 ПРОЕКТ ПО РАЗРАБОТКЕ МОЛОДЕЖНОЙ ПОЛИТИКИ ДЛЯ ОАО «ТСЗ»	62
3.1 Анализ кадровой политики ОАО «ТСЗ»	62
3.2 Проект молодежной политики для ОАО «ТСЗ»	76
3.3 Расчет стоимости предложений по проекту молодежной политики для ОАО «ТСЗ».....
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	84
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	85

ВВЕДЕНИЕ

Молодежная политика является актуальной темой для изучения и исследования. Далеко не все организации разрабатывают и внедряют молодёжную политику и, к сожалению, значимость молодёжной политики на предприятии недооценивают большинство бизнесменов.

Любая организация нуждается в молодежной политике, а также в ее своевременной корректировке, в силу изменений внутренней и внешней среды, а также потребностей и интересов молодых кадров. Грамотно разработанная молодёжная политика будет способствовать привлечению и удержанию молодых специалистов, которые готовы к новым проектам, к развитию не только себя, но и предприятия. «Будущее в руках молодёжи», «Без молодёжи нет будущего» – самые верные цитаты, которые несут в себе огромный смысл и на которых необходимо основываться. Одной из самых серьезных недоработок современного руководства является рассмотрение организации в отдельности от персонала. Так, иногда работники не готовы к переменам в работе предприятия. Поэтому, основная задача кроется не только лишь в разработке проекта молодёжной политики, но и в последующем грамотном управлении человеческими ресурсами.

Человеческие ресурсы представляют собой совокупность потенциальных возможностей человека в трудовой, умственной или физической деятельности. Человеческие ресурсы есть определённый набор качеств и характеристик человека, который отвечает за его способность к деятельности определённого рода.

Поскольку функционирование любого предприятия основано на человеческом факторе, то появляется объективная необходимость в регулировании данного процесса. Управление человеческими ресурсами ставит своей целью наиболее эффективное использование труда персонала с целью получения максимальной экономической выгоды. Этот процесс основан не

только на умении организовать коллектив с количественной и качественной точки зрения, но также и на умении использовать психологические приемы.

Каждый менеджер должен быть готов к тому, что руководство персоналом является наиболее сложным процессом, нежели управление технологической частью производства. Что связано с высокой вероятностью возникновения конфликтных ситуаций как по рабочим, так и по личным вопросам[1].

Цель дипломного проекта – Разработка молодежной политики для ОАО «Троицкий станкостроительный завод».

Объект исследования: ОАО «Троицкий станкостроительный завод».

Предмет исследования – молодежная политика в ОАО «Троицкий станкостроительный завод».

Достижение основной цели проекта будет реализовано за счет решения следующих задач:

1. Раскрытие основных аспектов кадровой политики;
2. Сущность и построение молодежной политики на предприятиях;
3. Сравнение отечественного и зарубежного опыта реализации молодежной политики на предприятиях;
4. Анализ организационно-хозяйственной деятельности ОАО «ТСЗ»;
5. Анализ внешней и внутренней среды предприятия;
6. Проведение кадрового аудита в ОАО «ТСЗ»;
7. Разработка молодежной политики, а также плана мероприятий по внедрению для ОАО «ТСЗ», с учётом проведенных анализов предприятия;
8. Расчет бюджета мероприятий по внедрению молодежной политики.

Практической применимостью выпускной квалификационной работы является разработка молодежной политики для ОАО Троицкий станкостроительный завод.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, выводов, заключения, списка литературы (20 наим.). В работе также содержится 8 рисунков и 20 таблиц. Общий объём работы 85 страниц.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ МОЛОДЕЖНОЙ ПОЛИТИКИ

1.1 Основы кадровой политики

Кадровая политика является одним из важнейших элементов деятельности любого предприятия. Целью кадровой политики, как системы управления персоналом, является достижение наиболее высоких результатов деятельности предприятия.

Своевременная комплектация необходимым количеством кадров на все подразделения становится невозможным без разработки и реализации кадровой стратегии предприятия. Разработка стратегии управления персоналом начинается с сопоставления проектной компетенции персонала, необходимой для реализации общей стратегии предприятия, и фактического состояния человеческих ресурсов на предприятии, определения соответствия между ними. Также, определяются приоритеты, на которых в первую очередь необходимо сосредоточить организационные ресурсы. Выбранные направления разработки кадровой стратегии должны быть основаны на стратегии развития предприятия и нацелены на формирование производственного поведения, подобающего ее реализации.

В теории и практике кадровой работы существуют различные точки зрения на инструменты кадрового планирования. Одни утверждают, что кадровое планирование сегодня и в будущем целесообразно выполнять с применением математически точных моделей, несмотря на то, что это дорогостоящий метод. Другие предлагают использование простых методов, что сопровождается наиболее низкими издержками [8].

Кадровая политика есть письменный документ, в котором описаны аспекты текущей кадровой политики предприятия, подписанный всеми высшими руководителями. Причем кадровая политика не является смыслом существования самой организации. Кадровая политика проистекает из основных коммерческих или функциональных целей организации и отражает их.

Если у предприятия нет документа, отражающего кадровую политику, это не означает, что руководство не в силах на уровне коллектива управлять им эффективно. В случае эффективного управления коллективом, руководство предприятия существенным образом влияет на продуктивность деятельности предприятия. Это подразумевает заботу о надлежащем обучении, мотивации хорошей работы и решении проблем до того момента, как они станут угрожающими. Кроме того, следует позаботиться и о том, чтобы члены коллектива, наделенные полномочиями контроля и управления, также старались хорошо руководить своими подчиненными.

Хорошей кадровой политикой можно считать общую кадровую стратегию, объединяющую различные аспекты политики организации в отношении персонала и управление человеческими ресурсами. Она должна повышать способность организации адаптироваться к изменению технологий и требований рынка, которые можно предвидеть в будущем [9].

Кадровая политика является составной частью всей управленческой деятельности и производственной политики организации. Основной целью кадровой политики является создание сплоченной, ответственной, развитой и высокопроизводительной рабочей силы. Кадровая политика создает не только благоприятные условия труда, но и дает возможность продвижения по службе и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне [10].

Важным методологическим вопросом при разработке прогнозов, программ, основных направлений, планов развития кадров является обеспечение выполнения следующих требований:

- совместимость структурных элементов документов;
- применение в них "сквозных" показателей, характеризующих эффективность кадровой политики на всех стадиях;
- применение в них "сквозных" показателей, характеризующих эффективность кадровой политики на всех стадиях;

Для составления кадровой политики необходим анализ существующей системы плановых показателей развития кадров, выявить их соответствие системе социальных и экономических законов и изменяющиеся условия развития производства и общества, спланировать пути их оптимизации. Урегулирование нормативной базы разработки кадровой политики предполагает приведение ее в соответствие с требованиями, которые включают в себя обеспечение возможности расчетов плановых показателей развития кадров на всех стадиях:

- Обеспечение прогрессивности нормативных документов на основе современных методов организации управления кадрами;
- Обеспечение методического единства при разработке норм для различных уровней государственного, отраслевого и территориального планирования и продолжительности планового периода;
- Систематическое обновление нормативов с учетом достижений отечественного и зарубежного кадрового менеджмента, прогрессивных изменений в научной организации управления персоналом [11].

При выборе кадровой политики учитываются внешние и внутренние факторы предприятия, такие как:

- стратегия развития предприятия, требования производства;
- финансовые возможности предприятия, определяемый им допустимый уровень издержек на управление персоналом;
- количественные и качественные характеристики имеющегося персонала и направленность их изменения в перспективе и др.;
- ситуация на рынке труда (количественные и качественные характеристики предложения труда по профессиям предприятия, условия предложения);
- спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, складывающийся уровень заработной платы; влияние профсоюзов, жесткость в отстаивании интересов сотрудников;
- требования трудового законодательства, устав правил работы с наемным персоналом и т.д.

Общие требования к кадровой политике в современных условиях гласят следующее:

1) Кадровая политика должна основываться на стратегических целях развития предприятия;

2) Кадровая политика должна быть достаточно гибкой. Это означает, что она должна быть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника, с другой – динамичной, т.е. корректироваться в соответствии с изменением тактики предприятия, производственной и экономической ситуации;

3) Кадровая политика должна быть экономически обоснованной, т.е. должна исходить из реальных финансовых возможностей предприятия;

4) Кадровая политика должна обеспечивать индивидуальный подход к каждому из сотрудников.

Таким образом, кадровая политика направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства.

В реализации кадровой политики возможны альтернативы. Она может быть быстрой, решительной (возможно, и не очень гуманной по отношению к работникам, на первых порах), основанной на формальном подходе, приоритете производственных интересов, либо, наоборот, основанной на учете того, как ее реализация скажется на трудовом коллективе, к каким социальным издержкам для него это может привести.

Содержание кадровой политики не ограничивается лишь наймом на работу, а отображается в принципиальных позициях предприятия в отношении подготовки, развития персонала, обеспечения взаимодействия работника и организации. В то время как кадровая политика связана с выбором целевых задач, рассчитанных на перспективу, текущая кадровая работа ориентирована на оперативное решение кадровых вопросов.

Кадровая политика формирует:

—Требования к рабочей силе на стадии ее найма (к образованию, полу, возрасту, стажу, уровню специальной подготовки и т.п.);

—Отношение к “капиталовложениям” в рабочую силу, к целенаправленному воздействию на развитие тех или иных сторон занятой рабочей силы;

—Отношение к стабилизации коллектива (всего или определенной его части);

—Отношение к характеру подготовки новых рабочих на предприятии, ее глубине и широте, а также к переподготовке кадров;

—Отношение к внутрифирменному движению кадров [12].

Кадровая политика является разработкой определенных действий по управлению персоналом, направленных на решение стратегических задач предприятия.

Основные задачи и элементы кадровой политики:

1. Определение общей стратегии, целей управления персоналом, формирование идеологии и принципов кадровой работы. Идеология кадровой работы может отражаться в виде документа, в котором содержатся моральные нормы работы с кадровым подразделением, а также план реализации в повседневной работе всеми руководителями структурных подразделений предприятия, включая руководителя предприятия. По мере развития предприятия и изменения внешних условий идеология кадровой работы предприятия может уточняться.

2. Выявление потребности предприятия в персонале, с учетом существующего кадрового состава. Планирование осуществляется с учетом факторов, влияющих на потребность в персонале (стратегия развития предприятия, количество производимой продукции, применяемые технологии, динамика рабочих мест и т.д.).

3. Привлечение, отбор и руководство персоналом. Необходима разработка критериев отбора персонала и оптимизация соотношения внутреннего

(перемещения внутри предприятия) и внешнего (прием новых сотрудников) привлечения персонала, разработка четкой системы оплаты труда.

4. Повышение квалификации персонала предприятия, переобучение. Для этого рекомендуется определить формы обучения сотрудников при повышении квалификации (с помощью работников структурного подразделения предприятия, отвечающего за работу с кадрами, или в соответствующем образовательном заведении, с отрывом или без отрыва от производства и т.д.).

5. Планирование и организация трудового процесса, в том числе определение рабочих мест, условий труда, содержания и последовательности выполнения работ и др.

Основной целью кадровой политики является также и создание системы управления кадрами, которая в основном базируется на экономических и социальных гарантиях, ориентированных на сближение интересов сотрудников с интересами предприятия. Кадровая политика определяет цели, связанные с отношением предприятия к внешнему окружению (рынок труда, взаимоотношения с государственными органами), а также цели, связанные с отношением предприятия к своему персоналу. Кадровая политика осуществляется стратегическими и оперативными системами управления. Кадровая политика предприятия – это целостная кадровая стратегия, объединяющая различные формы кадровой работы, стиль ее проведения в организации и планы по использованию рабочей силы. Кадровая политика должна увеличивать возможности предприятия, реагировать на изменяющиеся требования технологии и рынка в ближайшем будущем [10].

Свойства кадровой политики:

- Связь со стратегией;
- Ориентация на долгосрочное планирование;
- Значимость роли кадров;
- Круг взаимосвязанных функций и процедур по работе с кадрами [12].

Сложность планирования, нацеленного на длительную перспективу сопряжена еще и с трудностью прогнозирования поведения людей. Поэтому, решая соответствующие задачи, необходимо предусматривать и степени риска, а также рассматривать возможные альтернативы.

Кадровое планирование состоит из нескольких этапов:

1) определение главных задач планирования исходя из основных целей предприятия. Они состоят в том, чтобы обеспечить необходимую качественную и количественную трудовую эффективность на каждом рабочем месте в надлежащее время;

2) разработка кадровой стратегии предприятия в связи с общими условиями его развития и обновления, чтобы определить возможность должностного и профессионального продвижения работников предприятия, установить необходимые условия труда с учетом его научной организации и обеспечить реализацию индивидуальных возможностей каждого работника;

3) определение конкретных целей для каждого сотрудника и уточнение принципов работы внутри предприятия. Конкретные кадровые цели ложатся в основу разработки кадровых мероприятий, которые представляют собой комплекс мер, направленных на реализацию кадровых задач, целей и стратегии с учетом потребностей работников на каждом рабочем месте.

Разработка стратегии управления персоналом во многом сходна с разработкой стратегии развития фирмы в целом и состоит в определении курса действий, времени его реализации, показателей оценки прогресса и выработки планов организационно-технических мероприятий по реализации этого курса действий. При этом используются одновременно два подхода: «сверху-вниз» и «снизу-вверх». Эти методы имеют свои недостатки, но при совместном применении дополняют друг друга.

Стратегия и планы управления персоналом, разработанные высшим руководством («сверху-вниз»), определяют основные направления формирования стратегии и планов для следующего уровня, а они – для следующего и т.д. Но при

таким подходе может возникнуть проблема мотивации руководителей низовых подразделений и их подчиненных на реализацию «чужих» для них планов. В случае применения стратегии «снизу-вверх» каждое подразделение разрабатывает собственную стратегию и планы организационно-технических мероприятий, которые впоследствии интегрируются в единый план организации. Недостатками этого подхода является неадекватная компетентность низовых подразделений в оценке динамики внешней среды, понимании общей стратегии предприятия, ее приоритетов и возможностей, а также сложность согласования планов низовых подразделений между собой.

Как правило, руководство предприятия разрабатывает и направляет в подразделения стратегию управления персоналом на долгосрочный период (3–5 лет), и на ее основе разрабатываются планы организационно-технических мероприятий для каждого подразделения на более короткие сроки, которые впоследствии утверждаются руководством. Сроки перспективного планирования мероприятий в подразделениях обуславливаются длительностью подготовки кадров. Так, длительность подготовки квалифицированных рабочих составляет от 6 месяцев до 2 лет. При перспективном планировании необходимой численности на более короткий период нельзя будет обеспечить своевременную подготовку достаточного количества рабочих.

Разработка стратегии управления персоналом и создание планов организационно-технических мероприятий, по сути дела, являются процессом перспективного планирования человеческих ресурсов. Основная задача планирования персонала состоит в обеспечении реализации планов организации с точки зрения человеческого фактора – работников – их численности, квалификации, производительности, издержек на их найм.

Вывод: Кадровая политика является основным элементом в развитии предприятия, который способствует достижению наибольших результатов деятельности предприятия. Одним из методов совершенствования кадровой политики предприятия является разработка молодежной политики.

1.2 Сущность и построение молодежной политики в организации

Наиболее распространенным форматом работы с молодежью на сегодняшний день является молодежная политика. Молодежная политика предполагает деятельность, направленную на создание социально-экономических, организационных условий и гарантий для социального становления, интеграции в общественную жизнь предприятия, самоопределение и самореализацию молодежи, привлечение молодежи к решению стоящих перед предприятием задач.

Основная деятельность в сфере молодежной политики заключается в реализации трех направлений: привлечение молодых специалистов, их развитие и профессионализация, а также, закрепление молодых специалистов на предприятии.

Для решения задачи привлечения молодых специалистов используются различные формы работы с молодежью, которые обычно объединены в специальные программы, разнообразие которых сводится к двум основным формам.

Первый тип программ ориентирован на молодых людей в возрасте до 25 лет, не имеющих профессионального образования. В рамках этих программ происходит профессиональная подготовка молодых людей с последующим трудоустройством их на предприятии. Подобная практика имеет широкое распространение в деятельности компаний, занимающихся производством, и ориентирована на подготовку молодежи к рабочим специальностям.

Второй тип программ направлен на студентов 4–5 курсов, обучающихся по профильным специальностям. В рамках ее реализации происходит отбор наиболее компетентных специалистов и их постепенное закрепление на предприятии. Обычно, работа предприятий со студентами, обучающимися по профильным для фирмы специальностям, включает в себя следующие шаги: предоставление студентам возможностей для прохождения производственной

практики, написания диплома с использованием материалов предприятия и, наконец, трудоустройство. Представленные формы работы по привлечению молодых людей на предприятие являются довольно таки типичными для большинства проектов молодежной политики. А также, в большинстве регионов РФ активно развивается практика поступления в ВУЗ по направлению, когда предприятие финансирует обучение того или иного профильного специалиста с условием, что после окончания учебного заведения он несколько лет отработает в компании, т.е. заключается контракт [2; 213 с].

Решение задачи закрепления молодых специалистов на предприятии имеет большое разнообразие форм, но, не смотря на это разнообразие, все они базируются на трех основных принципах.

Первый принцип заключается в расширении социальных программ для молодежи, которые направлены на решение жилищных проблем, что для большей части молодежи является важнейшим полем социального напряжения. Также, социальные программы ориентированы на создание условий для карьерного роста молодого специалиста, увеличение его заработной платы, расширение социальных льгот в виде доступа к учреждениям воспитания и образования для детей молодых сотрудников. Социальные программы более серьезного характера действуют в крупных компаниях. Во многих из них активно развиваются ипотечные технологии приобретения жилья молодыми специалистами, причем большую часть затрат предприятие берет на себя. Так, в ОАО «Концерн Энергоатом» действуют следующие условия ипотеки для молодых специалистов в соответствии с программой «Обеспечение жильем молодых работников ОАО "Концерн Энергоатом"»: отсутствие первоначального взноса, срок ипотечного кредита — 20 лет, 1% годовых в течение первых 7 лет, в течение оставшегося срока оплата из расчета ставка рефинансирования ЦБ РФ плюс 1%5. В ОАО «РЖД» работает программа «Социальные гарантии», в рамках реализации которой молодым сотрудникам РЖД предоставляются ипотечные кредиты, при этом ежегодный процент по ипотеке выплачивает компания.

Второй принцип заключается в формировании у молодых специалистов ценностно-нормативной модели, составляющей ядро корпоративной культуры компании. Данное направление осуществляется через систему внутрикорпоративного формального и неформального обучения, институт наставничества, привлечение молодых специалистов к разработке разнообразных этических и нормативных документов. Таким образом, при помощи развития общекорпоративных планов, формирование системы когнитивной, аффективной и поведенческой лояльности, создается еще один инструмент удержания молодежи на предприятии.

Третьим важнейшим принципом работы с молодежью является развитие системы молодежного самоуправления, основной задачей которой является интеграция молодых сотрудников в процессы принятия и реализации решений компании. В большинстве организациях, в большей или меньшей степени реализовывающих молодежную политику, действуют разнообразные Комитеты по делам молодежи, Совет молодых специалистов и т.д. Как полагают подавляющее количество предприятий, включение молодых специалистов в процессы разработки и принятия решений на предприятии является важным инструментом развития активной социальной политики современной российской молодежи. К сожалению, лишь незначительная часть молодых специалистов проявляет активность. Данные свидетельствуют о том, что лишь 5 % молодых сотрудников принимает активное участие в работе, нацеленной на их развитие. [3; 13 с].

Реализация молодежной политики во многом зависит от особенностей окружающей среды, которая формирует потребность в ее структурировании и создании локальностей, в рамках которой возможна подготовка молодых специалистов для нужд конкретного предприятия. Основной целью работы является профессиональная ориентация и профессиональная подготовка молодых специалистов для работы в конкретной компании. Выделяют три основных направления такой работы:

1. Информирование потенциальных молодых сотрудников о перспективах трудоустройства компании. Актуальным для всех организаций является формирование и продвижение своего имиджа через организацию Дня открытых дверей, показ презентаций и т.д.

2. Спонсорская деятельность, которая включает в себя выплату стипендий студентам профильных вузов, грантов молодым ученым, а также спонсирование курсов и программ подготовки.

3. Комплексное сотрудничество с системой образования по схеме: «школа – вуз – предприятие» через профориентационную работу среди учащихся и выпускников, заключение договоров с вузами о прохождении практик и стажировок, обучение молодых людей по целевым направлениям.

На примере ОАО «РЖД» рассмотрим молодежную политику, ее основные цели и методы реализации. ОАО «РЖД» является успешной и активной развивающейся компанией, реализующей свою деятельность уже второе десятилетие. В компании работает 894тыс. человек, а большую половину численности персонала составляет молодежь. Это связано с тем, что компания предлагает условия, удовлетворяющие потребности молодых кадров, предлагает карьерный рост и достойную заработную плату, а также оказывает поддержку на протяжении всех этапов работы сотрудника на предприятии. Более того, компания строит долгосрочные планы и методы реализации молодежной политики.

Открытое акционерное общество "Российские железные дороги" (далее – ОАО "РЖД") один из самых узнаваемых российских брендов, основа национальной транспортной системы. ОАО "РЖД" в своей деятельности ориентируется на эффективное развитие конкурентоспособного транспортного бизнеса, ядром которого является выполнение задач национального железнодорожного перевозчика грузов и пассажиров и владельца железнодорожной инфраструктуры общего пользования. Помимо этого, одним из ключевых приоритетов ОАО "РЖД" является интеграция в мировую транспортную систему. В этих условиях

особое значение приобретают вопросы развития кадрового потенциала, и особенно – работа с молодым поколением, которое способно стать катализатором развития железнодорожной отрасли.[1; 33 с].

Целевая программа "Молодежь ОАО "РЖД" (2016 – 2020 гг.)" (далее – Программа) – основополагающий документ единой молодежной политики компании, разработанный с учетом анализа современных подходов к управлению персоналом, социально-поведенческих особенностей современной молодежи и учитывающий фактор вхождения в социально и экономически активный период жизни новых поколений молодых людей. Программа направлена на совершенствование методов и форм реализации корпоративной молодежной политики, а также координацию деятельности подразделений ОАО "РЖД" по направлениям кадровой, информационно-коммуникационной, социальной, образовательной и патриотическо-воспитательной работы, проводимой среди молодых работников, членов их семей и потенциальных молодых работников ОАО "РЖД".

Целью программы является формирование стабильных и долгосрочных условий для привлечения и закрепления перспективной молодежи в ОАО «РДЖ», развитие ее профессиональных и корпоративных компетенций, интеллектуальных и творческих способностей с целью использования потенциала молодых специалистов для решения операционных и стратегических задач организации.

Основной целевой аудиторией программы является категория «Молодые работники компании». К данной категории относятся сотрудники в возрасте от 17 до 35 лет.

Для обеспечения эффективности управления проектами и направлениями работы Программы, а также реализации адресных проектов и мероприятий выделяются подкатегории "молодой рабочий", "молодой ИТР", "молодой руководитель".

Дополнительной целевой аудиторией программы является категория «потенциальные работники компании», которая в свою очередь подразделяется на следующие подкатегории:

- «Молодые специалисты на рынке труда», к подкатегории которых относятся молодые люди в возрасте от 17 до 35 лет, закончившие обучение в образовательных учреждениях высшего и среднего профессионального образования, не работающие в ОАО "РЖД" (но находящиеся в поиске работы). Внимание к этой подкатегории молодых людей обусловлено ее значимостью в качестве оперативного источника пополнения персонала;

- "Студенты учреждений высшего образования", к которым относятся молодые люди в возрасте от 17 до 35 лет, обучающиеся в вузах. Это аспиранты, студенты, обучающиеся по основным железнодорожным специальностям; студенты, обучающиеся по договору целевой подготовки; студенты непрофильных специальностей. Внимание к этой подкатегории обусловлено ее важностью как среднесрочного (1-6 лет) источника пополнения персонала;

- "Студенты профессиональных образовательных учреждений", к данной подкатегории относятся молодые люди в возрасте до 35 лет, обучающиеся в профессиональных образовательных учреждениях. Это студенты, обучающиеся по основным железнодорожным специальностям; студенты, обучающиеся по договору целевой подготовки; студенты непрофильных специальностей. Внимание к этой подкатегории обусловлено ее важностью как среднесрочного (1-4 года) источника пополнения персонала;

- "Учащиеся общеобразовательных учреждений, в том числе частных общеобразовательных учреждений ОАО "РЖД" (далее – школьники). К этой подкатегории относятся дети и подростки, а также члены семей работников ОАО "РЖД" в возрасте от 6 до 18 лет, обучающиеся в школах и школах-интернатах. Это учащиеся профильных классов железнодорожной направленности частных общеобразовательных учреждений ОАО "РЖД" и муниципальных общеобразовательных учреждений; учащиеся классов универсального профиля

(непрофильное обучение). Внимание к этой подкатегории обусловлено ее важностью как долгосрочного (2-14 лет) источника пополнения персонала;

- "Воспитанники дошкольных образовательных учреждений, в том числе частных дошкольных образовательных учреждений ОАО "РЖД" (далее – дошкольники). К этой подкатегории относятся дети в возрасте до 7 лет. Внимание к этой подкатегории обусловлено ее важностью в качестве стратегического источника пополнения персонала и значительным социальным эффектом, положительно влияющим на молодых работников компании, чьи дети входят в эту подкатегорию [2; 54 с].

Основные задачи программы:

1. Развитие системы привлечения молодежи, ее адаптации и закрепление в компании: Сохранение молодых работников в компании не ниже уровня доли молодежи среди населения РФ; Сохранение показателей удовлетворенности молодых сотрудников работой в компании; Сохранение показателей лояльности молодых сотрудников.

2. Вовлечение молодежи в решение корпоративных задач (в т.ч. в инновационную и научную деятельность) и развитие международного молодежного сотрудничества: Сохранение показателя инициативности и вовлеченности молодых работников в решении корпоративных задач компании; Количество инновационных и рационализаторских предложений, поступивших от молодежи; Рост количества молодых сотрудников, участвующих в программах и проектах международного молодежного сотрудничества, направленных на обмен опытом, знаниями и повышения уровня профессионализма.

3. Поддержание условий для развития профессиональных и корпоративных компетенций и карьерного продвижения молодых сотрудников: Сохранение на запланированном уровне доли молодых сотрудников в составе кадрового резерва компании; Рост доли молодых специалистов, владеющих иностранными языками на уровне не ниже B1-B2.

4. Духовно-нравственное и патриотическое воспитание молодежи, развитие корпоративного волонтерства: Сохранение доли молодых сотрудников, принимающих участие в мероприятиях, связанных с духовно-нравственным, патриотическим воспитанием и корпоративным волонтерством;

5. Продвижение ценностей здорового образа жизни и спорта среди молодежи: Сохранение доли школьников и дошкольников, принявших участие в программах детских оздоровительных лагерей; Сохранение доли молодых сотрудников компании, принимающих участие в спортивных мероприятиях и акциях.

Группа проектов и направлений работы в Программе:

1) Проекты и направления, нацеленные на привлечение молодежи, ее эффективную адаптацию и закрепление в компании: разработка и использование эффективных механизмов профессиональной адаптации молодых сотрудников, в т.ч. механизма наставничества; развитие программ социальной адаптации молодежи; жилье для молодежи; профориентация; проведение мероприятий, направленных на ознакомление с компанией и продвижение бренда «РЖД» в качестве привлекательного работодателя; развития движения студенческих отрядов.

2) Проекты и направления, нацеленные на вовлечение молодежи в решение корпоративных задач и развитие международного молодежного сотрудничества: Реализация мероприятий, направленных на развитие научно-технического творчества и содействие инновационной и научной деятельности молодежи; Совершенствование молодежных коммуникационных форматов; Развитие системы дистанционного информирования, внедрение новых способов взаимодействия с молодежью и совершенствование каналов обратной связи с ней; Укрепление и развитие международного молодежного сотрудничества; Развитие материальных и нематериальных форм поощрения молодых сотрудников, активно участвующих в повышении эффективности деятельности компании.

3) Проекты и направления, нацеленные на поддержание условий для развития профессиональных и корпоративных компетенций и карьерного продвижения

молодежи компании: Совершенствование системы взаимодействия с профильными высшими и средними специальными образовательными организациями; Развитие механизмов повышения профессионализма молодых сотрудников, проведение конкурсов профмастерства, курсов повышения квалификации и т.д.; Развитие корпоративных компетенций у молодых сотрудников компании; Формирование и развитие молодежного кадрового резерва; Совершенствование условий для изучения иностранных языков.

4) Проекты и направления, нацеленные на духовно-нравственное и патриотическое воспитание молодежи, развитие корпоративного волонтерства: Проведение акций и мероприятий, основанных на ценностно-ориентированном подходе к духовно-нравственному и патриотическому воспитанию молодежи; Развитие новых форм корпоративного волонтерства; разработка проектов, направленных на формирование семейных ценностей и ответственного родительства в среде молодых сотрудников.

5) Проекты и направления, нацеленные на продвижение ценностей здорового образа жизни и спорта среди молодежи: Совершенствование методической работы в детских оздоровительных лагерях; Привлечение молодежи к участию в спортивных мероприятиях; Поддержка внедрения на общекорпоративном, региональном и узловом уровнях практики сдачи норм Всероссийского физкультурно-оздоровительного комплекса «Готов к труду и обороне» молодым сотрудникам.

Результаты, достигнутые в ходе реализации предыдущих целевых программ, позволяют сформировать следующие базовые принципы реализации молодежной политики ОАО "РЖД":

1. Преемственность. Программа разработана с учетом опыта реализации целевых программ ОАО "РЖД", регулировавших корпоративную молодежную политику в предшествующие годы. Программа развивает уже действующие успешные проекты и предлагает новые направления работы с молодежью, дополняя корпоративную молодежную политику эффективными форматами и

инструментами; демонстрирует обновленный подход к взаимодействию с молодежью, востребованный в современных социально-экономических условиях;

2. Объективное целеполагание. Задачи Программы сформулированы с учетом объективного анализа текущей ситуации в области реализации корпоративной молодежной политики и перспектив развития ОАО "РЖД" на период до 2020 года;

3. Контроль эффективности Программы. Для контроля эффективности реализации молодежной политики ОАО "РЖД" предусмотрены общие целевые параметры реализации Программы, установлены показатели, количественно и качественно характеризующие результаты выполнения направлений. Такой подход позволяет анализировать достигнутые в рамках реализации Программы результаты и своевременно производить необходимые корректировки для повышения эффективности работы с молодежью;

4. Централизованное управление Программой и распределение ответственности. Программой предусмотрена четкая система управления реализацией Программы, а также определены подразделения ОАО "РЖД", ответственные за реализацию единой корпоративной молодежной политики как на общекорпоративном, так и на региональном уровнях.

5. Использование проектного управления. Предыдущий опыт реализации проектов в области молодежной политики показал, что проектная форма управления является эффективной и может использоваться при адресной реализации отдельных направлений Программы. Проектное управление имеет ряд таких преимуществ как усиление межфункционального и межрегионального взаимодействия между исполнителями Программы, сосредоточение внимания на конкретных проектах, задачах и подзадачах Программы, включая строгое исполнение сроков их реализации, организованное распределение ресурсов и системный контроль за их использованием, а также возможность сравнительной оценки затрат на осуществление проекта. Исходя из этого планируется

продолжить использование проектного подхода к решению отдельных задач по управлению реализацией Программы;

6. Поощрение инициативы на местах. Программа предусматривает возможность широкого тиражирования успешного местного опыта реализации молодежных проектов, его активное распространение, масштабирование и приложение на дорожном и общекорпоративном уровнях. Наиболее удачные предложения и инициативы смест в части реализации молодежной политики ОАО "РЖД" будут обобщаться, анализироваться кураторами и исполнителями Программы;

7. Сбалансированное участие всех категорий молодых работников в проектах и направлениях Программы. Программа должна учитывать особенности и потребности каждой из категорий молодых работников, в том числе и самой многочисленной из них – рабочей молодежи. Акцент на вовлечение в мероприятия по реализации Программы всех категорий молодых работников ОАО "РЖД" гарантирует полноценную и эффективную реализацию единой корпоративной молодежной политики в целом;

8. Эффективное использование и развитие инфраструктуры ОАО "РЖД", необходимой для реализации Программы. Для оптимального расходования средств ОАО "РЖД" проекты Программы планируется реализовывать с использованием материально-технической базы ОАО "РЖД", расположенной на территории объектов компании, в рамках правил и регламентов, регулирующих внутрихозяйственную деятельность и условия внутренних взаиморасчетов. Планирование реализации проектов и направлений работы в Программе является основанием для прогнозирования использования мощностей объектов ОАО "РЖД". Для проектов Программы, которые обладают специфическими характеристиками и требованиями в части организационно-технического обеспечения, предполагается принимать меры по развитию существующей инфраструктуры компании с целью ее совершенствования и модернизации до уровня, необходимого для полноценной реализации данных проектов. Развитие

инфраструктуры будет проводиться с учетом современных подходов в области работы с молодежью, используемых при реализации проектов Программы [13].

Вывод: основная деятельность в сфере молодежной политики заключается в реализации трех направлений: привлечение молодых специалистов, их развитие и профессионализация, а также, закрепление молодых специалистов на предприятии.

Рассмотренная в качестве достойного примера ОАО «РЖД» имеет программу, направленную на формирование благоприятных условий и среды, в том числе коммуникационной, для развития творческого подхода у молодежи к решению операционных и стратегических задач компании, а также генерирования новых форматов работы с молодежью.

Реализуемые в рамках Программы проекты и направления работы способствуют появлению у ОАО "РЖД" уникальных конкурентных преимуществ, выраженных в формировании деятельной и активного сообщества молодых профессионалов, разделяющих корпоративные ценности компании и готовых вносить свой вклад в ее развитие. Результаты реализации Программы оказывают положительное влияние на качество управления человеческими ресурсами в компании, укрепляют ее деловую репутацию, усиливают образ ОАО "РЖД" как привлекательного работодателя, что способствует увеличению капитализации, а значит и повышению инвестиционной привлекательности и увеличению потенциала компании в сфере модернизации и инноваций.

1.3 Отечественный и зарубежный опыт реализации молодежной политики на предприятии

Как показывает практика, исследование и внедрение молодежной политики в организациях является актуальной проблемой современности. Рассмотрим отечественный опыт работы молодежной политики, основные направления и цели на трех предприятиях различных сфер.

«Куйбышевазот», г.Тольятти (Одно из ведущих предприятий российской химической промышленности).

На современном этапе реализация молодёжной политики на данном предприятии имеет основные направления:

- Содействие в образовании, повышении квалификации и профессиональном росте молодёжи;
- Помощь семье молодых кадров;
- Медико-оздоровительная деятельность;
- Культурно-досуговая и спортивная деятельность;
- Информационно-консультативная деятельность;
- Социально-правовая защита;
- Социальная и материальная поддержка молодёжи.

Молодёжная политика – одно из приоритетных направлений деятельности «Куйбышеазота». Профсоюз данной организации реализовывает молодёжную политику посредством следующих структур: Совет молодых специалистов(совещательный орган); Комиссия по работе с молодёжью профсоюзного комитета предприятия. Основой организации работы с сотрудниками предприятия является заключение коллективного договора между администрацией и сотрудниками в лице профсоюза и структурами, представленными выше.

Молодёжная политика «Куйбышевазота» включает в себя различные формы социальной помощи и поддержки. С 2000 года на предприятии действует жилищная программа «Куйбышеазота», которая заключается в оказании помощи в приобретении жилья. Данное положение предполагает длительную рассрочку оплаты жилья. За счёт ссуд от предприятия для сотрудников покупаются квартиры, рассчитываться за которые семьям сотрудников можно свыше 20 лет. За последние несколько лет для сотрудников было приобретено около 220 квартир. Так, благодаря этой возможности 79 сотрудников уже улучшили свои жилищные условия. В рамках данной программы действует ряд льгот для

молодых сотрудников предприятия при рождении ребёнка. Подобные льготы положительно влияют на неокрепшее социально-экономическое положение молодых сотрудников.

Отдельным направлением молодежной политики предприятия можно считать оказание материальной помощи молодым сотрудникам, испытывающим материальные трудности. Например, это оказание единовременной материальной помощи до 30000 рублей сотрудникам предприятия, возвратившимся из рядов Российской армии.

Также предприятие выплачивает 15000 рублей сотруднику при рождении ребенка, а в последующем выплачиваются ежемесячные дополнительные выплаты работникам по уходу за ребенком до 3-х лет.

Помимо социальной помощи и поддержки, комиссия по работе с молодёжью способствует карьерному и профессиональному росту молодых кадров, за счёт регулярно-проводимых конкурсов профессионального мастерства, которые позволяют выявить перспективных сотрудников:

- 1) Конкурс профессионального мастерства на звание «Лучший молодой энергетик», «Лучший молодой механик», «Лучший молодой химик-технолог»;
- 2) Первенство молодых руководителей и руководящего резерва предприятий Самарской области «Точка роста»;
- 3) Ежегодное проведение Научно-практической конференции, в которой принимают участие молодые сотрудники.

Для саморазвития сотрудников в течение уже нескольких лет работает клуб любителей английского языка на базе Совета молодых специалистов. Также, действует группа для детей сотрудников.

Ещё одним важным компонентом социальной политики предприятия является оздоровление и организация отдыха для сотрудников. Программа по охране здоровья персонала предусматривает оказание высококвалифицированной медицинской помощи, проведение лечения и оздоровления. Также, большому вниманию в компании уделяется психологическому здоровью сотрудников: на

предприятия проводятся различные социально-психологические тренинги, направленные на сплочение коллектива, их личностный рост, умение решать межличностные конфликты и т.д.

На предприятии «Куйбышеввазот» молодёжная политика развивается более чем активно, ведь она удовлетворяет социальные потребности молодых сотрудников и способствует их благополучному развитию [14].

«Амурский судостроительный завод». Публичное акционерное общество, которое было создано с целью укрепления обороноспособности страны, является одним из старейших предприятий оборонительной отрасли, базовым и единственным крупным предприятием судостроительного профиля в дальневосточном регионе России.

Девиз завода: «Успех труда сотрудника – слагаемое успеха предприятия. От успеха предприятия зависит достойный уровень жизни работников. Партнёрство и сотрудничество – гарантия взаимного благополучия коллектива и завода».

Основные направления реализации молодёжной политики на предприятии ПАО «Амурский судостроительный завод»:

1. Адаптация и закрепление молодых сотрудников на предприятии;
2. Содействие в развитии Совета молодёжи;
3. Обеспечение условий для охраны здоровья, здорового образа жизни молодых сотрудников и развитие молодёжного спорта;
4. Создание условий для гражданского становления, духовно-нравственного и патриотического воспитания молодёжи;
5. Создание условий для научно-технического и художественного творчества молодёжи, удовлетворение творческих способностей и интересов;
6. Развитие профориентационной работы;
7. Информационная поддержка и содействие в решении проблем молодёжи предприятия.

Стратегия предприятия:

1) Реализация инициатив и инноваций молодежи, позволяющей предприятию быть конкурентно-способным на рынке судового и общего машиностроения, плавучих сооружений и металлоконструкций;

2) Участие молодежи в совершенствовании организационных структур и методов, повышающих ответственность персонала за выполнение поставленных задач;

3) Эффективное использование имеющегося производственного и кадрового потенциала, внедрение инновационных технологий.

Тактика, которой придерживается предприятие в реализации основных направлений молодежной политики:

1. Создание условий для объединения рабочей и служащей молодежи предприятия в Совет молодежи ПАО «АСЗ»;

2. Совершенствование Положений предприятия, регулирующих порядок реализации основных направлений молодежной политики;

3. Обеспечение повышения уровня заработной платы, путем организации выплат единовременного пособия и начисления северной надбавки молодым работникам предприятия, вступившим в первичные трудовые отношения;

4. Создание действенного резерва на замещение руководящих должностей предприятия, стимулирующего мотивацию, творческий и профессиональный рост молодежи предприятия;

5. Систематическое повышение уровня профессиональной квалификации молодого персонала предприятия;

6. Организация и проведение различных по направлению конкурсов для талантливой и целеустремленной молодежи предприятия;

7. Создание и организация работы банка данных инновационных технологий и новейших разработок молодежи в области повышения качества производства;

8. Информирование молодежи предприятия в области федеральных целевых программ. Содействие в решении проблем рабочей и служащей молодежи ПАО «АСЗ»;

9. Обеспечение условий для охраны здоровья, формирования здорового образа жизни;

10. Укрепление преемственности между всеми ступенями образования: начального, начального профессионального, среднего и высшего профессионального образования.

Амурский судостроительный завод рекомендует себя, как надёжное и стабильное предприятие с развитой молодёжной политикой. Предприятие имеет чёткие представления о том, что необходимо персоналу, а именно молодым кадрам, и полностью способствует удовлетворению спросов молодёжи на предприятии [15].

Нефтяная компания «Лукойл».

Данная организация является молодой и успешно-развивающейся. В Лукойле предусмотрена молодёжная политика с учётом интересов и потребностей молодых кадров. Организация придерживается следующих тактик:

1. Наставничество. С целью адаптации и обучения молодых специалистов профессиональным навыкам, особое внимание уделяется развитию наставничества в компании. За каждым молодым специалистом, пришедшим в компанию, закрепляется свой наставник, который сопровождает его работу в течение 1 года. Как правило, наставник оказывает всестороннюю помощь и поддержку молодому специалисту при реализации индивидуального плана профессионального развития.

2. Конкурс молодых специалистов. С целью стимулирования активности молодых специалистов, раскрытия их творческого и профессионального потенциала, повышения мотивации к достижению профессиональных целей в Компании проводится конкурс на присвоение звания «Лучший молодой специалист года» в различных номинациях. Победители конкурса получают единовременную премию, кроме того, им устанавливается надбавка к должностному окладу сроком на 1 год. Победители Конкурса могут быть

рассмотрены в качестве кандидатов на включение в состав резерва кадров организации и в график стажировок в организациях Группы «ЛУКОЙЛ».

3. Советы молодых специалистов. В Компании успешно функционируют Советы молодых специалистов, в задачу которых входит содействие молодым сотрудникам в адаптации, в овладении ими в совершенстве специальностью, воспитании приверженности корпоративной культуре и корпоративным ценностям. Советы молодых специалистов созданы на уровне организаций и регионов. С целью развития молодых кадров и повышения его профессиональной эффективности, проводятся различные мероприятия: комплекс тренингов личностной эффективности на развитие лидерских и деловых качеств; стажировки в других организациях компании «ЛУКОЙЛ»; корпоративное вовлечение молодых специалистов через участие во внутренних мероприятиях – корпоративных и отраслевых научно–технических конкурсах и конференциях, форумах, «День молодого специалиста» и т.д.

4. Научно-технический конкурс. Конкурс на лучшую техническую разработку проводится в целях развития творческой инициативы молодых специалистов и поощрения за лучшие научно-технические исследования. К тому же, данный конкурс способствует росту эффективности производства, улучшению качества продукции и работ, а также повышению надежности и безопасности эксплуатации производства, экономии трудовых и материальных ресурсов, механизации и автоматизации производства, созданию гибких технологических процессов, активизации человеческого фактора, решению комплексных экологических проблем. В этом мероприятии могут принимать участие также и студенты профильных высших учебных заведений. Конкурс проводится один раз в два года по 16 направлениям.

Молодежная политика Компании «Лукойл» направлена на привлечение молодых работников, создание условий и возможностей для их успешной и эффективной самореализации, развития их профессионального потенциала. Работа с молодежью начинается со школы. Дочерние общества Компании организуют

для студентов и школьников экскурсии на производство, Дни открытых дверей. Компания сотрудничает с рядом образовательных учреждений, которые рассматривает в качестве своих стратегических партнеров. У студентов есть возможность начать карьеру еще до окончания учёбы, во время производственной и преддипломной практики. Успешно формируется и развивается наставничество [16].

Рассмотрим особенности работы молодежной политики, а также условия труда для работников в организациях за рубежом.

Компания Apple – американская корпорация, производитель персональных и планшетных компьютеров, аудиоплееров, телефонов, ПО. Один из пионеров в области персональных компьютеров и современных многозадачных операционных систем с графическим интерфейсом. Благодаря инновационным технологиям и эстетичному дизайну, корпорация Apple создала уникальную репутацию, сравнимую с культом, в индустрии потребительской электроники. Штаб-квартира находится в Калифорнии. Численность персонала компании – около 116 000 сотрудников [17].

Стив Джобс следовал принципу: сотрудники должны быть по уши влюблены в продукт, над которым работают. Надо ждать от сотрудников большего и не соглашаться на удовлетворительный результат - считал он, - тогда они создадут шедевр. Его собственная увлеченность заряжала энергией всех. Вся команда прониклась стремлением создать особенный продукт [18].

Ни для кого не секрет, что многие крупные IT-компании практикуют культуру поощрения своих сотрудников. Для мотивации своего персонала они готовы предложить больше, чем просто бесплатную медицинскую страховку и обеды. Ведь чем довольнее и счастливее работник, тем продуктивнее становится его труд. Несколько методов мотивации молодых специалистов:

—Скидки. Сотрудники Apple ежегодно получают скидку в размере 25% на покупку музыкальных плееров iPod, компьютеров и планшетов iPad. Каждые три

года рабочие также получают скидку в размере 250 долларов на покупку iPad или 500 долларов на покупку компьютера линейки Mac. Кроме того, для сотрудников Apple распространяется скидка в 50% на покупку программного обеспечения. Apple заботится не только о своих сотрудниках, но и их семьях, а также друзьях, предоставляя различные скидки на тот или иной товар.

—Поддержка семейных ценностей. Несмотря на то, что в Apple не предусмотрено детского сада, компания позволяет будущим матерям брать четырехнедельный полностью оплачиваемый отпуск перед родами, а также 14-недельный отдых после родов, который, также оплачивается в полном объеме. Компания также не обошла стороной тех, кто обзаводиться пополнением в семье пока не собирается. Им ежегодно предоставляется шестинедельный оплачиваемый отпуск.

—Забота о будущем. Помимо социальной поддержки семей, оказываемой организацией, Apple также предлагает своим молодым сотрудницам позаботиться о будущем своей семьи. Многие молодые девушки, работающие в компании, могут быть не готовы или просто не хотят заводить детей в их возрасте и предпочитают сосредоточиться на своей карьере. Однако многие из них также задумываются и о возможных рисках, которые могут быть связаны с отложенной беременностью. Некоторые начинают подумывать о том, чтобы завести ребенка только после 30-ти, а в некоторых случаях и после 40 лет. Для таких людей Apple тоже все предусмотрела. Компания подписала соглашение с фирмами, предлагающими криозаморозку здоровых яйцеклеток, что сохраняет возможность родить в будущем. Удовольствие не из дешевых. Подобная процедура в США стоит порядка 10 000 долларов.

—Развлечения. Сотрудники Apple, как правило, трудоголики, поэтому компания старается всячески поощрять своих работников. Apple очень часто приглашает различных знаменитых музыкантов, чтобы те проводили концерты специально для сотрудников компании. Стиви Уандер, ДэмиЛовато, OneRepublic—

лишь несколько имен среди огромного списка знаменитостей, развлекавших и проводивших специальные мероприятия, организованные Apple.

—Спорт. Компания ежегодно обеспечивает своих сотрудников сертификатами на 300 долларов, которые они в последствии могут потратить на посещение тренажерного зала.

—Забота о новичках. Новые сотрудники компании получают 12ти недельный отпуск, разумеется, оплачиваемый. Со временем, количество отпускных дней увеличивается [19].

По опросам среди потенциальных сотрудников Apple, многие из них желают работать в компании из-за её престижа и статуса.

GoogleInc. – американская транснациональная публичная корпорация, инвестирующая в интернет-поиск, облачные вычисления и рекламные технологии. Google поддерживает и разрабатывает ряд интернет-сервисов и продуктов и получает прибыль в первую очередь от рекламы. К слову, годовой доход компании составляет более 50 млрд. долларов (2012 г.) и с каждым годом неуклонно растет. Компания основана в 1998 году Ларри Пейджем и Сергеем Брином, являющимися ее руководителями и по сей день. В 2012 году в офисах по всему миру (офисы компании присутствуют в 40 странах) в Google было задействовано более 50 тыс. штатных сотрудников. Также интересным фактом является то, что в 2013 году Google в четвертый раз возглавил рейтинг лучших компаний для трудоустройства, составляемый американским журналом Fortune совместно с телеканалом CNN. По версии Forbes, согласно анонимным опросам среди работников, Google занял в аналогичном рейтинге только четвертую позицию, что, в общем-то, тоже хорошо. Очевидно, что такая репутация существует у этой компании не просто так, руководство компании вкладывает большие средства в создание лучших условий для своих работников[20].

Итак, заработная плата. Часто зарплата – это то, что интересует кандидата при поиске нового места в первую очередь. Google платит своим сотрудникам

достойную зарплату, самую высокую по отрасли: средняя годовая зарплата разработчика программного обеспечения – 128, 3 тыс. долларов. В Facebook, к примеру, люди на такой же должности получают порядка 123 тыс. долларов, в Apple – 114 тыс. долларов.

Семейные ценности. Если в семье сотрудника рождается ребенок, он получает компенсации на его питание, а также дополнительно до 7 недель оплачиваемого отпуска.

Здоровье и спорт. Google заботится о здоровье своих сотрудников и выступает за здоровый образ жизни. Любому сотруднику компании может быть оказана квалифицированная медицинская помощь, не выходя из офиса. Всем сотрудникам предоставляется медицинское и пенсионное страхование, бесплатный массаж (в 2012 г. сотрудникам было подарено 100 000 часов массажа). Помимо этого, если кто-то из работников купил велосипед и ездит на нем на работу, то компания возместит ему половину стоимости велосипеда.

Программа «20%». Начала свое действие в 2011 году, в рамках этой программы программисты-инженеры могут использовать 20 % своего рабочего времени на проекты, работа над которыми не входит в их обязанности.

Режим работы. У большинства сотрудников Google ненормированный рабочий день, это говорит о том, что необязательно находиться в офисе по 8 часов, а есть возможность самостоятельного планирования своего рабочего дня, и графика, в целом. Главное – выполнение в срок своего задания.

Профессиональное развитие. У каждого сотрудника компании есть возможность пройти бесплатное обучение на различных курсах, которые помогут профессионально расти. Более того, работники могут рассчитывать на компенсацию средств, затраченных на литературу, которая также будет им полезна в работе.

Рабочее место. Для разработки интерьера офисов приглашаются лучшие дизайнеры, которые трудятся над рабочими зонами сотрудников, а также зонами отдыха.

Конечно же, для сотрудников Google питание бесплатное, организовано оно по-разному. Однако. Общее правило компании гласит, что расстояние от любого места в офисе до кухни не должно превышать 30 метров.

Иные бонусы. Бесплатные прачечные, предоставление \$5 000 на покупку машины с гибридным двигателем и т.д. Бонусов компания предоставляет достаточно для того, что сотрудники не были озадачены насущными проблемами и были больше сосредоточены на работе[7; 71 с].

Google имеет большой, стабильный, постоянно растущий доход, и от его руководителей не было услышано о проблемах с мотивацией. Это, конечно, не значит, что их там совсем не существует, но тем не менее эта компания заслуживает того, чтобы на ее опыт в этой области обратили особое внимание.

Вывод: рассмотрены успешные примеры функционирования молодежной политики на предприятиях. Основная тактика, которой придерживаются все предприятия – всестороннее оказание помощи молодым специалистам и их семьям: социальная поддержка (создание Совета молодых специалистов), материальная поддержка (выплата единоразового пособия, премия, поощрения), корпоративные скидки и бонусы, бесплатное обучение, поддержка здоровья и спорт, медицинское страхование и т.д. Все это провоцирует повышение заинтересованность в выполняемой работе и, как следствие, повышение эффективности труда молодых специалистов. Еще один вывод, который можно сделать, рассмотрев отечественный и зарубежный опыт – персонал должен быть заинтересован в достижении общей цели предприятия, только в этом случае предприятие может рассчитывать на добросовестный труд, полную отдачу и преданность сотрудников организации.

Выводы по первой главе:

1. Кадровая политика является основным элементом в развитии предприятия, который способствует достижению наибольших результатов деятельности предприятия. Одним из методов совершенствования кадровой политики предприятия является разработка молодежной политики.

2. Основная деятельность молодежной политики заключается в реализации трех направлений: привлечение молодых специалистов, их развитие и профессионализация, а также закрепление молодых специалистов на предприятии.

3. Тактика, которой придерживаются все предприятия – всестороннее оказание помощи молодым специалистам и их семьям, это: социальная поддержка, материальная поддержка, обучение, медицинское страхование, поддержание здоровья и т.д.

2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОАО «ТСЗ»

2.1 Краткая характеристика предприятия ОАО «ТСЗ»

ОАО «ТСЗ» организовано на базе имущественного комплекса ООО «ТСЗ».

ОАО «ТСЗ» – единственное специализированное предприятие в России по выпуску электроэрозионных копировально-прошивочных станков. Предприятие находится в Челябинской области, в городе Троицке и занимает общую площадь 33405 кв.м.

Станкозавод был профилирован для выпуска электроэрозионного электрохимического оборудования, применяемого для обработки металлов различной твёрдости. Помимо этого, завод занимается производством анодно-механических лентопильных станков различного типа и размера.

Товары народного потребления, такие как, машинка закаточная, ледобур и т.д. выпускались в период с 2000 по 2009гг.

В январе 2014 года, на базе ООО «ТСЗ», было организовано совместное производство высокопрецизионных электроэрозионных станков, совместно с испанской компанией ONAElectroerozion. Организован выпуск станков моделей: NX3;NX4;NX4C;NX6;NX7;NX8;NX10;AF25;AF35.

В феврале 2014 года, на базе ООО «ТСЗ», было организовано совместное производство современных высокопроизводительных токарных и фрезерных обрабатывающих центров, разработки Южно-Корейской компании HyundaiWia.

Модельный ряд: TCA160; TCE160; TCA230; TCE230; TCA300; TCE300; ТСФ400; ТСФ500; ТСФ650. Для удобства потребителей, станки могут быть оснащены увеличенным патроном, удлинённой станиной, противоштенделем и прочим.

Станки, изготавливаемые на ТСЗ, неоднократно демонстрировались на профильных выставках, как в России, так и за рубежом. За освоение и выпуск

станков, завод награждался золотыми, серебряными, бронзовыми медалями, а также дипломами.

В настоящий момент, предприятие занимается производством электроэрозионных копировально-прошивочных и проволочно-вырезных станков, применяемых в производстве как металлообработка, кроме того, предприятие осуществляет ремонтмодернизацию металлообрабатывающего оборудования различных групп.

Оценка производственных мощностей завода показывает, что он способен, без потери производительности, реализовывать новые направления. Одним из таких направлений – производство металлоконструкций различной сложности и размеров.

Конкурентами предприятия являются Рязанская станкостроительная производственная компания (РСПК), а также Липецкий станкостроительный завод Возрождение (ЛСЗВ). Хотя, не так давно, завод не имел конкурентов, так как изготавливал эксклюзивные станки повышенного качества, также изготавливались станки для оборонной промышленности.

Не смотря на достаточно длительное пребывание на рынке и отличной репутации, в данный момент Троицкий станкостроительный завод находится на стадии спада, к которому привел экономический кризис предприятия. Этому послужило – уменьшение стоимости заказов потребителей, снижение спроса и, соответственно, прибыли.

Таблица 1 –Краткая характеристика деятельности предприятия

Полное и сокращённое название организации	Открытое Акционерное Общество «Троицкий Станкостроительный завод», ОАО «ТСЗ»
Организационно-правовая форма	Открытые Акционерные Общества
Почтовый адрес, контактный телефон	457100 Россия Челябинская область, г.Троицк, ул.Советская, 24 Телефон: +7 (35163) 2-00-35
Дата создания организации	1941г.

Описание миссии организации	Производство высокотехнологичной и высококачественной продукции.
Отраслевая принадлежность	Основной вид деятельности: 28.41 – производство металлообрабатывающего оборудования. Дополнительно: 25.62 – обработка металлических изделий механическая; 46.62 – торговля оптовая станками; 46.90 – торговля оптовая неспециализированная; 68.20.2 – аренда и управления собственным или арендованным нежилым недвижимым имуществом; 68.32.2 – управление эксплуатацией нежилого фонда за вознаграждение или на договорной основе.
Основные виды деятельности	Производство электроэрозионных и электрохимических копировально-прошивочных станков, анодно-механических ленточных отрезных, выпуск специальных станков на базе электроэрозионных и анодно-механических, а также запчастей к энергооборудованию ТЭЦ и ГРЭС и т.п.
Годовые объемы выпуска по основным видам выпускаемой продукции	До 70 моделей станков, ежегодно.
Доля продаж на региональном (районном) рынке, %	82%
Основные клиенты	Клиенты организации из оборонной отрасли и авиастроения, а также компании ONAElectroerosion, HyindayWia
Среднесписочная численность персонала, чел.	81

Организационная культура предприятия находится на низком уровне. В организации нет особенных традиций, кроме как той, когда отмечают день рождения завода. Также, принято принимать участие в шествиях, посвященных праздникам города и России, но руководство не вынуждает и это дело каждого.

Организационная структура управления на предприятии линейно-функциональная (см. Рисунок 1). Используемая линейно-функциональная структура предполагает строгую подчиненность управленческого персонала, которая находит отражение в занимаемых сотрудниками должностях.

В непосредственном подчинении руководителя находятся: заместитель директора производства, коммерческий директор, начальник отдела кадров и главный бухгалтер. Как видно из вышеперечисленного в обязанности начальника завода входит мониторинг и управление важнейшими подразделениями.



Рисунок 1 – Схема организационной структуры предприятия

Более подробно организационную структуру можно описать следующим образом:

1. Генеральный директор руководит и проводит мониторинг важнейших подразделений в управлении. В его непосредственном подчинении: заместитель

директора производства, коммерческий директор, начальник отдела кадров и главный бухгалтер.

2. Заместитель директора производства выполняет поручения генерального директора, сопровождает его на важных встречах, переговорах и т.д.

3. Коммерческий директор отвечает за организацию сбыта продукции, в том числе за планирование, переговоры, контроль работы менеджеров и т.д.

4. Главный бухгалтер исполняет особую роль как руководитель бухгалтерской службы и лицо, ответственное за ведение бухгалтерского учета и составления бухгалтерской отчетности. Основная задача главного бухгалтера заключается в организации руководства процессом функционирования и развития системы бухгалтерского дела в структуре управления организации.

5. Бухгалтер ведет первичный бухгалтерский отчет, начисляет заработную плату, совершает выплаты по гражданским договорам, а также НДФЛ, отвечает за ведение налогового и управленческого учёта. Также, бухгалтер составляет и сдает налоговую отчетность в фонд РФ и налоговую инспекцию.

6. Начальник отдела кадров. Начальник отдела кадров относится к категории руководителей, поэтому совместно с генеральным директором определяет текущую потребность в кадрах, принимает участие в разработке кадровой политики. Также, руководитель отдела кадров возглавляет работу по подбору, отбору и расстановке кадров на основе оценки их квалификации, личных и деловых качеств. Контролирует ведение кадрового делопроизводства. Проводит систематический анализ кадровой работы на предприятии, разрабатывает предложения по ее улучшению.

7. Менеджер по персоналу. Специалист по персоналу находится в непосредственном подчинении у начальника отдела кадров и отвечает за: оформление, приём и увольнение сотрудников; формирование и ведение личных дел сотрудников; заполнение, учёт и хранение трудовых книжек сотрудников; изучение причин текучести кадров, принятие участие в разработке мероприятий по её снижению и т.д.

8. Отдел сбыта. Менеджер по сбыту: организует сбыт продукции; обеспечивает согласованность планов снабжения организации товарами и планов сбыта товаров; организует подготовку договоров и иной документации на поставку продукции потребителю и т.д.

9. Отдел маркетинга. Специалист по маркетингу осуществляет разработку мер по производству продукции и оказанию услуг, которые находят наибольший спрос и рынок сбыта.

10. Начальник цеха осуществляет руководство производственно-хозяйственной деятельностью цеха, также обеспечивает выполнение производственных заданий, ритмичный выпуск продукции высокого качества, эффективное использование основных и оборотных средств.

Рассмотрим древо целей предприятия (см. Рисунок 2). Стратегической целью предприятия является повышение эффективности деятельности кадров. Достижение данной цели будет осуществляться поэтапно, каждая из задач будет решена посредством различных методов.

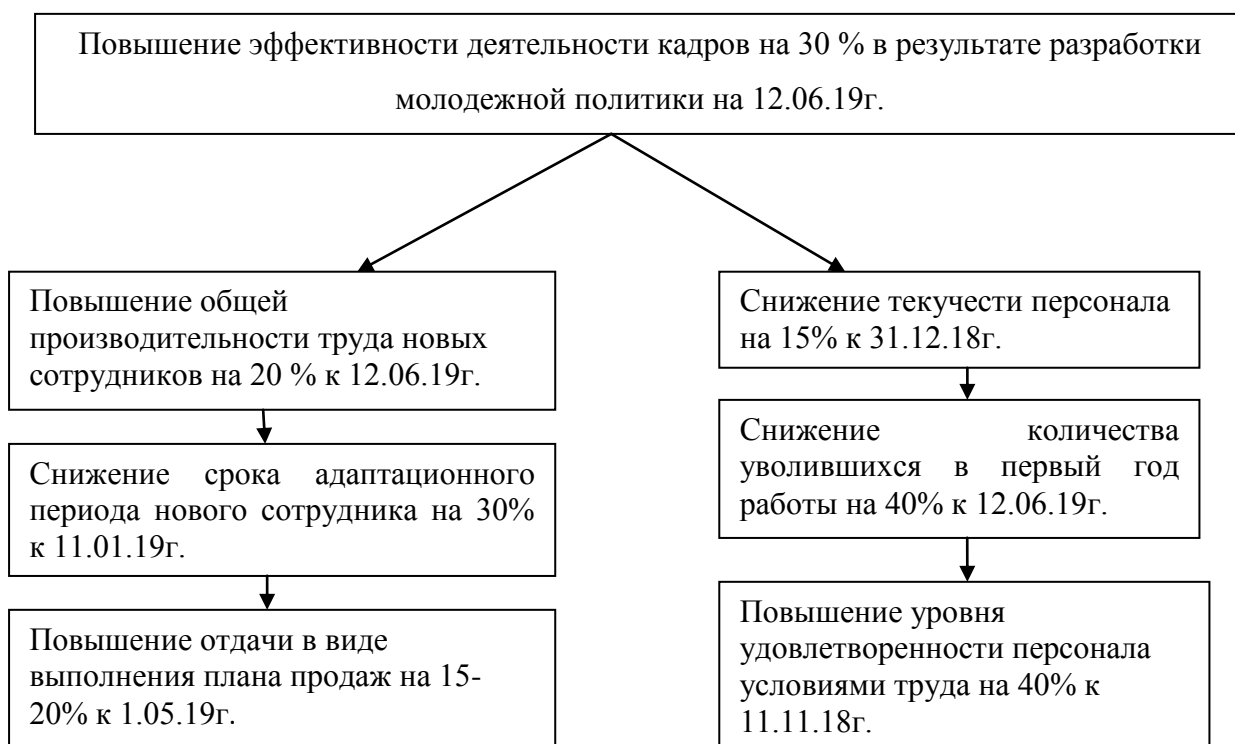


Рисунок 2 – Древо целей предприятия ОАО «ТСЗ»

Вывод: стратегическая цель предприятия обозначена четко и реальна в осуществлении. В достижении главной цели предприятию поспособствует разработанный проект мероприятий, направленный на повышение эффективности производительности труда, а также грамотное управление кадрами и деятельностью их труда.

2.2 Анализ факторов внешней и внутренней среды предприятия

Для выявления экономической проблемы ОАО «Троицкий станкостроительный завод» необходимо провести анализы внешней и внутренней среды предприятия. Приведем данные об экономических показателях, представленных в периоде с 2015 по 2017 гг. (см. Рисунок 2).

Таблица 2 – Основные экономические показатели

Показатели эффективности, размерность	2015г.	2016г.	2017г.	Прирост за 2015/16гг., %	Прирост за 2016/2017гг., %
Выручка, тыс.руб.	68440000	51330000	49880000	-15%	-2%
Себестоимость реализованной продукции, тыс.руб.	22988000	34482000	45976000	11,1%	17,3%
Чистая прибыль, тыс.руб.	16848000	11232000	10330000	-28%	-3,5%
Рентабельность, тыс.руб.	33	27	25,8	-7,5%	-2,1%
Доля постоянных клиентов, %	74	78	75	-3,5%	-2,4%
Средняя сумма заказа, тыс.руб.	224000	217000	215000	-6,6%	-2,7%
Численность персонала, чел.	117	104	84	4%	15%

Показатели эффективности, размерность	2015г.	2016г.	2017г.	Прирост за 2015/16гг., %	Прирост за 2016/2017гг., %
Производительность труда, тыс.руб./чел.	412000	323000	217000	-23%	-28%
Фонд заработной платы, тыс.руб.	4095000	3640000	2940000	-28,6%	-29%
Средняя заработная плата на 1 сотрудника, руб.	35000	35000	33000	0	-7%
Текучесть кадров, чел.	0	13	20	10%	7%

Вывод: анализ основных экономических показателей предприятия показывает, что в периоде с 2015 по 2017гг. не наблюдается прироста большинства из приведенных показателей, лишь спад. Зарплата сотрудников остается стабильной, не смотря на сокращение фонда заработной платы сотрудников. Стабильность заработной платы сохраняется из-за изменения численности персонала, в основном, это сокращение сотрудников. Общая годовая выручка снизилась, в силу уменьшения стоимости заказов. Возможности повышения ценовой политики у предприятия нет по причине низкой конкурентоспособности. Причины низкой конкурентоспособности кроются в недостаточной оснащенности предприятия, в устаревшем оборудовании, в необученном персонале и низкой квалификации сотрудников, а также в недостаточной мотивации, что сказывается на эффективности труда сотрудников предприятия.

Оценим конкурентоспособность отдельных видов производимой продукции в матрице БКГ, с помощью двух критериев: темпа роста отраслевого рынка и относительной доли рынка (см. Таблицу 3). В основе данной матрицы лежит модель жизненного цикла товара, в соответствии с которой товар в своем

развитии проходит четыре стадии: выход на рынок (товар – «проблема»), рост (товар – «звезда»), зрелость (товар – «дойная корова») и спад (товар – «собака»).

Таблица 3 – Данные для построения матрицы БКГ

Стратегическая бизнес-единица	Годовой объем продаж, тыс.руб.	Доля рынка, %	Темп роста рынка за 2015-17гг., %
Производство копировально-прошивочных станков	8 935 661, 00	39%	16
Производство анодно-механических ленточных отрезных	8 112 000, 00	32%	8
Производство запчастей к энергооборудованию ТЭЦ и ГРЭС	3 454 300, 00	15%	

Данные по отдельным видам производимых товаров мы отображаем в матрице БКГ (см. Рисунок 3) для выявления жизненного цикла продукции.

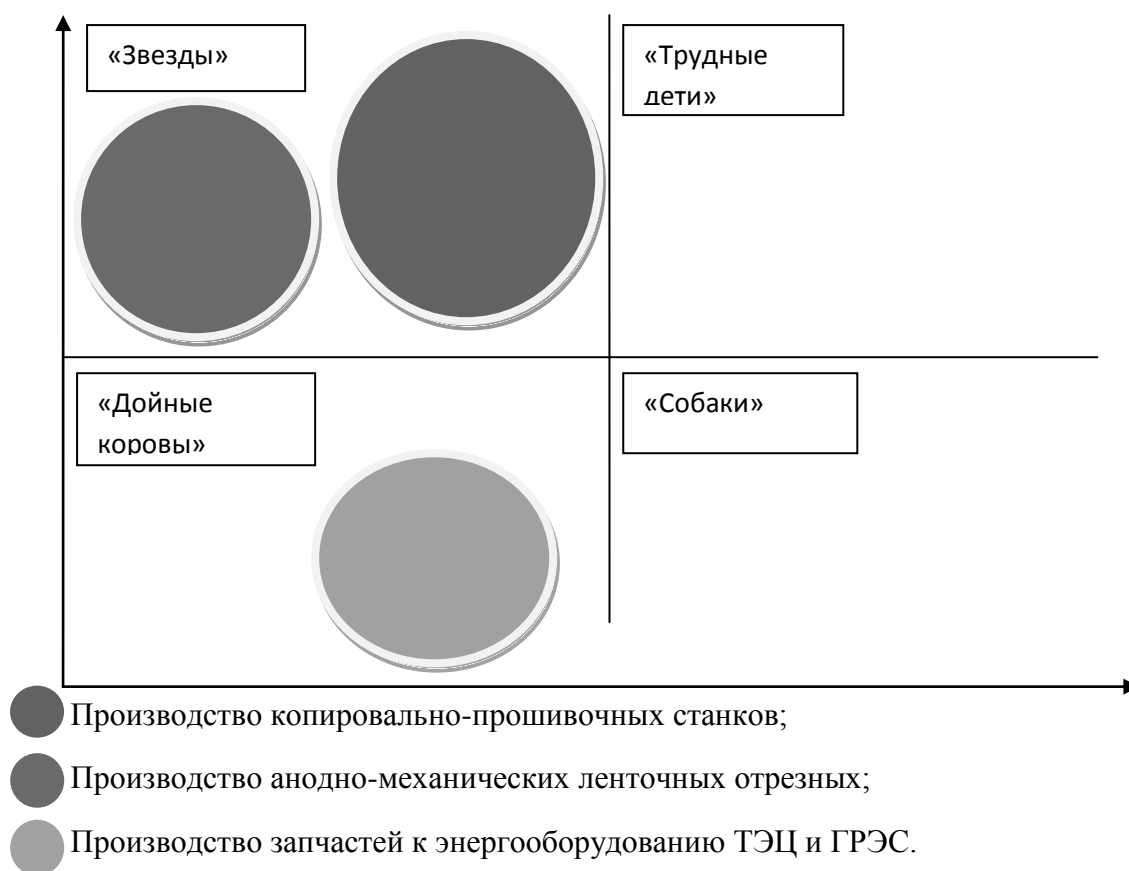


Рисунок 3 – Матрица БКГ по отдельным видам производимой продукции

Анализируя матрицу, можно сделать выводы:

—«звезды» (производство копировально-прошивочных станков и производство анодно-механических ленточных отрезных) – перспективные бизнес-единицы, обеспечивающие будущее предприятию, лидеры на сегменте рынка;

—«дойные коровы» (производство запчастей к энергооборудованию ТЭЦ и ГРЭС) – источник стабильных, но низких доходов, не имеющий перспектив. Основная стратегия для этих бизнес-единиц – сохранение существующего уровня.

Проведем анализ внешней и внутренней среды предприятия, используя STEEP-анализ (см. Таблицу4). Данный анализ предполагает рассмотрение воздействия на предприятие политических, технологических, экономических и социальных факторов.

Таблица 4 – STEEP-анализ предприятия ОАО «ТСЗ»

№	Факторы	Описание	+/-	Вероятность (0-1)	Балл (0-10)	Итоговый балл
Политические факторы						
1	Законодательное регулирование деятельности	Кол-во и сложность законов резко возросли. Предприятия обязаны соблюдать нормативно-правовые акты всех уровней, но состояние законодательства характеризуется сложностью и подвижностью, а зачастую даже неопределенностью.	+	0,7	8	5,6
2	Органы государственной власти	Оказывают прямое воздействие на функционирование и развитие предприятия. Принятие законов и контроль их исполнения, выработка и реализация политики и рекомендаций в области социально-трудовых отношений в стране и т.д. – реакция предприятия на данные факторы может оказаться двоякой.	+	0,5	7	3,5

Продолжение таблицы 4

№	Факторы	Описание	+/-	Вероятность (0-1)	Балл (0-10)	Итоговый балл
		Предприятие может придерживаться либо политики приспособления, либо политики активного или пассивного противодействия.				
Итого: 9,1						
Технологические факторы						
1	Развитие технического обслуживания	Улучшение технического обеспечения приведет компанию к более быстрому достижению целей и качественному выполнению оказываемых услуг.	+	0,6	5	3
2	Ресурсное обеспечение	На каждом предприятии должен вестись строгий учет используемых и требуемых ресурсов, который позволит предприятию их наиболее эффективно использовать.	+	0,5	3	1,5
3	Научно-технический прогресс	Данный фактор значительным образом влияет на развитие предприятия. Бурное развитие научно-технологического прогресса ставит перед современным обществом проблему занятости населения, которая тут же решается за счёт развития новых сфер деятельности.	+	0,2	1	0,2
4	Информационное обеспечение	Важность информации, в связи с развитием коммуникационных систем, без преувеличения, огромна. Дальнейшее развитие предприятия зависит от того, настолько эффективны потоки информации, а также, насколько предприятие способно принимать и анализировать эту информацию извне.	+	0,3	2	0,6
Итого: 5,3						

№	Факторы	Описание	+/-	Вероятность (0-1)	Балл (0-10)	Итоговый балл
Экономические факторы						
1	Условия производственной деятельности	Данные факторы подразделяются на: организационные, материально-технические, экономические и социальные.	+	0,5	5	2,5
2	Производственные ресурсы	Являются элементом процесса производства, т.е. используются для производства товаров и услуг.	+	0,2	3	0,6
Итого: 3,1						
Социальные факторы						
1	Половозрастная структура населения	Соотношение числа мужчин и женщин в населении	+	0,8	7	5,6
2	Средний уровень дохода и прожиточный минимум	По данным Росстата, средняя заработная плата по России на 2017 год составляла 35845р., а прожиточный минимум – 10842р.	+	0,7	8	5,6
3	Культурная среда, моральные ценности, религия	У каждого человека есть свои личные моральные ценности. Также, каждый имеет право на выбор религии.	-	0	0	0
4	Уровень образования	Данный фактор оказывает значительное влияние на развитие предприятия, для которого важны специалисты с высшим профессиональным образованием.	+	1	10	10
Итого: 21,2						

Вывод: проанализировав факторы, оказывающие воздействие на развитие предприятия, можно выстроить их в последовательности степени влияния на производство:

1. Социальные факторы оказывают наибольшее воздействие на судьбу предприятия. Данные половозрастной культуры говорят о том, что население женщин значительно превышает население мужчин. Для такого предприятия, как Станкостроительный завод, необходима мужская сила, ведь дело идет с тяжелым металлом. Также, уровень образования играет важную роль. Работа очень

ответственная и даже опасная, поэтому на предприятие трудоустраиваются только специалисты с высшим профильным образованием.

2. Влияние политических факторов весомо для предприятия. Это влияние связано с количеством и сложностью постоянно меняющихся законопроектов со стороны государства, а также с неприспособленностью подстраиваться под подобные изменения, со стороны предприятия. Организации необходимы высококвалифицированные специалисты, способные менять тактику в силу обстоятельств.

3. Описание технологических факторов дает возможность понять, что предприятие нуждается в своевременном техническом обслуживании и ресурсном обеспечении. Снижение риска воздействия данного фактора возможно при четком распределении финансовых вложений. Иными словами, руководству необходимо позаботиться в первую очередь о том, что способствует повышению эффективности работы предприятия, в данном случае это оборудование, его замена или реставрация.

4. Экономические факторы, а именно условия производственной деятельности оказывают значительное влияние на функционирование предприятия не наилучшим образом. Это говорит о необходимости повышения уровня организационных, материально-технических, а также социальных факторов.

Проведем анализ макросреды или «5 сил Портера» (см. Таблицу 5), которая гласит, что на рынке существует 5 движущих сил, которые определяют возможный уровень прибыли. Каждая «сила» в модели Портера представляет собой отдельный уровень конкурентоспособности товара, а именно: рыночная власть покупателей; рыночная власть поставщиков; угроза вторжения новых участников; опасность появления товаров-заменителей; уровень конкурентной борьбы или внутриотраслевая конкуренция. Данный анализ поможет обозначить факторы, которые оказывают наибольшее влияние на предприятие, а также появится возможность составления плана защиты от воздействия таких факторов.

Таблица 5 – Анализ макросреды предприятия ОАО «ТСЗ»

Фактор	Значение	Описание
Угроза потери текущих клиентов	Высокий	Появление на рынке новых предприятий, оснащенных более современным оборудованием и имеющих более квалифицированный персонал. Существование менее качественных, но более выгодных предложений.
Угроза нестабильности поставщиков	Низкий	Стабильность со стороны поставщиков
Угроза со стороны новых игроков	Высокий	Высок риск со стороны новых игроков, из-за низких барьеров входа на рынок труда и небольших сумм первоначальных инвестиций.
Угроза со стороны товаров-заменителей	Средний	Производимая заводом продукция обладает уникальностью, но тенденция перехода на импортную продукцию актуальна. Причиной тому более развитое и продвинутое производство, современное оснащение и сниженная ценовая политика.
Внутриотраслевая конкуренция	Высокий	Наличие конкурентов по отдельным видам продукции. Невозможность повышения ценовой политики.

Вывод: проведен анализ макросреды и выявлены факторы, оказывающие наибольшее воздействие на уровень конкурентоспособности предприятия на рынке. Направление работ:

1. Предприятие нуждается в замене устаревшего оборудования или его качественной реставрации, а также в усовершенствовании выпускаемой продукции (устранение неисправностей, снижение количества брака), что поспособствует повышению качества производимой продукции, а значит и сократит вероятность внутриотраслевой конкуренции.

2. Для привлечения новой аудитории потребителей, а также удержание старой, необходим постоянный мониторинг спроса и предложения. Это снизит вероятность угрозы со стороны новых игроков и потери существующих клиентов.

3. ОАО «Троицкий станкостроительный завод» нуждается в молодых высококвалифицированных кадрах с новыми свежими знаниями, желанием работать и открывать что-то новое. Молодые специалисты готовы работать и вкладывать свои силы в достижение общей цели предприятия, а это способствует повышению производительности труда и, как следствие, эффективности работы предприятия. Это универсальная рекомендация, которая позволит выдерживать «удары» со стороны факторов, описанных в таблице.

Анализ «7С МакКинси» предприятия ОАО «ТСЗ»

Данная концепция описывает 7 факторов, характеризующих деятельность предприятия. Все эти факторы связаны между собой, а это означает, что изменение хотя бы в одной из областей, незамедлительно потребует изменения во всех остальных.

1. Стратегия. Стратегия организации – конкурентоспособная производимая продукция, выстраивание долгосрочных отношений с потребителем, а также укрепление существующих.

2. Организационная структура управления на предприятии линейно-функциональная. Используемая линейно-функциональная структура предполагает строгую подчиненность управленческого персонала, которая находит отражение в занимаемых сотрудниками должностях. Преимущества структуры: четкая система единоначалия; ясно выраженная ответственность; незамедлительная реакция исполнительных подразделений на указания вышестоящих; согласованность действий исполнителей; оперативность в принятии решений. Недостатки: перегруженность руководящих должностей; затруднительные связи между инстанциями.

3. Система управления. Работа в ОАО «ТСЗ» придерживается следующего производственного цикла: Получение заявки от заказчика; Передача заявки подразделению или конкретному сотруднику; Исполнение заявки сотрудником, сопровождающееся контролем со стороны руководящего звена, а также ведением переговоров; Проверка изготовленной продукции, согласование с начальством отправки готового заказа покупателю; Получение оплаты за заказ.

Производственный цикл имеет определенный алгоритм, который позволяет предприятию работать эффективнее и в кратчайшие сроки. Строгое распределение обязанностей позволяет сотрудникам каждого из подразделений работать максимально эффективно и слажено. Каждый из процессов алгоритма может изменяться в силу обстоятельств.

4. Сумма навыков. Прежде чем вступить в сотрудничество с какой-либо организацией или физическим лицом, то есть приступить к выполнению заказа или оказания услуги, руководящее звено завода ознакомляется с желаниями и требованиями заказчика. После чего, оценивается уровень компетенции, а также вероятность рисков в исполнении заказа, обговариваются детали, назначается ответственное подразделение.

5. Состав работников. Около 90 % штатного персонала составляют преданные заводу сотрудники, возрастная категория которых 50+. В организации редки случаи принятия нового сотрудника, в силу различных обстоятельств. К примеру, несоответствующий уровень квалификации потенциального сотрудника, неудовлетворенность условиями труда со стороны молодого специалиста и т.д. Чаще, второе. Руководящее звено завода пришло к тому, что есть острая необходимость в молодых специалистах на предприятии, разработке системы мотивации, улучшении условий труда, то, что привлекает молодых специалистов. Но, также, и существующий персонал нуждается в достойной мотивации и условиях труда. Численность персонала около 80 человек. Состав персонала: токари, сборщики, электрики, наладчики, менеджеры по продажам, экономисты,

менеджеры по персоналу, обслуживающий персонал, сотрудники службы безопасности.

6. Стилль взаимоотношений в компании. На предприятии давно сформирован коллектив и уже давно выстроены доверительные отношения. В принятии важного решения, будь то внедрение новых условий или вероятность выполнения того или иного заказа, участвует рядовой персонал.

7. Ключевая миссия предприятия – производство конкурентоспособной продукции. Каждый сотрудник к этой миссии причастен, но, к сожалению, персонал недоволен тем, что получает взамен. Мотивация сотрудников на низком уровне.

Вывод: стратегия, структура и система предприятия можно описать такими характеристиками, как «строгость» и «жесткость». Выстраивание взаимоотношений работодателя с коллективом основываются на доверии, взаимопонимании и внимательности сторон друг к другу.

На основе исследований можно провести SNW-анализ. SNW является стратегическим анализом внутренней среды организации, а точнее ее сильных, слабых, нейтральных и усредненных оценок определенных элементов на предприятии (см. Рисунок 4). В Части S (Strength) и W (Weakness) эта методика схожа со SWOT-анализом, однако все же имеет свои особенности. SNW предполагает анализ основных показателей эффективности предприятия.

Анализ SNW лучше всего проводить с конкурентом предприятия. В данном случае, конкурентом предприятия ОАО «Троицкий станкостроительный завод» выступит Рязанская станкостроительная производственная компания (РСПК). «Рязанская Станкостроительная Производственная Компания» — российский производитель токарных станков и запчастей к ним. Компания является успешной и востребованной на рынке. Пользуется спросом как на Родине, так и за рубежом. Поставляла свои станки в Малайзию. Отличается наиболее низкой ценовой политикой и скоростью изготовления продукции. Компания занимается

производством станков различных сложностей и функционирования, капитальным ремонтом станков, выпуском запчастей, металлообработкой, а также решает другие производственные задачи. Итак, исходя из данных конкурирующего предприятия и рассматриваемого в работе предприятия, получаем результаты SNW-анализа. Уровень основных показателей эффективности предприятий ОАО «Троицкий станкостроительный завод»(обозначен пунктиром) и ЗАО «Рязанская строительная компания» изображены в формате диаграммы (см. Таблицу 6).

Таблица 6 – SNW-анализ предприятия

Показатель эффективности	-3	-2	-1	0	1	2	3
Система планирования					X ←→ Y		
Стратегия развития					X ←→ Y		
Стратегические альянсы				X ←→ Y			
НИОКР				X ←→ Y			
Организационная структура					X, Y		
Корпоративная культура				X ←→ Y			
Система мотивации					X ←→ Y		
Квалификация персонала					X, Y		
Численность персонала			X ←→ Y				
Сотрудники пенсионного возраста			Y ←→ X				
Молодые специалисты			X ←→ Y				
Текущность кадров				X, Y			
Производительность труда			X ←→ Y				
Конкурентоспособность продукта					X ←→ Y		
Скорость выполнения заказов			X ←→ Y				
Ценовая политика				X ←→ Y			
Объемы продаж					X ←→ Y		
Уровень технической оснащенности				X ←→ Y			
Финансовая устойчивость				X, Y			
Репутация на рынке					X ←→ Y		
Способность к лидерству				X ←→ Y			

где, X- ОАО «Троицкий Станкостроительный Завод», Y – ЗАО «Рязанская Строительная компания»

Вывод: большинство показателей предприятия ОАО «ТСЗ» находятся либо в нейтральном, либо в «убыточном» состоянии, в то время как показатели предприятия конкурента занимают высокие позиции. Также, можно наблюдать, что на предприятии ОАО «ТСЗ» низкая производительность труда и скорость выполнения заказов, на что может оказывать влияние численность и состав персонала.

Проведем заключительный и важный для предприятия SWOT-анализ (см. Таблицу 7). Данный анализ как метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на 4 категории: **Strengths** (сильные стороны), **Weaknesses** (слабые стороны), **Opportunities** (возможности) и **Threats** (угрозы), где сильные и слабые стороны являются факторами внутренней среды объекта анализа, а возможности и угрозы являются факторами внешней среды. проведен SWOT-анализ предприятия ОАО «Троицкий Станкостроительный Завод».

Таблица 7 – SWOT-анализ предприятия ОАО «ТСЗ»

	Возможности:	Угрозы:
	-возрастание спроса на рынке данной продукции; -внедрение новых технологий.	-нестабильное экономическое положение в стране; -снижения покупательского спроса; -импортозамещение.
Сильные стороны «S»:	Сила + Возможности «SO»:	Сила + Угрозы «ST»:
-четкая орг.структура; -хорошая репутация на рынке; -высокое качество производимой продукции.	-возможность выхода на лидирующие позиции на рынке; -повышение эффективности работы предприятия; -повышение конкурентоспособности.	-снижение ценовой политики.
Слабые стороны «W»	Слабые стороны + Возможности «WO»	Слабые стороны + Угрозы «WT»

-состав и структура персонала; -система мотивации, неудовлетворяющая потребности сотрудников; -отсутствие молодежной политики;	-отсутствие молодежной политики повлияет на снижение эффективности труда; -прежняя система мотивации приведет к производству неконкурентоспособного продукта.	-отсутствие системы мотивации влечет за собой недобросовестное отношение к труду сотрудников, что ведет к ухудшению производительности труда; -недостаточный уровень технической оснащенности приведет к снижению потребительской активности..
--	--	---

Вывод: используя данный метод стратегического планирования, выявлены сильные и слабые стороны предприятия, а также такие факторы внешней среды как возможности и угрозы. Предприятию необходимо направить в правильное русло свои сильные стороны, которые могут послужить повышению эффективности работы предприятия, а в следствие и повышению конкурентоспособности. Слабые стороны предприятия должны быть ликвидированы. В процессе анализа выяснилось, что основными недостатками в работе предприятия является недостаточное техническое оснащение (устаревшее оборудование, или же нуждающееся в реставрации), отсутствие удовлетворяющих условий труда и системы мотивации сотрудников, а также, отсутствие молодежной политики. Отсутствие молодежной политики является острой проблемой предприятия, т.к. молодые кадры могут повысить эффективность производительности труда и работы предприятия в целом, сделать предприятие конкурентоспособным и, соответственно, увеличить доход. Будущее в руках молодежи.

2.3 Кадровый аудит предприятия ОАО «ТСЗ»

Сотрудники – это главная ценность любого предприятия. Большую ценность представляют те сотрудники, которые преданы предприятию уже на протяжении нескольких лет, или даже десятилетий. Такие сотрудники есть в ОАО «Троицкий

станкостроительный завод», точнее 80% всего штатного персонала составляют «старожилы». На сегодняшний день, кадровый состав предприятия представлен 81 сотрудником. Руководящие должности занимают лица, имеющие высшее профессиональное образование и богатый опыт в управленческих структурах. Основной состав персонала – это сотрудники, возрастная категория которых, от 40-50 лет.

Кадровый аудит проводится с целью доказательства необходимости разработки молодежной политики на предприятии. Проведем анализ качественных и количественных характеристик человеческих ресурсов, разберем состав и структуру персонала. Для проведения данного анализа использовались следующие документы: статистическая отчетность, отчет о численности персонала в аппарате управления и оплате их труда, данные табельного учета и отдела кадров.

Итак, важнейшими требованиями к сотрудникам управленческих должностей являются: Наличие высшего профессионального образования; Коммуникабельность; Компетентность; Высокий уровень сервиса; Опрятный внешний вид, классический стиль одежды.

Важнейшими требованиями, которые предъявляются персоналу неконтактных подразделений, являются наличие высшего специального образования, опыт, компетентность.

С целью проведения кадрового аудита, проведем мониторинг состава и структуры персонала ОАО «ТСЗ» (см. Таблицу 8).

Для этого рассмотрим показатели в периоде с 2016 по 2017гг., такие как возрастная категория, образование и трудовой стаж сотрудников компании.

Таблица 8 – Результаты мониторинга состава и структуры персонала

Показатель	Численность персонала, 2016г.	Численность персонала, 2017г.	Удельный вес, 2016г.,%	Удельный вес, 2017г.,%
Возрастная категория				
До 20	-	-	-	-
20-30	-	-	-	-
30-40	12	14	19,1	18
40-50	18	23	27	30
50-60	49	32	38	38
60-70	25	12	15,9	14
Образование сотрудников	5	4	7	6
Среднее	62	48	57	50
Среднее-специальное	-	-	-	-
Неоконченное высшее	-	-	-	-
Высшее	37	29	36	44
Стаж сотрудников				
До 1 года	3	2	5	4
1-5 лет	18	21	27	32
5-10 лет	25	28	29,8	32,1
Свыше 10 лет	58	30	38,2	31,9
Итого	104	81	100	100

Вывод: мониторинг состава и структуры персонала показал, что большее число сотрудников находятся в возрастной категории от 50 до 70 лет. Образование основной части сотрудников среднее-специальное (токари, наладчики, электрики, сборщики и т.д.). Руководящие должности занимают сотрудники исключительно с высшим образованием. Стаж большей части персонала составляет свыше 10 лет.

Итак, мы видим доказательство того, что большую часть персонала на предприятии занимают преданные сотрудники с большим стажем работы, в возрасте от 50. В ближайшем будущем встанет вопрос острой необходимости обновления персонала, по причине ухода с предприятия старого. Уход основного состава предприятия будет спровоцирован, в основном, достижением пенсионного возраста. Конечно же, предприятию нужны будут молодые специалисты.

Далее, необходимо рассмотреть систему развития персонала в ОАО «Троицкий станкостроительный завод». Фактический средний срок пребывания в должности сотрудников различных категорий представлен в Таблице 9.

Таблица 9 – Срок пребывания в должности

Название группы работника	Средний срок пребывания в должности (лет)
Руководители	14
Специалисты	8
Обслуживающий персонал	2

Вывод: сотрудники держаться за свои рабочие места и достаточно длительное время занимают ту или иную должность. Зная о ситуации с работой в городе Троицке, важно заметить, что это происходит далеко не по причине удовлетворенности рабочим местом и условиями труда. Большая часть сотрудников держится за рабочее место на заводе только по причине страха остаться без заработка.

Негативной ситуацией является и то, что основной состав персонала, а именно, сотрудники цеха, не стремятся далее совершенствоваться и расти, да и предприятие не предлагает перспектив карьерного роста. Такая ситуация складывается в силу отсутствия вакантных должностей, мотивации и условий для повышения квалификации и профессионализма сотрудников. Формируется так называемый «карьерный тупик», который сказывается и на ограниченном количестве рабочих мест, что не дает возможности трудоустройства молодых специалистов.

Рассмотрим динамику изменения численности персонала в периоде с 2015 по 2017гг. (см. Таблицу 10).

Таблица 10 – данные об изменении численности персонала с 2015 по 2017гг.

Статус сотрудника	2015г.	2016г.	2017г.
Руководители	40	37	29
Специалисты	70	62	48
Обслуживающий персонал	7	5	4
Всего:	117	104	81

Вывод: среди руководителей ситуация более менее стабильная. Основная текучка персонала наблюдается среди рядовых специалистов, тех, кто работает на производстве. Уход сотрудников с предприятия совершался по двум причинам: нестабильность экономических показателей предприятия, и как следствие попадание сотрудников под сокращение; фактическое отсутствие системы мотивации и неудовлетворительные условия труда.

Выводы по 2 главе.

1. Во второй главе представлена организационно-хозяйственная деятельность ОАО «Троицкий станкостроительный завод», его организационная структура. Обозначены стратегические цели предприятия и способы их достижения.

2. Были сформулированы основные экономические показатели предприятия в периоде с 2015 по 2017гг., которые позволили выявить экономическую проблему. Анализ основных экономических показателей предприятия показал, что в рассматриваемом периоде не наблюдается прироста большинства из приведенных показателей, лишь их нейтральное положение. Также, анализ указал на низкую производительность труда и скорость выполнения заказов, на что может оказывать влияние численность и состав персонала.

3. Для выявления факторов и уровня их воздействия на предприятие, были проведены анализы внешней и внутренней среды, а именно: STEEP-анализ, 5 Сил Портера, 7 С МакКинси, и, основной метод стратегического планирования, SWOT-анализ.

4. Был проведен кадровый аудит предприятия, а именно анализ качественных и количественных характеристик человеческих ресурсов, состав и структура

персонала предприятия. Данный анализ указал на подавляющее число сотрудников предпенсионного возраста, что может негативно сказаться на перспективах развития организации. В силу потери активности, частые случаи болезней сотрудников скажется на эффективности производительности труда и, как следствие, на эффективности деятельности предприятия.

5. Организации необходимо планомерно заняться обновлением численности и состава персонала. Пополнять штат предприятия необходимо именно молодыми кадрами.

6. Заключительным этапом в работе является разработка мероприятий по внедрению молодежной политики для ОАО «Троицкий станкостроительный завод».

3 ПРОЕКТ ПО РАЗРАБОТКЕ МОЛОДЕЖНОЙ ПОЛИТИКИ ДЛЯ ОАО «ТСЗ»

3.1 Анализ кадровой политики ОАО «ТСЗ»

На данном этапе существования, ОАО «Троицкий станкостроительный завод» столкнулся с кадровой проблемой. Данный вывод мы сделали исходя из проделанного кадрового аудита. Мы ознакомились со структурой и составом персонала предприятия, оценив возрастную категорию, уровень образования, а также трудовой стаж сотрудников. Результаты представленного кадрового аудита показали, что большую часть штатного персонала представляют сотрудники возрастной категории 50+. Руководство компании нуждается в обновлении штатного персонала уже сейчас, во избежание снижения эффективности деятельности предприятия. Большая часть сотрудников, в силу своего преклонного возраста, уже не располагает соответствующей силой и энергией, нет былой активности и стремления в полной мере отдаваться своему делу. Одним словом, уровень производительности труда у этих сотрудников, на низком уровне.

Такой важный фактор, как производительность труда, влияет на качество продукта и оказываемых услуг, уровень дохода и прибыли, положение на рынке, конкурентоспособность предприятия, количество потребителей и т.д. Подтверждение этому мы получили, благодаря проделанным анализам внешней и внутренней среды предприятия.

Уровень производительности труда оказывает колоссальное влияние на уровень эффективности деятельности организации. Один из возможных вариантов устранения кадровой проблемы, является разработка молодежной политики для предприятия. Кто как не молодые кадры в состоянии показать высокий уровень производительности труда, которая необходима повышению уровня эффективности деятельности предприятия.

Для того, чтобы приступить к преобразованию кадровой политики, а именно к разработке молодежной политики, необходимо оценить существующую модель

выстраивания работы с кадрами и создать модернизированную модель, по принципам которой и будет создан проект.

Итак, рассмотрим существующую кадровую политику предприятия как систему (см. Рисунок 5), для выявления ее недостатков и качественной модернизации.



Рисунок 5 – Модель существующей кадровой политики предприятия

Таким образом складывается ситуация с кадровой политикой на предприятии ОАО «ТСЗ» на данный момент. Выявлены следующие недостатки:

1. Цель. Цель размытая и не имеет какой-либо конкретики. Следовательно, добиться ее будет непросто, или вообще невозможно. Привлечение молодых специалистов на предприятие – это скорее не цель, а задача.

2. Задачи. Задачи это то, за счет чего будет достигнута цель. А это значит, что они тоже должны быть конкретными и иметь сроки реализации. Задачи компании сейчас выстроены некорректно.

3. Молодые специалисты являются объектом для предприятия, это верно. Не только отдел кадров является субъектом, с помощью которого и осуществляется работа с молодыми специалистами. Специалисты по работе с кадрами вносят свой вклад в разработке проекта, утверждении мероприятий, составлении планов на каждого сотрудника, отвечают за прочую документацию. Есть необходимость расширения круга ответственных лиц за проект. Необходимы те, кто будет реализовывать проект по большей мере.

4. Технология. Это то, каким образом должен реализовываться тот или иной процесс. В данном случае, план неполный и, опять же, некорректный. Для того, чтобы прийти к цели, недостаточно лишь решить разработать молодежную политику, произвести отбор кандидатов и подписать трудовой договор.

5. Критерии. Отмечено лишь два критерия – рост эффективности работы персонала и рост прибыли предприятия. То есть это то, чего ждет руководства в процессе реализации своего проекта.

Вывод: проанализировав существующую модель кадровой политики на предприятии, можно сделать вывод о том, что руководство компании осознает важность усовершенствования работы с кадрами, а именно разработки и внедрения молодежной политики для повышения уровня производительности труда, однако работа в данном направлении протекает на начальной стадии.

Нет четкой цели, увязанной с целями компании. Не установлено определенных сроков. Технологии слабо представляют систему, не подкрепляя друг друга, являясь разрозненными элементами. Такой подход к управлению данной системой не даст возможности прийти к цели. В случае начала реализации процесса по представленной модели, предприятие лишь впустую растратит бюджет.

Представим существующую на предприятии на данный момент кадровую политику, как процесс (см. на Рисунке 6). Описание существующей кадровой политики как процесса, поможет разработать преобразованный процесс, за исключением недостатков.

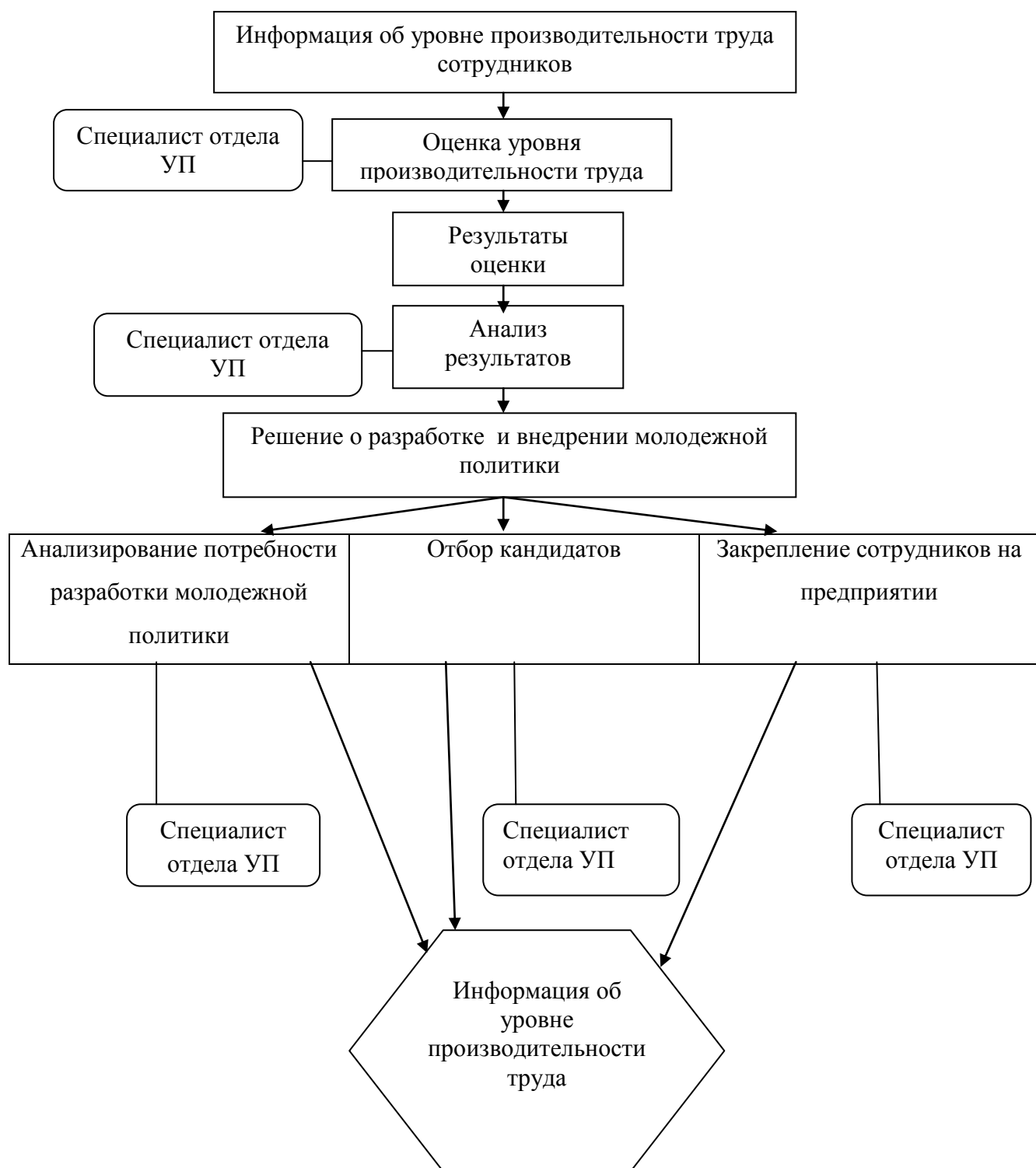


Рисунок 6 – Процесс существующей кадровой политики предприятия

В настоящий момент процесс кадровой политики протекает следующими этапами:

1. Оценка уровня производительности труда. Показатели производительности труда рассчитываются по данным выручки, которая отражается в отчете о финансовых результатах. Также учитываются затраты времени на производство продукции. Расчет производится по формулам.

2. Анализ результатов. Рассчитывается и оценивается специалистом отдела управления персоналом.

3. Решение о разработке и внедрении молодежной политики также производилось менеджерами по управлению персоналом, но утверждалось у генерального директора завода.

4. Происходит непосредственное внедрение молодежной политики на предприятие, с целью повышения эффективности производительности труда.

5. На выходе из процесса оценивается повышение уровня производительности труда, которого компания естественно не добилась.

Вывод: рассмотрев кадровую политику на ОАО «Троицкий станкостроительный завод» как систему и как процесс, можно сделать вывод о том, что в целом в компании осознают проблему нехватки молодых кадров. Связь между сниженным уровнем производительности труда и нехваткой молодых специалистов на предприятии также учитывается. Однако, применяемый набор технологий полностью не соответствует необходимым требованиям и является ограниченным и некорректным. С учетом выявленных недостатков, будет сформирован усовершенствованная модель кадровой политики, а также включение в нее молодежной политики, необходимой для внедрения на предприятие.

3.2 Проект молодежной политики для ОАО «ТСЗ»

Анализ существующей модели кадровой политики и ее принципов на предприятии помог выявить недочеты, связанные с отсутствием опыта в данной области. Отсутствие какой-либо конкретики в постановке цели. Также тактика достижения стратегической цели была выстроена неграмотно.

Для преобразования кадровой политики, в том числе разработки и внедрения молодежной политики на ОАО «ТСЗ» необходима соответствующая целям предприятия модель, требования для успешного выполнения работы с целью реализации стратегической цели. Рассмотрим усовершенствованную модель кадровой политики для предприятия ОАО «ТСЗ» (см. Рисунок 7).

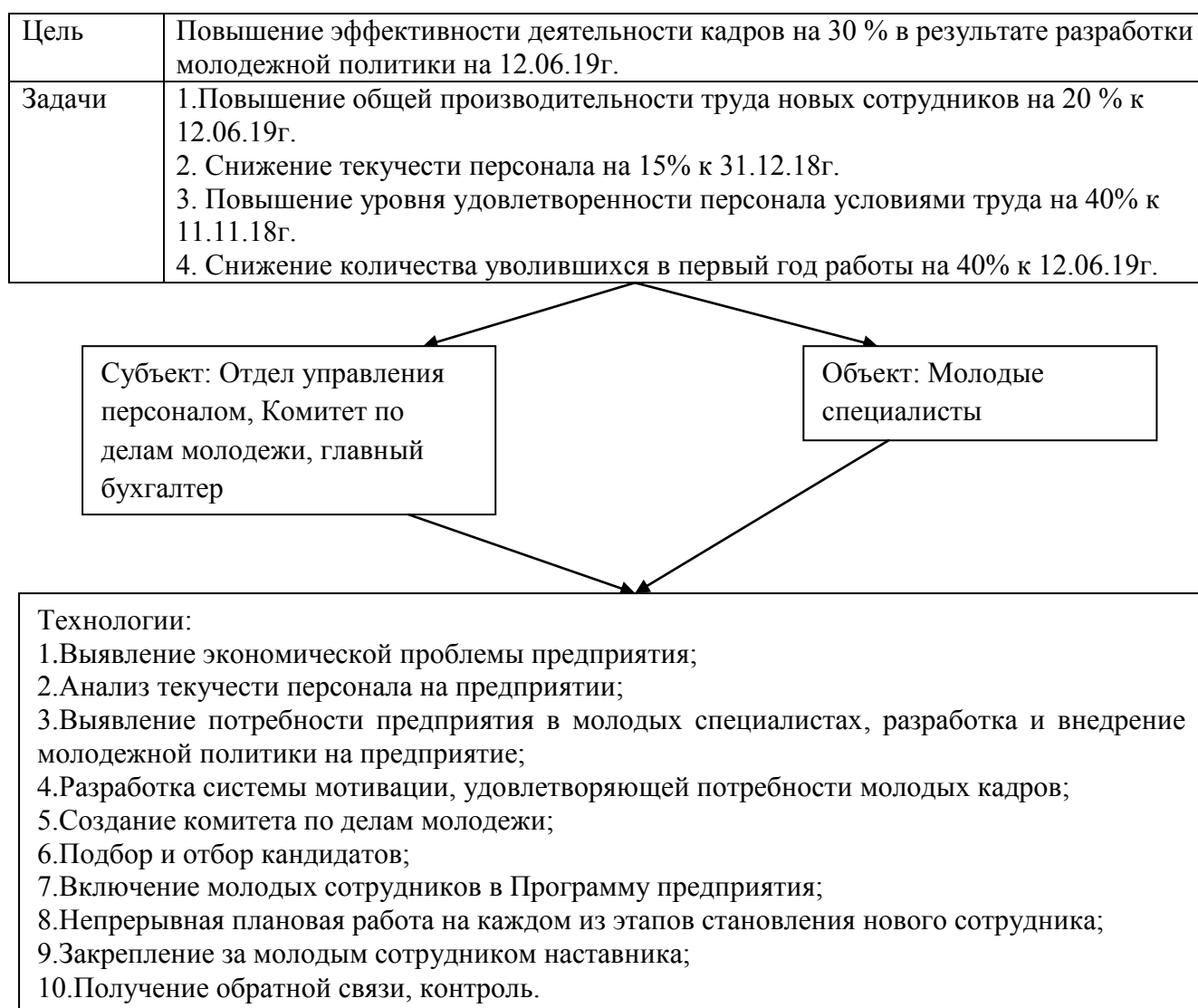


Рисунок 7 – Усовершенствованная модель кадровой политики

Вывод: усовершенствованный проект молодежной политики выстроен в системе и содержит следующее:

1. Цель. Теперь цель правильно выражена, соответствует стратегическим целям предприятия и имеет конкретику, которая в данном случае отображается в процентном соотношении и дате реализации. Конкретная цель позволит предприятию планировать мероприятия проекта и бюджет.

2. Задачи также имеют конкретику. Каждая из задач имеет дату реализации и процент, на который должен увеличиться фактор.

3. Круг ответственных лиц расширился. В предыдущей системе модели молодежной политики мы наблюдали лишь одно ответственное подразделение – отдел управления персоналом. Во избежание загруженности подразделений, необходимо грамотно распределить обязанности. Каждый сотрудник должен заниматься тем делом, в котором он компетентен. Это значительно сокращает время реализации того или иного процесса и снижает риски нереализованных задач.

4. Технологии. Этапы реализации имеют четкую последовательность. Это значительно увеличивает время для реализации проекта, зато способствует правильному подходу к проблеме и достижению ожидаемого результата.

Также, в силу поставленной цели и ожидаемого эффекта от реализуемого проекта, необходимо выдвижение кандидатам на должности соответствующих требований. Требования должны удовлетворять потребности предприятия. Сотрудники должны обладать соответствующим образованием и набором навыков и способностей, которые помогут предприятию в достижении стратегической цели.

Среди факторов вызывающих или препятствующих изменению выделяют движущие и сдерживающие силы изменения. Метод представления изменения в виде анализа поля сил описал Курт Левин, предложив рассматривать ситуацию,

как находящуюся при определенном балансе с одной стороны на объект изменения воздействуют движущие силы, с другой препятствуют сдерживающие.

Проведем анализ поля сил, применительно к усовершенствованной системе молодежной политики (см. Рисунок 8).

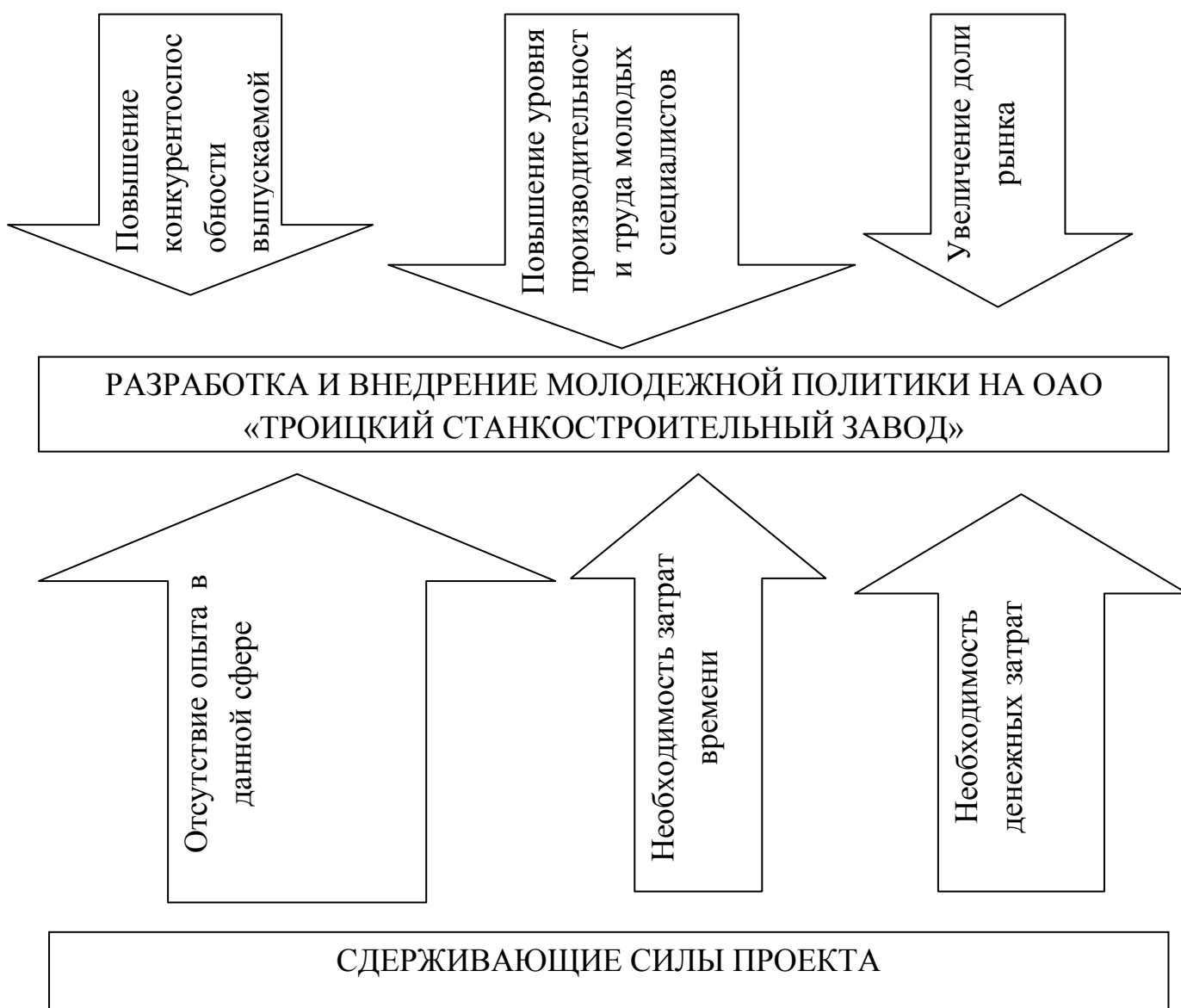


Рисунок 8 – «анализ Поля сил» К. Левина ОАО «ТСЗ»

Таким образом, движущими силами проекта являются:

Повышение конкурентоспособности, которое будет достигаться путём: оснащения новым, более современным оборудованием; повышения уровня

качества производимой продукции; увеличения количества высококвалифицированного персонала.

Увеличение доли рынка предполагается в случае если: усовершенствуется ценовая политика; производство будет стремиться и выходить на региональный рынок.

Повышение уровня эффективности работы предприятия возможно путём: совершенствования системы материально-технического снабжения; разработки и внедрения молодежной политики; разработки системы мотивации и улучшения условий труда.

Таблица 11 – проект по разработке и внедрению молодежной политики на ОАО «ТСЗ»

№	Название мероприятия	Сроки проведения	Трудоёмкость	Ответственные лица	Описание
Этап 1: Анализ предприятия					
1	Анализ кадрового аудита и системы УП	1.08.18-6.08.18гг.	40ч.	Отдел персонала	Данный анализ даст возможность выявить проблемы и найти пути их устранения, а также усовершенствование системы УП.
2	Анализ экономических показателей	6.08.18.-11.08.18гг.	24ч.	Главный бухгалтер	Выявление слабых подразделений предприятия с наименьшим доходом, принятие решения о возможных путях повышения показателей.
3	Согласование финансовых вложений в проект	13.08.18-14.08.18гг.	3ч.	Главный бухгалтер, директор завода	При помощи выявления и согласования возможных вложений финансов в предприятие, даст возможность равномерного распределения его между предполагаемыми мероприятиями.

Продолжение таблицы 11

№	Название мероприятия	Сроки проведения	Трудоёмкость	Ответственные лица	Описание
Этап 2: Разработка проекта					
4	Разработка и утверждение документа о внедрении молодежной политики	27.08.18-2.09.18гг.	6ч.	Отдел кадров, директор завода	Данный документ включает в себя аргументирование необходимости внедрения молодёжной политики, её цели и предполагаемые изменения.
5	Разработка положений, регулирующих порядок реализации основных положений молодёжной политики	3.09.18-11.09.18гг.	30ч.	Отдел кадров	Предоставленный чёткий план мероприятий позволит распределить бюджет.
6	Составление сметы для реализации проекта	13.09.18-14.09.18гг.	8ч.	Главный бухгалтер	Равномерное распределение бюджета между мероприятиями проекта, утверждаемое директором завода
7	Создание Комитета по делам молодежи	18.09.18-19.09.18гг.	16ч.	Отдел кадров	Создание Комитета по делам молодёжи предполагает: Привлечение молодёжи к участию в активной деятельности; создание условий для реализации творческого потенциала каждого молодого специалиста; привлечение молодых специалистов для внедрения новых технологий в производство; организация культурно-массовых, спортивных и досуговых мероприятий и т.д.
8	Оформление документа, согласно положению «О наставничестве»	20.09.18-21.09.18гг.	8ч.	Отдел кадров	Назначение наставников среди сотрудников предприятия

Продолжение таблицы 11

№	Название мероприятия	Сроки проведения	Трудоёмкость	Ответственные лица	Описание
9	Оформление документации на выплату единовременного пособия молодым специалистам	24.09.18-25.09.18гг.	4ч.	Главный бухгалтер	Согласование с директором завода о данном единовременном мероприятии
10	Подготовка к проведению анкетирования потенциальных сотрудников	25.09.18-28.09.18гг.	16ч.	Отдел кадров	Подготовка к проведению анкетирования на День открытых дверей завода, с целью выявления удовлетворяющих потребностей потенциальных сотрудников
11	Разработка программы для прохождения студентами производственной практики на предприятии	25.09.18-1.10.18гг.	32ч.	Отдел кадров, директор завода	Составление программы с дальнейшим контролем, соблюдением сроков и порядка прохождения практик.
12	Разработка системы мотивации	2.10.18гг.-8.10.18гг.	32ч.	Отдел кадров, главный бухгалтер	На основании проведённого анкетирования и выделяемого бюджета, заключение с директором завода непосредственно.
Этап 3: Функционирование					
13	Проведение Дня открытых дверей ОАО «ТСЗ»	1.10.18-5.10.18гг.	52ч.	Комитет по делам молодёжи, главный бухгалтер, отдел кадров	Встреча с потенциальными сотрудниками предприятия, ознакомление с заводом, организация встреч с начальниками подразделений.

Продолжение таблицы 11

№	Название мероприятия	Сроки проведения	Трудоёмкость	Ответственные лица	Описание
14	Проведение курса практики для потенциальных сотрудников предприятия	5.11.18-5.12.18гг.	160ч.	Отдел кадров, начальник цеха, Комитет по делам молодежи	Ознакомление с предприятием, контроль работы наставников, предоставление плана практики и контроль за его выполнением, учёт сроков и порядка прохождения практики, заключение
15	Организация и проведение для детей молодых специалистов «Новогодней ёлки»	17.12.18-24.12.18гг.	32ч.	Комитет по делам молодежи, главный бухгалтер	Подготовка программы для детей молодых сотрудников, с учётом выделенного бюджета, согласование с директором завода.
16	Организация и проведение праздника, посвящённого Дню рождения ОАО «ТСЗ»	15.01.19-21.01.19гг.	35ч.	Главный бухгалтер, Комитет по делам молодёжи	Подготовка программы проведения праздника, с учётом выделенного бюджета, с целью поддержания у молодых сотрудников патриотического отношения к предприятию, сплочения коллектива путём общения в неформальной обстановке.
17	Организация и проведение конкурса «Золотые руки 2019»	4.02.19-11.02.19	52ч.	Комитет по делам молодежи, главный бухгалтер	Данное мероприятие должно проводиться с целью развития научно-технического творчества молодёжи. Номинации конкурса: «Лучший молодой токарь», «Лучший молодой сборщик», «Лучший молодой электрик», «Лучший молодой наладчик». Также, утверждаются суммы премий для лидеров номинаций.

№	Название мероприятия	Сроки проведения	Трудоёмкость	Ответственные лица	Описание
18	Организация участия в городском конкурсе проф. мастерства	18.02.19-25.02.19гг.	72ч.	Комитет по делам молодежи, главный бухгалтер	Конкурс на звание «Лучший по профессии», награждение в виде премий утверждаются у директора завода.
19	Организация и проведение конкурса для семей молодых специалистов	4.03.19-7.03.19гг.	24ч.	Комитет по делам молодежи, главный бухгалтер	Конкурс на звание «Семья года ОАО «ТСЗ».
20	Проведение молодёжного субботника	24.04.19-26.04.19гг.	16ч.	Комитет по делам молодежи	Проведение субботника способствует развитию патриотических чувств к заводу, сплочению коллектива в неформальной обстановке.
21	Формирование заводской молодёжной колонны для участия в праздничном шествии, посвящённого «9 мая»	6.05.19-9.05.19гг.	20ч.	Комитет по делам молодежи, главный бухгалтер	Цель мероприятия: формирование патриотизма к стране, развитие коллективизма и сплочённости коллектива. Главный бухгалтер составляет смету с учётом предоставляемых реквизитов на данное мероприятие, согласование с директором.
22	Организация и проведение заводской спартакиады	20.05.19-22.05.19гг.	24ч.	Комитет по делам молодежи, главный бухгалтер	Цель: привлечение молодых сотрудников к ведению активного и здорового образа жизни
23	Формирование заводской молодёжной колонны для участия в праздничном шествии, посвящённого Дню города	10.06.19-12.06.19гг	16ч.	Комитет по делам молодежи, главный бухгалтер	Цель: формирование патриотизма к своему родному городу, развитие коллективизма и сплочённости коллектива

Разработанный для предприятия проект может быть подвергнут рискам. Их обязательно нужно предвидеть и быть к ним готовым. Есть вероятность того, что одно (или несколько) из направлений по внедрению молодёжной политики, в данном случае, может не осуществиться по каким-либо причинам. Рассмотрим предполагаемые риски в осуществлении молодёжной политики на ОАО «ТСЗ» (см. Таблицу 12).

Таблица 12 – Риски проекта

№	Риск	Описание	Вероятность	Серьёзность	Коэфф. влияния
1	Ошибка в составлении сметы для реализации молодёжной политики	Неправильно составленная смета влечёт за собой незапланированные затраты или же нехватку выделенного бюджета, а как следствие и «срыв» мероприятий	0,5	1	0,5
2	Недостаток опыта специалистов	В силу того, что молодёжная политика на предприятии является новшеством, ответственные лица могут оказаться вне компетенции решения и организации некоторых мероприятий, что также может привести к провалу	0,5	1	0,5
3	Переоценка финансовых возможностей	Дезинформация ответственных по мероприятию на счёт выделенного бюджета влечёт за собой несоблюдение или устранение каких-либо пунктов из мероприятия	0,7	1	0,7
4	Несоблюдение сроков проведения мероприятий	Проект и его окупаемость рассчитаны на определенный срок, а несоблюдение сроков приведет к увеличению затрат и уменьшению прибыли.	0,3	1	0,5

Вывод: в разработанном проекте мероприятий молодёжной политики есть то, что привлечет, мотивирует и удержит молодых сотрудников на предприятии. Молодые кадры полны свежими знаниями, амбициями, активностью и гибкостью, что поможет предприятию внедрять новые технологии, совершенствовать производство. Необходимо лишь дать верное направление, поддерживать и развивать потенциал молодых специалистов. За счёт проведения представленных

в таблице мероприятий, будет повышаться производительность труда сотрудников, что непосредственно будет сказываться на конкурентоспособности предприятия и увеличения объёма продаж. Иными словами, благодаря молодым кадрам, предприятие сможет возродить своё производство, расширить клиентскую базу и приносить наибольший доход.

3.3 Расчет стоимости предложений по проекту молодежной политики для ОАО «ТСЗ»

Еще одним важным действием в разработке и внедрении нового для предприятия проекта является предварительный расчет бюджета, его планирование для осуществления плана мероприятий.

Таблица 13 – Инвестиционные затраты проекта

№	Наименование мероприятия	Стоимость, руб.	Сумма
1	Анализ кадрового аудита и системы УП	з/п менеджера по персоналу за 40ч. работы – 4400р. (ставка 110р./час)	4400р.
2	Анализ экономических показателей	з/п гл.бухгалтера за 24ч. Работы – 3120р. (ставка 130р./час)	3120р.
3	Согласование с руководством возможных финансовых вложений в проект	з/п гл.бухгалтера за 3ч.работы – 360р. (ставка 120р./час)	360р.
4	Разработка и утверждение документа о внедрении молодёжной политики	з/п начальника отдела кадров за 6ч.работы – 900р. (ставка 150р./час)	900р.
5	Разработка положений, регулирующих порядок реализации основных положений молодёжной политики	з/п начальника отдела кадров за 30ч.работы – 4500р. (ставка 150р./час); з/п менеджера по персоналу за 15ч. работы – 1650р. (ставка 110р./час)	6150р.
6	Составление сметы для реализации проекта	з/п гл.бухгалтера за 8ч.работы – 1040р. (ставка 130р./час)	1040р.
7	Создание Комитета по делам молодежи	з/п начальника отдела кадров за 16ч.работы – 2400р. (ставка 150р./час)	2400р.
8	Оформление документа согласно положению «О наставничестве»	з/п начальника отдела кадров за 4ч.работы – 600р. (ставка 150р./час)	600р.

№	Наименование мероприятия	Стоимость, руб.	Сумма
9	Оформление документации на выплату единовременного пособия молодым специалистам	з/п гл.бухгалетра за 8ч.работы – 1040р. (ставка 130р./час)	1040р.
10	Подготовка к проведению анкетирования потенциальных сотрудников	з/п менеджера по персоналу за 16ч. работы – 1760р. (ставка 110р./час)	1760р.
11	Разработка программы для прохождения студентами производственной практики на предприятии	з/п начальника отдела кадров за 32ч.работы – 4800р. (ставка 150р./час); з/п менеджера по персоналу за 24ч. работы – 2640р. (ставка 110р./час)	7440р.
12	Разработка системы мотивации	з/п начальника отдела кадров за 32ч.работы – 4800р. (ставка 150р./час); з/п гл.бухгалетра за 32ч.работы – 4160р. (ставка 130р./час)	8960р.
Итого:			38170р.

Вывод: по данным таблицы, видно, что основную работу выполняет начальник отдела кадров. Именно он разрабатывает документы, необходимые для проекта, а также согласовывает это с главным бухгалтером, который составляет сметы и рассчитывает бюджет. Менеджер по персоналу принимает активное участие в разработке проекта, но лишь выполняя поручения начальника отдела кадров.

На Таблице 14.представлен рассчитанный бюджет на каждый месяц для проведения мероприятий, направленных на разработку проекта.

Таблица 14 – Бюджет на разработку проекта молодежной политики

Мероприятия	Сумма инвестиционных затрат, мес./руб.		
	Август, 2018	Сентябрь, 2018	Октябрь, 2018
1.Анализ кадрового аудита и системы УП	4400		
2.Анализ экономических показателей	3120		
3.Согласование с руководством возможных финансовых вложений в проект	360		

Мероприятия	Сумма инвестиционных затрат, мес./руб.		
	Август, 2018	Сентябрь, 2018	Октябрь, 2018
4.Разработка и утверждение документа о внедрении молодёжной политики	700	200	
5. Разработка положений, регулирующих порядок реализации основных положений молодёжной политики		6150	
6.Составление сметы для реализации проекта		1040	
7.Создание Комитета по делам молодёжи		2400	
8.Оформление документа, согласно положению «О наставничестве»		600	
9.Оформление документации на выплату единовременного пособия молодым специалистам		1040	
10.Подготовка к проведению анкетирования потенциальных сотрудников		1760	
11.Разработка программы для прохождения студентами производственной практики на предприятии		7040	400
12.Разработка системы мотивации			8960
Итого	8580	20230	9360

Большая часть финансовых вложений приходится на сентябрь, 2018г. Именно на данный месяц, запланировано большее количество мероприятий по разработке молодёжной политики.

На Таблице 15. представлены эксплуатационные затраты, необходимые непосредственно для осуществления мероприятий проекта.

Таблица 15 – Эксплуатационные затраты проекта

№	Наименование мероприятия	Стоимость, руб.	Сумма
1	Проведение Дня открытых дверей ОАО «ТСЗ»	з/п специалиста по работе с молодёжью за 22ч.работы – 3300р. (ставка 150р./час) з/п начальника отдела кадров за 32ч.работы – 4800р. (ставка 150р./час); з/п гл.бухгалетра за 16ч.работы – 2080р. (ставка 130р./час)	10180р.
2	Проведение курса практики для потенциальных сотрудников предприятия	з/п начальника отдела кадров за 32ч.работы – 4800р. (ставка 150р./час); з/п специалиста по работе с молодёжью за 70ч.работы – 10500р. (ставка 150р./час); з/п начальника цеха за 115ч.работы – 23000р. (ставка 200р./час)	38300р.
4	Организация и проведение для детей молодых специалистов «Новогодней ёлки»	з/п специалиста по работе с молодёжью за 22ч.работы – 3300р. (ставка 150р./час); з/п гл.бухгалетра за 10ч.работы – 1300р. (ставка 130р./час) + закуп кульков для детей(25000р.) заказ артистов(15000р.)	44600р.
5	Организация и проведение праздника, посвящённого Дню рождения ОАО «ТСЗ»	з/п специалиста по работе с молодёжью за 19ч.работы – 2850р. (ставка 150р./час); з/п гл.бухгалетра за 16ч.работы – 2080р. (ставка 130р./час); + фуршет с лёгкими закусками и алкоголем(80000р.)	84930р.
6	Организация и проведение конкурса «Золотые руки 2019»	з/п специалиста по работе с молодёжью за 42ч.работы – 6300р. (ставка 150р./час); з/п гл.бухгалетра за 10ч.работы – 1300р. (ставка 130р./час); + затраты на печать грамот(5000р.), премии сотрудникам в размере 5000р.каждому(20000р.)	32600р.

№	Наименование мероприятия	Стоимость, руб.	Сумма
7	Организация участия в городском конкурсе проф. мастерства	/п специалиста по работе с молодёжью за 58ч.работы – 8700р. (ставка 150р./час); з/п гл.бухгалетра за 16ч.работы – 2080р. (ставка 130р./час); + затраты на печать грамот (5000р.), премии сотрудникам в размере 3000р.(21000р.)	36780р.
8	Организация и проведение конкурса для семьи молодых специалистов	з/п специалиста по работе с молодёжью за 18ч.работы – 2700р. (ставка 150р./час); з/п гл.бухгалетра за 10ч.работы – 1300р. (ставка 130р./час); + затраты на печать грамот (3000р.)	7000р.
9	Проведение молодёжного субботника	з/п специалиста по работе с молодёжью за 16ч.работы – 2400р. (ставка 150р./час);	2400р.
10	Формирование заводской молодёжной колонны для участия в праздничной шествии, посвящённой «9 мая»	з/п специалиста по работе с молодёжью за 18ч.работы – 2700р. (ставка 150р./час); з/п гл.бухгалетра за 2ч.работы – 260р. (ставка 130р./час); + затраты на необходимые атрибуты для праздника (5000р.)	7960р.
11	Организация и проведение заводской спартакиады	з/п специалиста по работе с молодёжью за 24ч.работы – 3600р. (ставка 150р./час); з/п гл.бухгалетра за 2ч.работы – 260р. (ставка 130р./час); + затраты на необходимые атрибуты для праздника (5000р.), печать грамот(2000р.)	10860р.
12	Формирование заводской молодёжной колонны для участия в праздничном шествии в честь «Дня города»	з/п специалиста по работе с молодёжью за 16ч.работы – 2400р. (ставка 150р./час); з/п гл.бухгалетра за 2ч.работы – 260р. (ставка 130р./час); + затраты на необходимые атрибуты для праздника (3000р.)	5660р.
Итого:			281270р.

Вывод: исходя из данных таблицы по эксплуатационным затратам предприятия на проект, очевидно что большую часть работы здесь выполняет Комитет по делам молодёжи, который занимается разработкой и организацией каждого из мероприятий, предназначенных для молодых специалистов. Также, несомненно, роль главного бухгалтера достаточно велика, так как именно он занимается составлением смет и распределением бюджета в кратчайшие сроки. Конечно, все мероприятия и бюджет согласовываются с директором предприятия, подписываются и после этого вступают в силу.

Рассчитаем бюджет на каждый месяц, необходимый для реализации мероприятий проекта (см. Таблицу 16).

Таблица 16 – сумма эксплуатационных затрат на каждый месяц

Мероприятия	Сумма эксплуатационных затрат, мес./руб.								
	Окт., 2018	Ноя., 2018	Дек., 2018	Янв., 2019	Фев., 2019	Март, 2019	Апр., 2019	Май 2019	Июнь 2019
1.Проведение Дня открытых дверей на ОАО «ТСЗ»	10180								
2.Проведение курса практики для потенциальных сотрудников предприятия	35300	3000							
3.Организация и проведение для детей молодых специалистов «Новогодней ёлки»			44600						
4.Организация и проведение праздника, посвящённого Дню рождения ОАО «ТСЗ»				84930					
5.Организация и проведение конкурса «Золотые руки»					32600				
6.Организация участия в городском конкурсе проф.мастерства					36780				

Мероприятия	Сумма эксплуатационных затрат, мес./руб.								
	Окт., 2018	Ноя., 2018	Дек., 2018	Янв., 2019	Фев., 2019	Март, 2019	Апр., 2019	Май 2019	Июнь 2019
7.Организация и проведение конкурса для семьи молодых специалистов						7000			
8.Проведение молодёжного субботника							2400		
9.Формирование заводской молодёжной колонны для участия в праздничном шествии, посвящённого «9 мая»								7960	
10.Организация и проведение заводской спартакиады								1086 0	
11.Формирование заводской молодёжной колонны для участия в праздничном шествии, посвящённого Дню города									5660
Итого:	45480	3000	44600	84930	69380	7000	2400	1882 0	5660

Вывод: самые большие затраты приходятся на январь и февраль месяцы, так как именно в этом периоде запланировано проведение наиболее значимых для молодых специалистов и важных предприятию событий.

На Таблице 20. для наглядности представлен итоговый бюджет для реализации мероприятия по месяцам, т.е. это общая сумма, необходимая для реализации

проекта. Рассчитан он для того, чтобы предприятие имело возможность спланировать свой бюджет и снизить риски издержек реализации проекта.

Таблица 20 – общий бюджет для проекта

Месяц реализации	Сумма инвестиционных затрат (руб.)	Сумма эксплуатационных затрат(руб.)	Итоговая сумма(руб)
Август, 2018	8780	-	8780
Сентябрь, 2018	20430	-	20430
Октябрь, 2018	8960	10180	19140
Ноябрь, 2018	-	38300	38300
Декабрь, 2018	-	44600	44600
Январь, 2018	-	84930	84930
Февраль, 2018	-	69380	69380
Март, 2018	-	7000	7000
Апрель, 2018	-	2400	2400
Май, 2018	-	18820	18820
Июнь, 2018	-	5660	5660
Общая сумма:	38170	281270	319440

Вывод: итак, мы видим общую сумму, необходимую для реализации проекта, также и то, что эксплуатационные затраты значительно превышают инвестиционные.

Выводы по 3 главе:

1. Была рассмотрена существующая модель молодежной политики на предприятии и создана усовершенствованная. Проведён «анализ поля сил» К. Левина, по которому были выявлены основные движущие и сдерживающие силы проекта по разработке и внедрения молодёжной политики на ОАО «ТСЗ».

2. На основании данного анализа был составлен план по внедрению молодёжной политики на предприятие, назначены сроки и ответственные лица. Также, были выявлены возможные риски, с которыми предприятие может столкнуться во время реализации проекта.

3. Произведен расчет бюджета, необходимый для реализации проекта. Подробно были расписаны инвестиционные и эксплуатационные затраты, которые будут производиться предприятием. Это необходимо для грамотного распределения бюджета для реализации проекта молодежной политики.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цель дипломного проекта – Разработка молодёжной политики для ОАО «Троицкий станкостроительный завод» была достигнута, путём решения следующих этапов:

1. Изучение основных аспектов кадровой политики;
2. Сущность и построение молодежной политики в организации;
3. Сравнение отечественного и зарубежного опыта реализации молодежной политики на предприятии;
4. Проведение анализа организационно-хозяйственной деятельности ОАО Троицкий Станкостроительный завод;
5. Проведение анализа внешней и внутренней среды предприятия;
6. Кадровый аудит в ОАО Троицкий Станкостроительный завод;
7. Разработка молодежной политики, а также плана мероприятий по внедрению для ОАО «ТСЗ», с учетом проведенных анализов предприятия;
8. Расчет бюджета мероприятий по внедрению молодежной политики.

План мероприятий по внедрению молодёжной политики на ОАО «ТСЗ» был разработан, с учётом экономического положения предприятия, положения на рынке, а также благодаря проведению внешних и внутренних анализов подтвердилась необходимость внедрения данного проекта.

Реализация данного проекта возможно при правильном планировании бюджета, распределении обязанностей и, самое главное, контроле.

На каждом из этапов необходимо проводить анализ, чтобы сравнивать желаемое с полученным результатом и строить планы исходя из этого.

Практической применимостью выпускной квалификационной работы является разработка молодёжной политики для ОАО «Троицкий станкостроительный завод».

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Ананьева Т. Е. Не зарплатой единой / Т. Е. Ананьева. – Человек и труд, 2013. – 72 с.
2. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом. Практикум/Т.Ю. Базаров. – М.: Изд-во Юнити–Дана, 2014. – 240 с.
3. Егоршин, А.П. Основы управления персоналом: учебное пособие для студентов вузов / А. П. Егоршин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд-во ИНФРА–М, 2011. – 352 с.
4. Ерёмина, Е.В. Учебно–методическое пособие по изучению курса «Управление персоналом» / Еремина Е.В. – Пенза: Изд-во Пензенского государственного университета, 2013. – 286 с. »
5. Калашникова Л. Роль кадрового аудита в управлении персоналом/Л. Калашникова. – Служба кадров и персонал., 2006. – 66 с.
6. Клоков И. В. Секреты национальной охоты на сотрудников / И. В. Клоков. – СПб. и др. Питер, 2012. – 37 с.
7. Кадровое планирование на предприятии - https://abc.vvsu.ru/books/upravlenie_pers/page0005.asp
8. Кадровая политика предприятия - <http://www.hr-portal.ru/article/kadrovaya-politika-predpriyatiya>
9. Кадровая политика на предприятии - <https://textbooks.studio/uchebnik-menedjment/kadrovaya-politika-predpriyatii14771.html>
10. Кадровая политика предприятия - <http://www.hr-portal.ru/article/kadrovaya-politika-predpriyatiya>
11. Кадровая политика в организации- <http://hrm.ru/db/hrm/9E740BD81F6FD38BC32577250046F4EA/print.html>
12. Компания Apple - <https://ru.wikipedia.org/wiki/Apple>
13. Молодежная политика, как часть социальной политики предприятия - http://studbooks.net/1126559/pravo/molodezhnaya_politika_chast_sotsialnoy_politiki_p_redpriyatiya

14. Мескон Майкл Х., Основы менеджмента, Х. М. Мескон., Майкл Альберт, Ф. Хедоури, 3-у изд.: Пер. с англ.-М.:ООО «И. Д. Вильямс», 2007/ - 150 с.
15. Мотивация молодых сотрудников Apple – <https://appleinsider.ru/apple-v-licax/chem-apple-motiviruet-svoix-sotrudnikov.html>
16. Мотивация персонала: как это делают в крупнейшей IT-компании – <https://research-journal.org/social/motivaciya-personala-kak-eto-delayut-v-krupnejshej-it-kompanii-2/>
17. Нефтяная компания «Лукойл» - <http://www.lukoil.ru/Company/Career/LUKOILandyouth>
18. Одегов, Ю. Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход: Уч.–практ. пособие / Ю. Г. Одегов, К. Х. Абдурахманов, Л. Р. Котова. – М.: Изд-во «Альфа–Пресс», 2014. – 470 с.
19. О кадровой политике Apple - <http://www.top-personal.ru/commentissue.html?50>
20. Целевая программа «Молодежь ОАО «РЖД» (2016-2020гг.) - http://doc.rzd.ru/doc/public/ru?STRUCTURE_ID=704&layer_id=5104&id=6655