

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

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Заведующий кафедрой, д.т.н.,  
профессор  
\_\_\_\_\_ В.И. Гузеев  
\_\_\_\_\_ 2019 г.

Совершенствование процесса управления персоналом на базе метода «ERM»  
в условиях металлургического комбината

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ – 15.03.01.2019.637.00.00 ПЗ ВКР

Консультанты  
Экономическая часть,  
к.т.н., доцент  
\_\_\_\_\_ Н.С. Сазонова  
\_\_\_\_\_ 2019 г.

Руководитель,  
к.т.н., доцент  
\_\_\_\_\_ Н.В. Сырейщикова  
\_\_\_\_\_ 2019 г.

IDEF-моделирование,  
д.т.н., профессор  
\_\_\_\_\_ П.П. Переверзев  
\_\_\_\_\_ 2019 г.

Автор работы  
Студент группы ПЗ-554  
\_\_\_\_\_ Э.А. Тевс  
\_\_\_\_\_ 2019 г.

Нормоконтролер,  
к.т.н., доцент  
\_\_\_\_\_ А.В. Щурова  
\_\_\_\_\_ 2019 г.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	7
1 АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ ДЕЛ НА ПРОИЗВОДСТВЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ.....	12
1.1 Диагностика проблем предприятия .....	12
Цели и задачи вкр .....	19
2 АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ ВОПРОСА.....	20
2.1 Анализ изученности процесса «Управление персоналом» .....	20
2.2 Сравнение передовых отечественных и зарубежных инструментов качества для совершенствования процесса «Управление персоналом»	40
Выводы по разделу два .....	58
3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА БАЗЕ МЕТОДА «ERM» .....	60
3.1 Описание усовершенствованного процесса .....	60
3.2 Визуализация усовершенствованного процесса «Управление персоналом».....	65
3.3 Разработка оценочных показателей усовершенствованного процесса «Управление персоналом» и их критериев .....	65
Выводы по разделу три .....	70
4 РАЗРАБОТКА СТАНДАРТА ОРГАНИЗАЦИИ УСОВЕРШЕНСТВОВАННОГО ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	71
Выводы по разделу четыре .....	71
5 РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ УСОВЕРШЕНСТВОВАННОГО ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ .....	72
5.1 Идентификация рисков усовершенствованного процесса «Управление персоналом».....	73
5.2 Качественный анализ рисков усовершенствованного процесса «Управление персоналом».....	75

5.3 Количественный анализ рисков усовершенствованного процесса «Управление персоналом».....	75
5.4 Оценка наиболее существенных рисков .....	78
5.5 План мероприятий по минимизации рисков .....	79
Выводы по разделу пять .....	81
6 ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ВКР .....	83
6.1 Расчет затрат на выполнение ВКР .....	83
6.2 Расчет экономического эффекта от внедрения результатов ВКР ...	85
Выводы по разделу шесть .....	91
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	92
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	94

## АННОТАЦИЯ

Тевс Э.А. Совершенствование процесса управления персоналом на базе метода «ERM» в условиях металлургического комбината – ЮУрГУ ПЗ-554, 101 с., 8 ил., 19 табл., библиографический список – 44 наим., альбом ил. 21 л. ф. А4.

Выпускная квалификационная работа (ВКР) выполнена с целью совершенствования процесса управления персоналом на базе метода «ERM» в условиях металлургического комбината для достижения повышения конкурентоспособности организации и повышения прибыли.

В ВКР проанализировано состояние дел на металлургическом комбинате, выявлены проблемы, проведен анализ изученности процесса «Управление персоналом», рассмотрены существующие отечественные и зарубежные инструменты улучшения совершенствуемого процесса и выбран инструмент, который адаптирован для условий предприятия.

Усовершенствован процесс и разработан стандарт организации «Управление персоналом на базе метода «ERM»».

Разработан риск-менеджмент процесса управления персоналом, идентифицированы и проанализированы риски и причины их возникновения, проведена качественная и количественная оценка рисков, спроектированы мероприятия по их минимизации.

В выпускной квалификационной работе применены следующие методы и инструменты менеджмента качества: управление взаимоотношениями с персоналом (ERM), блок-схема; методы визуализации: IDEF-модели, матрица последствий и вероятностей рисков; методы менеджмента риска: метод мозгового штурма, метод FMEA (анализ видов и последствий отказов), метод индекса рисков.

Разработаны аналитические модели оценочных показателей процесса «Управление персоналом» и их критериев.

Рассчитан ожидаемый экономический эффект от результатов ВКР.

## ВВЕДЕНИЕ

«Я никогда не говорю: «Мне нужно, чтобы вы это сделали.» Я говорю: «Мне интересно, сумеете ли вы это сделать?»».

Генри Форд

Американский промышленник, владелец заводов по производству автомобилей по всему миру, изобретатель, автор 161 патента США.

Исторический опыт Японии показывает, что обеспечение прогресса в области качества путем применения эффективных систем улучшения процесса управления персоналом является одним из основных рычагов, с помощью которого ей удалось преодолеть кризис в экономике и занять прочные позиции на мировом рынке. Решение проблемы качества стало национальной идеей, носит всеобщий характер за счет создания системы непрерывного обучения работников всех категорий, от которых зависит обеспечение качества продукции и услуг, профессиональной подготовки и переподготовки всех слоев общества от рядового работника до руководителя любого уровня.

На металлургическом предприятии, в последние годы, наблюдается предельно допустимый уровень текучести кадров, следовательно, одним из вариантов решения данной проблемы является пересмотр и улучшение процесса «Управление персоналом». Также в России, в последнее время, происходит спад желания молодежи работать на производственных предприятиях, в частности металлургического цикла. Работать на заводах считается не престижно, следовательно, комбинат теряет молодых специалистов.

Актуальность совершенствования процесса управления персоналом на российских металлургических предприятиях обусловлена в настоящее время несколькими причинами.

Во-первых, принципиальными изменениями в содержании труда, вызванными применением новой техники, технологий и методов производственной деятельности. На изменение содержания труда существенно повлиял начавшийся в середине XX века процесс автоматизации производства. Он отделил работника от предмета труда, поставив между ними сложную систему машин и оборудования. Это освободило человека от большинства механических функций, резко увеличило удельный вес задач по осмыслению информации. Кроме того, автоматизация ослабила или вовсе устранила прямую связь между интенсивностью труда и его производительностью. На первый план выдвинулись функции обеспечения непрерывности работы системы агрегатов, обслуживания и налаживания оборудования. На сегодняшний день автоматизация, компьютеризация и цифровизация производства позволяют передавать технике не только физические, но и сложные интеллектуальные операции, но проведение этих операций возможно только под контролем человека.

Во-вторых, система мотивации, входящая в систему управления персоналом, ориентированную на выполнение функциональных обязанностей, в последнее время не дает того эффекта, который наблюдался в плановой экономике. Это обусловлено тем, что изменилась система ценностей, персонал стремится получать вознаграждение не за должность, а за квалификацию. Все это заставляет руководителей изменять систему мотивации и ориентировать ее на достижение запланированных результатов каждым работником.

В-третьих, в связи с динамизмом экономики, изменениями в законодательстве и в корпоративных правилах, персонал организаций подвержен значительным воздействиям внешней среды. Это обуславливает текучесть кадров, изменения организационных структур, требования к должностям. В подобных ситуациях очень важно для управления персоналом вести грамотный и всеобъемлющий учет сотрудников, что позволяет более четко осуществлять кадровое планирование, а также организацию труда.

В связи с актуальностью совершенствования процесса управления персоналом на кафедре «ТАМ» совместно с производственным предприятием поставлена тема выпускной квалификационной работы.

Цель ВКР – совершенствование процесса управления персоналом на базе метода «ERM» в условиях металлургического комбината.

#### Задачи работы

- 1 Провести анализ состояния дел на предприятии.
- 2 Провести анализ изученности процесса, сравнить отечественные и зарубежные инструменты по повышению качества продукции.
- 3 Произвести усовершенствование процесса управления персоналом на базе метода «ERM» в условиях металлургического комбината.
- 4 Разработать стандарт усовершенствованного процесса управления персоналом на базе метода «ERM».
- 5 Риск-менеджмент усовершенствованного процесса.
- 6 Экономическое обоснование ВКР.

Объект исследования – процесс «Управление персоналом».

Предмет исследования – инструменты менеджмента качества для совершенствования процесса.

Результаты будут использованы на металлургическом комбинате.

# 1 АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ ДЕЛ НА ПРОИЗВОДСТВЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

## 1.1 Диагностика проблем предприятия

В ходе анализа выявлены следующие проблемы на предприятии:

- низкий уровень мотивации работников;
- ненормированный рабочий график руководителей низшего звена;
- высокий уровень текучести кадров;
- низкий удельный вес работников 20-30 летнего возраста (25-30%), нежелание молодежи работать на производственных предприятиях;
- закрытие целевых направлений в учебных заведениях среднего профессионального образования, как следствие – недостаток молодых специалистов.

## Цели и задачи ВКР

Произведена диагностика проблем комбината показавшая, что самыми актуальными проблемами на сегодня являются: высокая текучесть кадров и недостаток молодых специалистов. Для решения диагностированных проблем предприятия требуется усовершенствовать процесс «Управление персоналом».

Для решения поставленной задачи необходимо:

- 1) проанализировать состояние дел на предприятии;
- 2) провести анализ состояния вопроса:
  - 2.1 анализ изученности процесса «Управление персоналом»;
  - 2.2 сравнить передовые отечественные и зарубежные инструменты качества для совершенствования процесса «Управление персоналом»;



- 3) произвести усовершенствование процесса «Управление персоналом» при помощи определенного инструмента качества;
- 4) разработать стандарт для предприятия по усовершенствованному процессу;
- 5) произвести расчет риск-менеджмента процесса «Управление персоналом»;
- 6) провести расчет экономической эффективности результатов ВКР.

## 2 АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ ВОПРОСА

### 2.1 Анализ изученности процесса «Управление персоналом»

Существует четыре основные школы, описывающие, как функционируют организации и люди, работающие в них, и как управлять этими людьми [2].

1 Школа научного управления (1885-1920), ее основоположником является американский инженер Фредерик Тейлор (1856–1915гг.).

2 Административная или классическая школа управления (1920-1950гг.). Анри Файоль (1841-1925), французский социолог, считается основателем административной школы управления. Заслуга Файоля заключалась в том, что он разделил все функции управления на общие, относящиеся к любой сфере деятельности, и специфические, относящиеся непосредственно к управлению предприятием.

3 Школа «человеческих отношений» (1930-1950гг.). Элтону Мэйо (1880-1949), сотруднику Гарвардского университета, принадлежит особое место в создании теории «человеческих отношений». Этот американский социолог и психолог провел ряд экспериментов, получивших название «хотторнские эксперименты». Изучая влияние таких факторов, как условия, организация труда, заработная плата, межличностные отношения, стиль руководства, он сделал вывод об особой роли человеческого фактора в производстве.

4 Школа количественных методов (с 1950 г.). Данное направление в теории управления стало возможным благодаря развитию таких наук, как математика, кибернетика, статистика. Представителями этой школы являются: Л.В. Канторович (лауреат Нобелевской премии), В.В. Новожилов, Л. Берталанфи, Р. Акофф, А. Гольдбергер.

Управление персоналом представляет собой, как с научной точки зрения, так и в практическом отношении, область, которая характеризуется наличием самых разнообразных подходов и концепций. Целесообразно кратко проанализировать эти подходы с целью выявления того, что они привнесли в практику управления

персоналом. Управление персоналом и управление человеческими ресурсами прошло несколько стадий развития вслед за экономическими и социальными изменениями [3].

Этапы развития процесса «Управление персоналом» представлены в таблице 2.1

Таблица 2.1 – Этапы развития процесса «Управление персоналом»

Годы	Концепция управления персоналом. Модель работника	Признаки управления персоналом	Типичный стиль	Характер организационных работ	Функции служб управления персоналом
1885-1920	Концепция научного управления «Экономический человек»	Отсутствие прав наемных работников. Минимизация затрат на рабочую силу. Жесткая регламентация работ, нормирование труда. Соответствие условий труда и функций психофизиологическим особенностям работника	Авторитарный. Ориентир на задачи производства	Децентрализация управления персоналом	Наем, увольнение, учет, техника безопасности, расчет и выдача заработной платы.
1920-1950	Концепция человеческих отношений. «Психологический человек»	«Делай работника довольным, и он будет производить». Ориентация на малые группы, снятие напряженности, устранение конфликтов. Принципы коллективизма и лояльности. Основы участия в принятии решений	Формальное и неформальное лидерство. Ориентация на человека	Децентрализация	Аналогично предыдущему, плюс, социально-психологическая помощь, разрешение конфликтов, медицинская помощь, повышение квалификации

Окончание таблицы 2.1

Годы	Концепция управления персоналом. Модель работника	Признаки управления персоналом	Типичный стиль	Характер организационных работ	Функции служб управления персоналом
1950-1970	Концепция организационного развития «Профессиональный человек»	«Делай знание производительным». Вовлеченность работника в дела фирмы. Мобилизация всей человеческой энергии. Квалификация кадров. Признание работника важнейшим капиталом. Система социальных гарантий	Кооперация, гибкая работа в группах, притупление иерархической структуры	Усиление децентрализации	Аналогично предыдущему, плюс, развитие персонала, переподготовка, ротация, обогащение работ. Оценка персонала. Резерв взаимодействия с профсоюзом
1970-1990	Концепция управления человеком «Социальный человек»	Ключевой ресурс. Возрастающее значение знаний. Повышение затрат на персонал. Конкуренция на рынке труда. Расширение прав по участию персонала в принятии решений. Партнерство. Упор на индивидуальность. Учеба в течении всей жизнедеятельности	Аналогично предыдущему	Усиление централизации. Штабные функции	Взаимодействие охватывает все стадии воспроизводства персонала
1990-по настоящее время	«Информационный человек»	Развивающаяся в настоящее время концепция. Опирается на современные теории управления информационными системами	Федерации, «сети», работа в «домашнем офисе». Жесткий информационный контроль наряду с отсутствием властных иерархических структур		Управление информационными полями

Фредерик Тейлор стоял у истоков создания современного менеджмента. Но в отличие от многих специалистов, разрабатывающих управленческие теории, Тейлор

был не ученым-исследователем, а практиком: сначала рабочим, затем менеджером, а впоследствии главным инженером в сталелитейной компании [4].

Создатели данной школы основывались в своих подходах на двух принципах.

Первый – принцип вертикального разделения труда – за руководителем должна быть закреплена функция планирования, а за работником – функция исполнения поставленной задачи.

Второй принцип – принцип измерения труда. Суть его заключается в том, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ, администрация может усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь их более эффективного выполнения. Методы научной организации труда позволили существенно сократить затраты живого труда, что способствовало значительному повышению производительности труда работников.

Учитывая важность применения на практике методов научной организации труда (НОТ), Ф.Тейлор сформулировал на основе этих методов новые обязанности администрации [5].

Среди обязанностей администрации он выделил следующие:

- выработка научного фундамента для каждого отдельного действия во всех разновидностях труда с установлением строгих правил для каждого движения, усовершенствование и стандартизация всех орудий и условий труда;
- тщательный отбор рабочих, их последующая тренировка, обучение и развитие с целью получения высококвалифицированных работников;
- сотрудничество с рабочими в целях достижения соответствия всех отдельных отраслей производства ранее выработанным администрацией научным принципам, а также обязательное поощрение рабочих за ускоренную работу и за точное выполнение ими производственных заданий;
- равномерное распределение труда и ответственности между администрацией и рабочими (администрация берет на себя те отрасли труда, для которых она является лучше приспособленной).

Основным недостатком системы Ф.Тейлора представляется то, что она в своем первоначальном виде была рассчитана на дисциплинированных рабочих. Тем не менее, на современном этапе развития – науки и практики управления персоналом принципы научного управления по-прежнему являются прогрессивными и актуальными. Кроме того, Тейлор пришел к важному выводу, что главная причина низкой производительности кроется в несовершенной системе стимулирования рабочих. Для поддержания у рабочего постоянного ожидания награды Тейлор предложил использовать «прогрессивную» систему оплаты труда.

Для работ наиболее известного ученика Ф.Тейлора Г.Ганнта (1861–1919гг.) характерно утверждение о том, что рабочему человеку должна быть предоставлена возможность обрести в своем труде не только источник существования, но и состояние удовлетворенности. В 1901 году Г.Ганнт разработал первую систему оплаты качественного досрочного выполнения производственных заданий. С ее внедрением на ряде предприятий производительность труда возросла более чем в два раза. Г.Ганнт считал, что «проблема человеческого фактора является одной из важнейших проблем менеджмента». Ганнт является первооткрывателем в области оперативного управления и календарного планирования деятельности предприятий; он разработал целую систему плановых графиков.

Весомый вклад в научную теорию управления внесли Фрэнк и Лилиан Гилбрет, которые в 20-е годы нашего века были активными сторонниками направления, описанного выше. Они искали оптимальные способы выполнения любой работы с использованием элементарных движений. Фрэнк Гилбрет первым применил фотоаппарат и кинокамеру для исследования движения работников. Лилиан Гилбрет первой начала заниматься вопросами управления персоналом, его научным подбором, расстановкой и подготовкой.

Одним из последователей Тейлора является и известный американский ученый Гаррингтон Эмерсон (1853–1931гг.). Он разработал штабной принцип управления, при этом уделил большое внимание персоналу, отмечая необходимость

управления им. Эмерсон один из первых заявил о необходимости должности «менеджер по персоналу» [6].

Г.Эмерсон еще в 1912 г. в работе «Двенадцать принципов производительности» писал: «для производства крайне важно иметь хотя бы немного специалистов, обладающих интуицией, наблюдательностью, понятливостью, с одной стороны, и всем богатством физиологических, психологических и антропологических знаний, с другой. Только такой специалист может дать администрации и кандидату на работу действительно компетентный совет, только он может верно сказать, годится ли кандидат на данную работу».

Генри Форд (1863–1947гг.) был одним из создателей «философии практики» XX века. Он разработал теорию, основные положения которой:

- высоко оплачивать труд каждого рабочего и следить за тем, чтобы он работал 48 часов в неделю, но не больше;
- обеспечивать наилучшее состояние всех машин, настаивать на их абсолютной чистоте, приучать людей уважать окружающих и самих себя.

Руководствуясь этими принципами, он установил 8-часовой рабочий день и увеличил зарплату своим рабочим в 2 раза по сравнению с общепринятыми нормами, открыл необычные школы со стипендиями, предназначенными трудолюбивым и талантливым ученикам, создал специальную социологическую лабораторию для изучения условий труда, быта и досуга работников.

В целом заслуга Тейлора, Ганнта, супругов Гилбрет, Форда и других сторонников данной школы в развитии управления персоналом как одного из направлений менеджмента заключается в утверждении следующих принципов:

- отбор работников, наиболее подходящих для выполнения определенных задач, и их обучение;
- обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения задач;
- систематическое использование материального стимулирования для повышения производительности.

До последнего времени в нашей стране подход Тейлора критиковался и характеризовался как «научная» система выжимания пота.

Становление классической (административной) школы связано с именем француза Анри Файоля (1841–1925гг.). Целью классической школы было создание универсальных принципов управления, следование которым ведет организацию к успеху. Эти принципы затрагивали два основных аспекта: разработку рациональной структуры организации и построение на ее основе рациональной системы управления персоналом, которая представляет собой бюрократическую модель. Интересным представляется формулировка 14-ти принципов, при соблюдении которых возможно эффективное управление организацией.

1 Разделение труда. Необходимая специализация для эффективного использования рабочей силы применительно ко всем видам труда как управленческого, так и исполнительского.

2 Власть и ответственность. По мнению Файоля, власть и ответственность связаны между собой, причем последняя является следствием первой.

3 Дисциплина. Понимая дисциплину как уважение соглашений, рассчитанных на то, чтобы обеспечить повиновение, прилежание, энергичность и внешнее проявление уважения, Файоль подчеркивает, что для поддержания дисциплины важно наличие хороших руководителей на всех уровнях.

4 Единоначалие. Единоначалие, с точки зрения Файоля, имеет по сравнению с коллегиальностью то преимущество, что оно обеспечивает единство точки зрения, единство действия и единство распорядительства. Поэтому оно имеет тенденцию к преобладанию.

5 Единство руководства. Виды деятельности, преследующие одну и ту же цель, должны иметь одного руководителя и единый план.

6 Подчиненность частных интересов общественным. Интересы служащего или группы служащих не должны быть выше интересов предприятия.



7 Справедливое вознаграждение персонала. Методы стимулирования труда должны быть справедливыми и доставлять максимально возможное удовлетворение сотрудникам и работодателям.

8 Централизация. Файоль говорит о степени концентрации или рассредоточения власти.

9 Скалярная цепь подчинения в иерархии. Должна существовать «цепь начальников» от самого высшего до самого нижнего ранга, от которой не следует отказываться. Но ее целесообразно сократить, если слишком тщательное следование ей может нанести вред.

10 Порядок. Всему свое место.

11 Справедливость. Лояльность и преданность персонала должны обеспечиваться уважительным и справедливым отношением администрации к подчиненным.

12 Стабильность работы для персонала. Излишняя текучесть кадров является одновременно и причиной, и следствием плохого управления, с чем могут быть связаны существенные опасности и издержки.

13 Инициатива. Подчиненные должны получить возможность проявить личную инициативу.

14 Корпоративный дух. Принцип – «в единении – сила».

Анализируя данные принципы, можно заметить, что большинство из них касаются сферы управления персоналом. Кроме того, Файоль выделил 6 групп операций: технические, коммерческие, финансовые, страховые, учетные, административные. Административные операции он разделил на планирование, организацию, мотивацию, контроль и координацию [7].

Формальная бюрократическая модель управления, предложенная классической школой, хотя сама по себе, как теория, является целесообразной и эффективной, оказалась в итоге оторванной от реальных проблем управления, связанных, прежде всего, с проблемой человеческого фактора. Основным недостатком административного подхода является то, что статус работника и его

вознаграждение зависят не от результатов труда, а от положения, которое он занимает на иерархической лестнице организации [8].

Вклад классической школы управления в теорию менеджмента:

- систематизированный подход к управлению всей организацией;
- профессиональные требования к менеджеру;
- развитие принципов управления организацией;
- описание функций управления.

Данная модель организации оказалась непригодной для современной рыночной экономики, так как сковывает свободу действий менеджеров при быстроменяющейся внешней среде.

В 30-50-х гг. XX века на Западе получила распространение «неоклассическая» школа, возникшая в противовес классической. Ее назвали школой «человеческих отношений». Данная школа сосредоточила свое внимание на человеке: на том, как он взаимодействует с другими, как реагирует на разного рода ситуации, желая удовлетворить свои потребности. Школа «человеческих отношений» стремилась построить модели поведения людей, чем она отличается от классической, которая занималась моделями организации. Это научное направление в теории управления и возникло после того, как обнаружилось, что регламентация труда и высокая заработная плата не обязательно приводят к повышению производительности труда, как полагали представители школы научного управления.

Значительный вклад в развитие школы «человеческих отношений» внесли в 1940-1960-е гг. ученые-бихевиористы (от англ. behaviour — поведение), которые разработали теории мотивации, в частности иерархическую теорию потребностей (А. Маслоу) и теорию мотивации, зависящей от удовлетворенности или неудовлетворенности работой (Ф. Херцберг).

Американский психолог и социолог Элтон Мэйо (1880-1949), основатель школы «человеческих отношений», провел «Хотторнский эксперимент», доказавший, что поведение человека в организации и результаты его труда полностью зависят от социальных условий, в которых этот человек находится в

организации, и от отношений, сложившихся между рабочими и между рабочими и менеджерами.

Хотгорнский эксперимент позволил сделать следующие выводы:

- социальные нормы поведения влияют на производительность труда;
- социальные стимулы сказываются на поведении членов организации;
- групповые факторы поведения главенствуют над личностными;
- для деятельности всей группы важно неформальное лидерство.

Выяснилось, что время от времени работники реагируют гораздо сильнее на давление своих коллег по рабочей группе, чем на желания руководства или денежное стимулирование. Мотивация их основывалась не только на экономических факторах, но и на разного рода потребностях, которые деньги могут удовлетворить лишь частично и косвенно. Значит, если менеджер будет заботиться о своих подчиненных, уровень их удовлетворенности будет возрастать, что приведет к росту производительности труда.

Школа «человеческих отношений» определяет менеджмент как обеспечение выполнения работ при помощи других людей и рекомендовала для управления человеческими отношениями использовать эффективные методы работы непосредственных руководителей, консультации с работниками, предоставление им возможности общения на работе. Мэйо пришел к выводу, что производительность труда организации зависит не только от условий труда, наличия материального стимула и менеджмента, но и от социального и психологического климата в рабочей среде. Основатели школы «человеческих отношений» рекомендовали управленцам определять отношения, сложившиеся в малых неформальных группах, выявлять их лидера, а затем использовать особенности таких групп (психологические и социальные) для налаживания межличностных отношений и повышения удовлетворенности рабочих своим трудом.

Основные положения школы «человеческих отношений» заключаются в следующем:

- трудовой коллектив представляет собой особую социальную группу;

- межличностные отношения выступают фактором роста эффективности и потенциала каждого работника;
- жесткая иерархия подчиненности не совместима с самой природой человека и его свободой;
- руководители должны ориентироваться в большей степени на людей, чем на производимую организацией продукцию.

В своей главной книге «Социальные проблемы индустриальной культуры» Мэйо утверждал, что результатом применения на практике его теории будут повышение престижа и преданность подчиненных. По его мнению, вполне реально достичь в организации нужных целей именно с помощью удовлетворения потребностей работников. Поэтому искусство общения должно стать важнейшим критерием отбора администраторов, начиная с цехового мастера.

Представители школы «человеческих отношений» выразили несогласие с некоторыми утверждениями классической школы. Так, полное разделение труда приводит к обеднению содержания самого труда; не эффективна иерархия власти только «сверху вниз». Поэтому Мэйо и его коллеги предложили для управления производством сформировать комиссию, которая обеспечит более эффективные коммуникации в организации и понимание идей, позволит лучше воспринимать общую политику организации и осуществлять ее более эффективно.

Делегирование ответственности «человечные» рассмотрели как двусторонний процесс: снизу делегируются функции администрации и координации деятельности, а сверху — право принятия решений в рамках своих производственных функций.

Мэйо и его сторонники в своей работе использовали методы психологии и социологии; так, они первыми стали применять тесты и особые формы собеседования при найме персонала. Управленческая школа «человеческих отношений» обогатила психологию данными о взаимосвязи психики человека и его трудовой деятельности [9].

Представители классической (административной) школы управления разработали принципы, рекомендации и правила управления организацией без учета

индивидуальных особенностей работников. Подобная трактовка места человека в производстве не могла привести к единству интересов предпринимателей и рабочих. Теория человеческих отношений нацелена на усиление внимания к людям. Она дает знания о том, как люди взаимодействуют и реагируют на различные ситуации в стремлении удовлетворить свои потребности. В отличие от классической школы, которая строила модели организации, данная школа пыталась построить модели поведения работника.

Теория человеческих отношений возникла на основе обобщения результатов экспериментов с группами рабочих на заводах американской фирмы «Вестерн электрик» в г. Хотторне, которые продолжались 13 лет (1927- 1939 гг.).

«Хотторнские эксперименты» положили начало:

- многочисленным исследованиям взаимоотношений в организациях;
- учету психологических явлений в группах;
- выявлению мотивации к труду в межличностных отношениях;
- изучению роли определенного человека и небольшой группы в организации;
- определению способов оказания психологического воздействия на работника.

Научной базой для школы человеческих отношений служили психология, социология и так называемые поведенческие науки.

Мэйо утверждал, что производительность труда рабочих зависит не только от условий труда, материального поощрения и действий администрации, но и от психологического климата в среде рабочих.

Представители этой школы поставили под сомнение ряд положений административной школы. Например, максимальное разделение труда, которое на практике приводило к обеднению содержания труда, а также координацию посредством иерархии. Они считали, что направление власти только сверху вниз не является эффективным. В связи с этим предлагалась координация посредством комиссий. По-новому они подошли к принципу делегирования полномочий. Рассматривали его как двусторонний процесс. Нижние уровни организации должны

делегировать вверх функции администрации и координации деятельности, а верхние — вниз право принятия решений в рамках своих производственных функций [10].

Основные положения школы человеческих отношений:

- люди в основном мотивируются социальными потребностями и ощущают собственную индивидуальность благодаря своим отношениям с другими людьми;
- в результате промышленной революции работа потеряла привлекательность, поэтому удовлетворение человек должен искать в социальных взаимоотношениях;
- люди более отзывчивы к социальному влиянию группы равных им людей, чем к побуждениям и мерам контроля, исходящим от руководства;
- работник откликается на распоряжения руководителя, если руководитель может удовлетворить социальные нужды своих подчиненных.

Школа человеческих отношений внесла в прежние концепции менеджмента следующие поправки:

- увеличение внимания к социальным потребностям человека;
- улучшение рабочих мест путем снижения отрицательных последствий сверхспециализации;
- отказ от акцента на иерархичность власти и призыв к участию работников в управлении;
- возрастающее признание неформальных отношений.

Школа человеческих отношений делала основной упор на коллектив. Поэтому к началу 1950-х гг. в дополнение к ней сформировались поведенческие концепции, направленные на изучение и развитие индивидуальных возможностей и способностей отдельных работников.

Поведенческие науки психология и социология сделали изучение поведения человека на рабочем месте строго научным.

Представители данного направления: Д. МакГрегор, Ф. Герцберг, П. Дракер, Р. Лайкерг.

Школа науки о поведении значительно отошла от школы человеческих отношений, сосредоточившись прежде всего на методах налаживания

межличностных отношений, мотивации, лидерстве, коммуникации в организации, на изучении и создании условий для наиболее полной реализации способностей и потенциала каждого работника.

В рамках этой школы интересными представляются теории «Х» и «У» МакГрегора, в которых он представил два основных подхода к организации управления.

Для теории «Х» характерен следующий взгляд на человека. Средний человек:

- от природы ленив, он старается избегать работы;
- нечестостлюбив, не любит ответственности;
- безразличен к проблемам организации;
- от природы противится переменам;
- нацелен на извлечение материальной выгоды;
- доверчив, не слишком сообразителен, безынициативен, предпочитает, чтобы им руководили.

Такой взгляд на человека отражается в политике «кнута и пряника», на тактике контроля, на процедурах и методах, дающих возможность предписывать людям, что им надлежит делать, определять, выполняют ли они это, и применять поощрения и наказания.

По мнению МакГрегора, люди совсем не таковы от природы и им присущи противоположные качества. Поэтому менеджерам необходимо руководствоваться другой теорией, которую он назвал теорией «У».

Основные положения теории «У»:

- люди не являются от природы пассивными и не противодействуют целям организации. Они становятся такими в результате работы в организации;
- люди стремятся к результатам, они способны генерировать идеи, брать на себя ответственность и направлять свое поведение на достижение целей организации;
- обязанность управления — помочь людям осознать и развить в себе эти человеческие качества.

В теории «Y» большое внимание уделяется природе взаимоотношений, созданию среды, благоприятной для максимального проявления инициативы и изобретательности. При этом акцент делается не на внешний контроль, а на самоконтроль, который возникает, когда работник воспринимает цели компании как свои собственные [11].

Вклад школы человеческих отношений и школы поведенческих наук в теорию управления.

- Применение приемов управления межличностными отношениями для повышения производительности труда работников.

- Применение наук о человеческом поведении к управлению и формированию организации таким образом, чтобы каждый работник мог быть полностью использован в соответствии с его потенциалом.

- Теория мотивации работников. Согласование интересов труда и капитала путем мотивации.

- Концепция стилей управления и лидерства.

Основными достижениями школы поведенческих наук считаются:

- использование приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности работой и производительности труда;

- применение науки о человеческом поведении для формирования организации таким образом, чтобы потенциал каждого работника мог быть использован полностью;

- был сделан вывод о том, что для достижения эффективности управления социальной организацией необходимо научиться управлять поведением людей как членов этой организации.

Школа количественных методов. Данное направление в теории управления стало возможным благодаря развитию таких наук, как математика, кибернетика, статистика. Представителями этой школы являются: Л.В. Канторович (лауреат Нобелевской премии), В.В. Новожилов, Л. Берталанфи, Р. Акофф, А. Гольдбергер.



Школа количественных методов исходит из того, что математические методы и модели позволяют описывать различные бизнес-процессы и отношения между ними. Поэтому целесообразно проблемы, возникающие в бизнес-процессах организации, решать на основе исследования операций и математических моделей.

Тезис «наука только тогда достигает совершенства, когда ей удастся пользоваться математикой» является основанием для присвоения этой школе другого названия: «школа науки управления». Эта школа применила экономико-математические методы, теорию исследования операций, статистику, кибернетику и подобное для решения задач управления, чем внесла существенный вклад в развитие науки управления.

Исследование операций — применение методов научного исследования к операционным проблемам организации. При этом подходе вначале исследования уточняется проблема. Затем разрабатывается модель ситуации. После ее создания переменным задаются количественные значения и находится оптимальное решение.

В настоящее время количественные методы управления получают новое развитие в связи с широким использованием компьютеров. Компьютер позволил исследователям операций конструировать математические модели возрастающей сложности, которые в большей мере приближаются к реальности и, следовательно, являются наиболее точными.

Ключевой характеристикой школы является замена словесных рассуждений моделями, символами и количественными значениями [12].

Дальнейшее развитие методов математического моделирования нашло свое отражение в возникновении теории принятия решений. Первоначально это теоретическое направление основывалось на использовании алгоритмов выработки оптимальных решений. Позднее начали применяться количественные (прикладные и абстрактные) модели экономических явлений, таких как модель затрат и выпуска продукции, модель научно-технического и экономического развития.

Вклад школы науки управления в теорию менеджмента.

- Углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей, в том числе экономико-математических.

- Развитие количественных методов в помощь руководителям, принимающим решения в сложных ситуациях.

- Использование информационных технологий в управлении.

- Разработка общей теории управления.

Влияние школы науки управления растет, поскольку она рассматривается как дополнение к существующей и широко применяемой концептуальной основе процессного, системного и ситуационного подходов.

Управление людьми, как главная задача менеджмента в организациях, всегда основывается на совокупности основополагающих исходных теоретических и эмпирических предпосылок, формирующих парадигму, на базе которой строится система управления человеком в организации. Люди дела и даже исследователи часто не задумываются о том, что свои конкретные задачи они решают, опираясь на ту или иную парадигму. В теории и практике управления произошла радикальная смена парадигм и, как представляется, наметились признаки нового революционного поворота в этой области. Эти процессы в России, в западных и в восточных странах с развитой рыночной экономикой происходили параллельно в разных формах, но, в конечном итоге, имели много общего [13].

При этом можно выделить четыре концепции кадровой функции в организациях, которые развивались в рамках трех парадигм (и, соответственно, систем). Эти концепции таковы:

- 1) использование трудовых ресурсов;
- 2) управление персоналом;
- 3) управление человеческими ресурсами;
- 4) управление человеком.

Таблица 2.2 – Виды управления персоналом

	Система 1	Система 2		Система 3
Парадигма	Экономическая	Организационная		Гуманистическая
		Административная	Социальная	
Роль человека	Фактор производства	Ресурс организации		Главный субъект организации
Место человека	Элемент процесса труда	Элемент формальной структуры	Элемент социальной организации	Член организации - семьи
Функция менеджмента	Использование трудовых ресурсов	Управление персоналом	Управление человеческими ресурсами	Управление человеческим существом
Содержание управления	Организация труда и заработной платы	Частичное управление «жизненным циклом» человека	Комплексное управление человеческими ресурсами	Самоуправление
Подразделение	Отдел оплаты труда и заработной платы	Кадровая служба	Служба управления человеческими ресурсами	Вся организация
Главный рычаг	Заработная плата	Полномочия и ответственность	Мотивация	Организационная культура
Стимулирование	Оплата рабочего времени	Принцип «заслуг»		Качество трудовой жизни

Окончание таблицы 2.2

Парадигма	Экономическая	Административная	Социальная	Гуманистическая
Теоретическая основа	Экономическая теория Тейлоризма	Бюрократическая теория организаций	Постбюрократическая теория организаций	Социальная психология и философия японского менеджмента
Обучение	Первичная подготовка	Подготовка и повышение квалификации	Развитие управляющий	Обучение на рабочем месте
Современные примеры применения	Массовое производство, рутинная технология	Средние и крупные фирмы обычных отраслей	Средние и крупные фирмы высокотехнологичных отраслей	Малое предпринимательство, фундаментальная наука

Кардинальная смена парадигм от экономической к организационной произошла на Западе в начале нынешнего века. В советской России в явном виде это случилось лишь в конце 60-х гг., хотя неявно бюрократическая разновидность организационной парадигмы присутствовала и достаточно успешно применялась в административно-командной системе в течении века в 30-60-е гг. До сих пор бюрократическое организационное мышление, по-видимому, доминирует в обыденном сознании российских менеджеров, хотя на практике происходит его эрозия как в негативном (из-за ослабления государственных структур), так и в позитивном (из-за развития демократии и предпринимательства) планах [14].

Последнее свидетельствует о постепенном проникновении в наше российское сознание социальных концепций организации в рамках организационной системы, а теперь уже и новой гуманистической парадигмы, что в наших условиях является, с одной стороны, спонтанной и причудливой реакцией на освобождение от оков тоталитаризма, с другой - возвращением к российской гуманистической традиции

коллективизма, христианства, сострадания. На Западе же умеренное распространение гуманистической системы выглядит эволюционным продолжением теорий пост-бюрократических организаций (60-е гг.), которое получило новый импульс развития на рубеже 80-х гг. в связи с пристальным изучением японского опыта управления. В основе гуманистической парадигмы заложена предпосылка о том, что человек – это главный субъект организации и особый объект управления, который не может рассматриваться как «ресурс». Эта философия официально провозглашается (хотя не всегда и не во всем реализуется) лидерами японского менеджмента. В этом случае человек, в принципе, рассматривается как член «организации – семьи», а функция менеджмента состоит в «управлении человеческим существом» [15].

Согласно этому подходу, не человек существует для организации, а организация для человека, сообразно желаниям и способностям которого строятся ее стратегии, структуры, системы и внутриорганизационные отношения. В центре координации совместных усилий находится самоуправление членов организации, в котором в той или иной степени участвуют все, приобретение квалификации ведется прежде всего посредством опыта (обучения на рабочем месте), главным рычагом воздействия на людей является «жесткая» организационная культура. В это понятие вкладывается, по меткому определению одного из европейских экспертов, как бы «запрограммированный коллективный разум» членов организации в отношении понимания ее миссии и целей, доминирующих ценностей (что хорошо, что плохо), согласия по поводу отношения к трудовым обязанностям, принятым в коллективе стереотипам поведения, сложившимся шаблонам отношений между начальниками и подчиненными, коллегами, всеми людьми в организации и в отношении других подобных социальных аспектов организации. Суть и состояние организационной культуры как раз и отличает одну организацию от другой. Именно этот аспект, тесно примыкающий к психологическому климату (чувству удовлетворенности членов организации), выходит на первое место в совокупности факторов, которые, в конечном счете, определяют «качество трудовой жизни».

Такого рода парадигму можно было бы отнести к «организационному идеализму» – феномену, существующему лишь в теории, а не на практике (разве что воплощаемому в некоторых творческих организациях). Однако серьезно относиться к ней заставляют не только работы теоретиков организации гуманистического толка, но и всем известные успехи, с одной стороны, японского (и вообще восточного) менеджмента, концептуально воспринимающего эту парадигму, с другой – жизнеспособность малого (в частности, семейного, весьма гуманизированного) бизнеса, значение которого в странах с рыночной экономикой все более возрастает по всему миру. Концепции, характерные для гуманной системы, могут иметь серьезное значение для российской управленческой мысли и отчасти для управленческой практики не только своей прагматической ценностью, но и обозначением некоторого ориентира в проводимых реформах и будущем развитии.

Они хорошо согласовываются с философскими взглядами россиян на жизнь, хотя и противоречат все еще распространенным административно-командным стереотипам представлений об эффективном руководстве предприятиями и организациями [15].

## 2.2 Сравнение передовых отечественных и зарубежных инструментов качества для совершенствования процесса «Управление персоналом»

### 2.2.1 Коучинг

Коучинг – методика раскрытия потенциала личности для максимизации собственной производительности и эффективности. Метод появился в США в 80-х гг., был предложен Т. Леонардом и Дж. Уитмором. Коучинг больше помогает личности обучаться, нежели учит. В настоящее время коучинг зарекомендовал себя как наиболее экономически выгодный способ улучшения производительности

сотрудников организации. Коучинг предполагает быстрое обучение «без отрыва от работы». Он существенно улучшает межличностные взаимоотношения в коллективе, формирует гибкость и адаптивность, как отдельных сотрудников, так и коллектива в целом к изменениям в организации. Коучинг заметно отличается от обучения, тренинга или наставничества. Обучение нацелено на сообщение информации или передачу навыков и проверку того, как это было усвоено. Тренинг начинается с обучения и завершается практическим овладением полученной информации. Наставничество имеет место, когда старший и опытный коллега, как правило, давно работающий в организации, берет работника «под свое крыло». Наставничество более директивно, чем коучинг. Различают коучинг внешний – когда приглашают специалиста со стороны и внутренний – когда коучем является сотрудник данной организации. Коучинг бывает индивидуальным, когда в качестве клиента выступает один сотрудник и групповым, где в качестве клиента выступает группа работников организации [16].

Модель методики коучинга представлена на рисунке 2.2.1

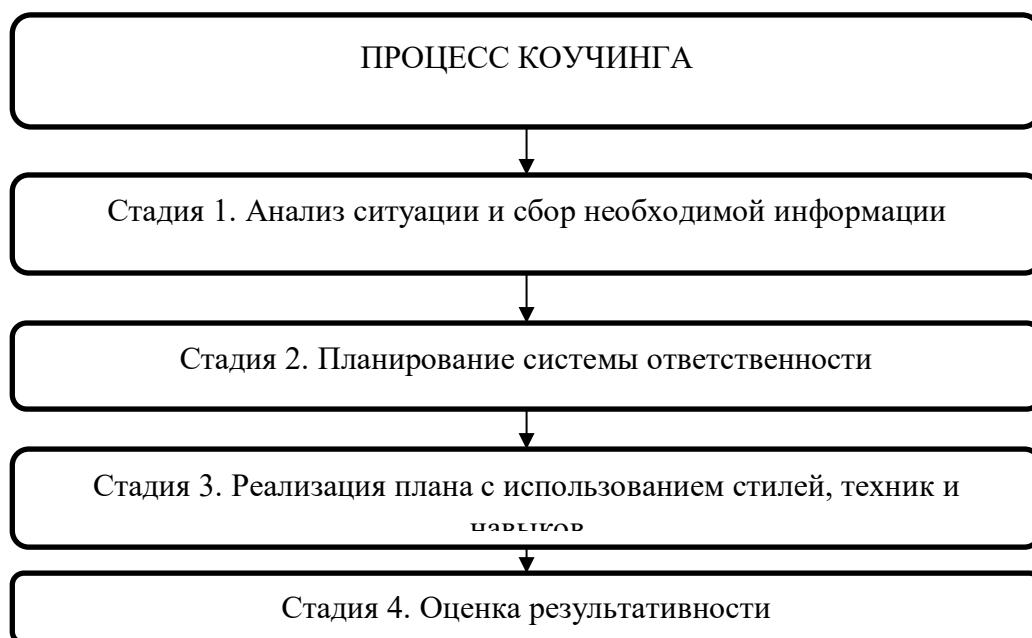


Рисунок 2.2.1 – Модель методики коучинга

Первой стадией является анализ ситуации и сбор необходимой информации. Коучинг может начинаться только тогда, когда сотрудник приходит к осознанию насущной потребности в улучшении своей профессиональной деятельности. Наилучшим путем осознания необходимости обучения является анализ текущей деятельности и производительности и сравнение полученных данных с тем уровнем, по направлению к которому человек хотел бы двигаться.

Вторая стадия посвящается планированию системы ответственности. Обучение и развитие будут эффективными только тогда, когда ученик принимает на себя ответственность за результат, а процесс коучинга планируется. Составляется план развития сотрудника, включающий в себя постановку целей коучинга, методов и сроков их достижения. Эти цели должны быть конкретными, измеримыми и достижимыми.

Третьей стадией является реализация плана развития сотрудника путем применения определенной техники коучинга.

На четвертой стадии происходит оценка результативности достижения целей развития сотрудника, в результате которых подводятся итоги процесса коучинга.

#### Преимущества коучинга:

- повышение эффективности исполнения. Коучинг развивает лучшие качества людей и команд и позволяет использовать эти качества в работе на благо организации, следовательно, значительно повышает продуктивность сотрудников организации;
- развитие персонала. Раскрытие внутреннего потенциала сотрудников компании;
- улучшение обучения. Использование коучинга в процессе обучения улучшает восприятие учеников и интерес к учебе;
- улучшение взаимоотношений в рабочей среде;
- улучшение качества жизни людей посредством эмоциональной удовлетворенности;



- экономия времени руководителя. Время требуется только при внедрении коучинга, в дальнейшем работники берут на себя ответственность и нужда в слежении за ними со стороны руководства отсутствует;

- креативность;

- эффективное использование людских навыков и ресурсов. В процессе коучинга руководитель открывает новые таланты своих сотрудников;

- быстрая и эффективная реакция на критическую ситуацию;

- творческая гибкость и адаптация к изменениям;

- мотивация персонала.

Отрицательные стороны коучинга:

- коучинг не подходит для решения срочных задач;

- возможны сопротивления личности к изменениям;

- требуется время на обсуждения, отнимает рабочее и личное время;

- требуется вовлеченность сотрудников;

- возможно превращение в формальность и манипулирование, из-за недостаточного доверия и открытости;

- высокие требования к руководителю для качественного коучинга;

- негативные эффекты на уровне культуры и систем организации;

- коучинг формирует зависимые отношения;

- возможность формирования завышенной самооценки сотрудников компании.

### 2.2.2 Наставничество

Наставничество — процесс передачи опыта и знаний от старших к младшим членам общества; форма взаимоотношений между учителем и учеником. Наставничество берет свое начало еще в первобытном обществе, где проводился обряд инициации — имя наречения [17]. Для того, чтобы молодые люди могли провести этот обряд, к ним прикреплялись специальные наставники, которые обучали молодых людей ритуальным умениям. Долгое время наставничество

понималось в форме профессионального обучения или подмастерья (мастер-ученик). В российской практике наставничество стало развиваться в конце 50-х гг. XX в., оно понималось как опека молодых рабочих более опытными работниками. При этом наставник должен был не только обучить молодого сотрудника навыкам их профессии, но и сформировать политические и нравственные взгляды.

Для чего нужно наставничество:

- для поддержания и стимулирования обучения сотрудников;
- для передачи знаний, норм и традиций, существующих в организации и накопленных наставником;
- для раскрытия потенциала ученика-практиканта.

Основным преимуществом наставничества является то, что процесс обучения более индивидуализирован, а также возможно обучение прямо на рабочем месте. Наставничество бывает коллективным (несколько наставников на группу сотрудников или одного сотрудника), групповым (один наставник на группу сотрудников) и персональным (один наставник на одного сотрудника). Чаще всего можно встретить персональное наставничество, которое является более результативным.

Этапы развития сотрудника представлены на рисунке 2.2.2

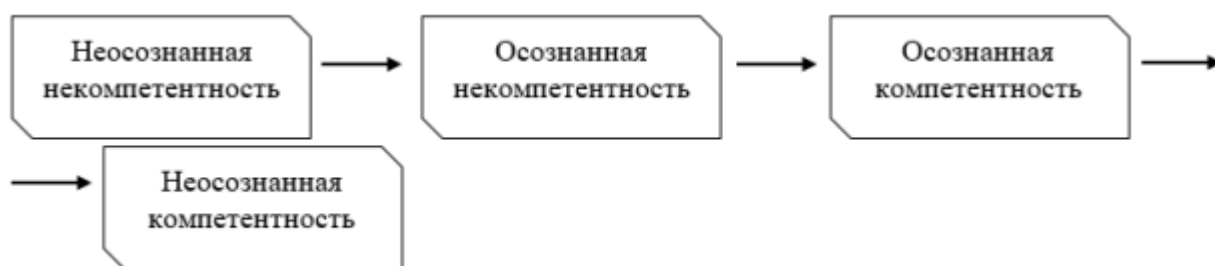


Рисунок 2.2.2 – Этапы развития сотрудника

Существуют некоторые правила наставничества, соблюдение которых поможет повысить уровень эффективности обучения:

- при работе наставника и ученика должна поддерживаться доверительная атмосфера;

- обучение проходит эффективнее, если у каждого обучаемого свой наставник;

- наставник должен правильно мотивировать сотрудника, показать ему, что саморазвитие и самосовершенствование очень эффективны, научить извлекать полезный опыт из собственных ошибок и ошибок других;

- ученик должен научиться использовать все возможные ресурсы для развития и роста навыков и умений.

- должна существовать система поддержки и поощрения.

Существует множество моделей обучения в наставничестве. Основной из них является модель «Расскажи — Покажи — Сделай».

1) Расскажи: ученик получает от наставника задание, расписанное по шагам. Для больших заданий может проводиться несколько сессий. Наставник следит за тем, усвоил ли работник информацию, задавая ему вопросы. Работнику необходимо пересказать суть задания.

2) Покажи: наставник на практике показывает, как необходимо выполнять задание, описывая по ходу свои действия. Наставник спрашивает у сотрудника, все ли ему понятно.

3) Сделай: работник выполняет задание самостоятельно. Если наставнику не нравится, как работник выполняет задание, он может попросить переделать какой-либо шаг. В конце работы наставник и сотрудник договариваются, по каким критериям будет оцениваться проделанная работа.

Наставничество в организации выполняет следующие функции:

- a) повышение уровня подготовки новых и опытных сотрудников, основываясь на стандартах и нормах, существующих в организации;

- b) формирование у новых сотрудников лояльности к организации и положительного отношения к труду;

- c) быстрое привыкание к организационной культуре фирмы, ее нормам и правилам;

d) расширение обязанностей наставника, тем самым предоставляя ему возможность карьерного роста;

e) уменьшение текучести кадров за счет проявления большого внимания к новому сотруднику;

f) профилактика эмоционального «выгорания» у опытных работников за счет осуществления функций наставника;

g) повышение сплоченности коллектива за счет общения молодых и опытных сотрудников;

h) увеличение производительности труда наставников, они работают лучше, потому что на них смотрят и равняются ученики.

Таким образом, можно сделать вывод, что любой фирме выгодно использовать наставничество. Оно поможет компании достигнуть разнообразных целей, которые важны с практической стороны.

Преимущества наставничества:

- обеспечивается преемственность менеджмента и максимальное раскрытие человеческого потенциала;

- уменьшается текучесть кадров и повышается заинтересованность новых сотрудников в работе именно в этой организации;

- прививаются навыки общения и повышается корпоративная культура сотрудников;

- обеспечивается развитие индивидуальных умений и навыков персонала с минимальными затратами средств организации.

Недостатки наставничества:

- процесс наставничества требует дополнительных затрат времени как от ученика, так и от наставника, к тому же обоим приходится вырабатывать соответствующие навыки, предполагающие умение планировать, анализировать, слушать собеседника и поддерживать конструктивную обратную связь;

- наставничество дополняет, но не заменяет другие учебные методики;

- при выборе наставников и учеников следует быть весьма осторожным: если ученику не подходит наставник, результаты могут оказаться плачевными;
- нередко взаимоотношения между наставником и учениками становятся более близкими, чем просто служебные, что может нанести ущерб как им самим, так и организации в целом.

### 2.2.3 Аутстаффинг

Аутстаффинг (англ. *outstaffing*— вывод персонала за штат) является одним из способов управления персоналом с привлечением внешних организаций. Под аутстаффингом понимают вывод сотрудников за штат организации-заказчика и оформление их в штат организации — исполнителя услуг по аутстаффингу (организация-провайдер или аутстаффер) с целью дальнейшего предоставления персонала заказчику за соответствующее вознаграждение. Таким образом, сотрудники продолжают работать на прежнем месте, но обязанности работодателя по отношению к ним выполняет уже провайдер. В основном за штат организации выводят вспомогательный (административный и обслуживающий) персонал — секретарей, горничных, переводчиков, водителей, IT-специалистов, бухгалтеров. Кроме того, в рамках применения схемы аутстаффинга возможно предоставление провайдером организации-заказчику необходимого, на время выполнения определенного проекта, внештатного специалиста [18].

Основной целью организации — заказчика аутстаффинга, является снижение административных рисков и издержек, связанных с наймом персонала. Как правило, эта услуга требуется, когда наличествует определенная непредсказуемость бизнеса, нужны переменная рабочая сила или слишком большой штат сотрудников. Причин, по которым организации обращаются к провайдерам, оказывающим услуги аутстаффинга, достаточно много. Назовем основные из них:

- возрастающая сложность и дополнительные требования законодательства в области кадрового учета;

- стремление обеспечить максимальную гибкость в управлении персоналом и соответствие количества рабочей силы реальному
- объему работы, сделать организацию менее зависимой от собственного персонала;
- желание снизить риск возникновения претензий профсоюзных органов, трудовых споров и связанных с ними издержек;
- стремление получить квалифицированного посредника в отношениях с трудовой и налоговой инспекциями и исключить возможные штрафы, пени за нарушение трудового и связанного с ним налогового законодательства;
- нежелание оформлять в штат сотрудников на время их испытательного срока (аутстаффинг позволяет оценить потенциал сотрудника без принятия на себя обязательств);
- ведение деятельности в других регионах России при невозможности регистрации представительства или филиала;
- потребность в рабочей силе за пределами установленного лимита численности персонала либо привлечения сотрудников на временной основе для выполнения какого-либо проекта;
- планируемое уменьшение штата организации без сокращения численности персонала;
- необходимость замены сотрудника, ушедшего в отпуск (например, в связи с рождением ребенка).

#### Достоинства аутстаффинга:

- сокращение расхода средств на ведение кадрового учета и администрирования, избавление себя от необходимости рассчитывать и перечислять налоги по каждому сотруднику и оформлять соответствующую документацию;
- сокращение расходов на поиск квалифицированного персонала и удержание ценных сотрудников на их рабочих местах, избавление себя от прочих проблем, связанных с набором персонала;

- возможность использовать труд работников для выполнения сезонных работ, не оформляя их в постоянный штат;
- решение проблем, связанных с заполнением «непопулярных» вакансий;
- снижение правовой и юридической ответственности за персонал;
- отсутствие проблемы излишней текучести кадров;
- возможность максимально оптимизировать штатное расписание;
- возможность продолжать использовать упрощенную систему налогообложения, даже если количество сотрудников превышают допустимую норму;
- рост инвестиционной привлекательности предприятия;
- избавление себя от проблем, связанных с проверками работающего персонала сторонними службами (например, миграционной).

#### Недостатки аутстаффинга:

- сотрудники могут нелояльно относиться к компании, которая не является официальным работодателем по документам;
- отсутствие возможности в полной мере контролировать мотивированность сотрудников и повышать степень их профессионального развития;
- невозможность четкого контроля за качеством выполняемой сотрудниками работы, однако, в большей мере эта проблема возникает тогда, когда компания-провайдер часто меняет состав менеджеров;
- отсутствие всяческих гарантий, что определенный сотрудник начнет трудиться над поставленной задачей в оговоренный период и закончит её вовремя и с надлежащим качеством.

#### 2.2.4 Управление взаимоотношениями с персоналом (ERM)

Employee Relationship Management (ERM) – управление взаимоотношениями с персоналом. Термин введен в употребление в 90-х гг. XX в [19]. Применяется для выработки стратегии организации и обеспечения эффективности персонала.

Если работник удовлетворен, он продуктивен. Поэтому для организации выстраивание правильных отношений с сотрудниками – такой же (а иногда и более) важный фактор эффективности и устойчивости, как и отношения с клиентами. Управление взаимоотношениями с персоналом (Employee Relationship Management, ERM) – комплексная стратегия ведения бизнеса, состоящая из набора взаимосвязанных методов и средств, направленных на создание, воспитание и развитие человеческих ресурсов, необходимых для достижения корпоративных целей. Она позволяет максимизировать ценность сотрудников и укрепить общую культуру бизнеса путем улучшения морального климата в коллективе и коммуникации работников, повышения их лояльности и готовности к переменам, управления конфликтами, эффективного и последовательного вознаграждения. ERM обращается к способности сотрудников генерировать идеи, создавать и поддерживать уровень инноваций, расширяет возможности персонала и содействует повышению производительности труда.

Ключевой задачей является преодоление разрыва между заявленной стратегией и реальным исполнением. Чтобы ее решить, необходимо измерять и анализировать результаты. ERM дает возможность оценить эффективность работы персонала и составить «моментальный срез» этого показателя по всей организации.

Управление взаимоотношениями с персоналом предполагает создание специализированной информационной системы управления человеческими ресурсами (Human Information Systems), которая позволяет охватить все проблемы, связанные с взаимоотношениями организации и ее сотрудников.

Цель: повышение эффективности сотрудников, способствующее повышению конкурентоспособности организации и увеличению прибыли.

Суть: ERM – инструмент, позволяющий оптимизировать все самые передовые технологии управления персоналом, служащие для приведения работы каждого сотрудника в соответствии со стратегическими целями организации.

План действий: построение стратегии управления взаимоотношениями с персоналом предусматривает:



1 Определение основных целей путем анализа показателей производительности, текучести кадров, мотивации и удовлетворенности сотрудников, возможности обучения и повышения квалификации и т.д.

2 Оценка полученных вариантов.

3 С помощью формального и неформального общения получение исходных данных, которые могут быть использованы для создания индивидуальных предложений, касающихся вознаграждений, льгот, обучения каждого сотрудника и управления им.

4 Формирование пакетов предложений для каждого сотрудника. Одним из методов достижения объективности является оценка всех льгот и стимулов в денежном выражении.

5 Рассмотрение взаимоотношений сотрудников путем сбора и анализа отзывов по программе вознаграждения, льгот, обучения и повышения квалификации и пересмотр программ по мере необходимости.

Результат: повышение конкурентоспособности организации и увеличении прибыли.

Достоинства: применение стратегии ERM позволяет организации правильно выставлять взаимоотношения с сотрудниками.

Недостатки: разработка и реализация стратегии ERM предполагает серьезные затраты времени и средств.

Памятка:

1 Сотрудники являются самым ценным активом организации. Они создают и реализуют инновации, взаимодействуют с коллегами из других организаций.

2 Способности сотрудников – это единственное конкурентное преимущество организации, которое соперники никогда не смогут скопировать. Однако должной отдачи от работников можно добиться, только если грамотно выстроить отношения с ними.

3 Даже самые лучшие решения сами по себе еще не приносят результата. Их внедрению должно предшествовать формирование четкого представления о собственных потребностях, корпоративных целях и способах их достижения.

4 Если служащие чувствуют себя лишь частично осведомленными о том, что происходит, а не активным участником процесса, они будут сопротивляться процессу изменений.

5 Организация всегда извлечет пользу из управления взаимоотношениями с сотрудниками, если она реализует ERM совместно с CRM – стратегией с четкими правилами и руководящими принципами.

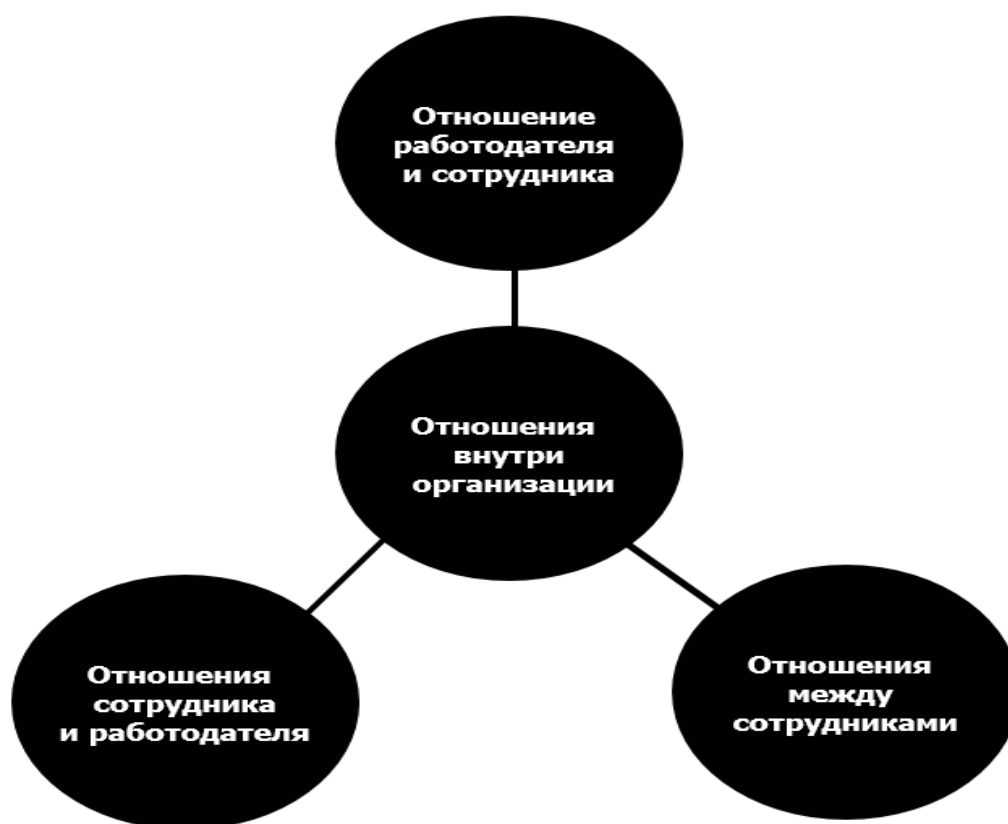


Рисунок 2.2.4 – Схема метода «ERM»

### 2.2.5 Хансей

Хансей – один из инструментов совершенствования производства. Автор метода Тайити Оно (Япония), 1978г. [20].

Фундаментальная основа философии Toyota – в уникальном подходе к персоналу, заключающемся в воспитании, обучении и развитии, а принцип стать

обучающейся структурой за счет неустанного самоанализа (хансэй) и непрерывного совершенствования (кайдзен) – один из 14 принципов дао Toyota. Этот принцип не случайно венчает вершину пути Toyota. Именно создание обучающейся структуры представляет собой высший уровень эффективности организации.

Очень непросто оценить значение хансей. Хансей – это не просто часть философии Toyota, это концепция, используемая в качестве практического инструмента совершенствования. Хансей – это инкубатор для изменения всего процесса от начала до конца, стремление преодолеть слабости и недостатки. Отчасти это объясняет то, что в компании Toyota редко говорят об успехах, чаще о недостатках. В Toyota даже при успешном выполнении задания проводится хансейкай (заседание для размышлений). Хансей на самом деле куда глубже, чем просто размышление, самоанализ. Хансей – часть японской культуры, отличие которой от других народов закладывается в детстве.

Традиционная японская концепция хансей представляет собой неустанное размышление о процессе разработки продукции и предполагает сожаление и открытое признание своих ошибок. Когда человек совершает ошибку, он учится на этой ошибке и на необходимости доложить о ней. Руководитель фокусирует свое внимание не столько на самой ошибке, допущенной сотрудником, сколько на его размышлении о ней. Разумеется, сотрудник получит совет, но гораздо большему можно научиться, готовясь к такой встрече. Возможность представить свою работу на рассмотрение руководству является частью обучения на рабочем месте.

Цель метода – совершенствование деятельности организации путем выявления упущений, открытого признания собственных ошибок и планирование путей их предупреждения в процессе дальнейшей работы, с верой в недопущение повторения данной ошибки в будущем.

Суть – хансей один из элементов производственной системы Toyota, согласно которой необходимо признавать собственные ошибки и планировать улучшения. Хансей – это процесс самоанализа, который позволяет постоянно совершенствовать себя, становиться лучше.

План действий: сотрудники организации рассмотрев ситуацию могут увидеть недостатки производственного процесса и применить хансей (размышление).

При этом сотрудники должны:

А) признать, что существует разрыв между ожиданиями и достижениями, и быть открытыми для обратной связи;

Б) добровольно взять на себя личную ответственность и испытывать глубокое сожаление за упущение в работе;

В) совместно с коллективом разработать конкретный план действий по предупреждению повторения ошибок в будущем.

Результат: повышение эффективности производства и обеспечение конкурентных преимуществ на мировом рынке.

Достоинства: хансей это ориентация на людей. Данный подход позволяет немедленно учитывать и исправлять свои ошибки и упущения в регулярно повторяющихся и непродолжительных циклах разработки продукции.

Недостатки: это обратная сторона достоинства подхода. Обращая основное внимание на недостатки и упущения, в японских компаниях не заостряют внимание на хорошо выполненной работе. При применении данного подхода в компаниях других стран, руководству необходимо также подчеркивать и достигнутые успехи сотрудников.

#### 2.2.6 Корабельный совет

Метод поиска новых идей и решений.

Корабельный совет – совещание, созываемое руководителем для решения проблемы в условиях дефицита информации и времени. Может использоваться для поиска решений в различных областях человеческой деятельности. Другое название: "Совещание пиратов". Авторы метода Гильде В., Штарке К.Д. (ГДР) 1970 г.[21].

Цель метода: максимально использовать опыт, знания и фантазию всех без исключения участников совещания для решения проблемы.

Суть метода: строгое выполнение каждым участником определенных правил, одним из которых является заранее установленная очередность выступлений от «юнга» до «капитана»: от младшего к старшему. Успех работы совещания зависит главным образом от умения руководителя – «капитана» – создать спокойную деловую обстановку, стимулирующую участников на активный поиск решения проблемы.

#### План действий

- 1 Объявить участникам очередность выступлений.
- 2 Четко сформулировать проблему и представить ее в форме, наиболее удобной для участников.
- 3 Заслушать каждого участника о путях решения проблемы (этап – «Выдвижение идей»).
- 4 Отобрать 2-3 идеи для проработки.
- 5 Критика отобранных идей (этап – «Критика идей»).
- 6 Защита и развитие идей, подвергнутых критике (этап – «Защита идей»).
- 7 Выбор руководителем тех предложений, которые помогут лучше решить проблему.
- 8 Реализация решений.

#### Правила проведения совещания

- 1 Высказываться по проблеме должны все.
- 2 Порядок выступлений – от «юнга» до «капитана», от младшего к старшему.
- 3 Вопросы задает только «капитан».
- 4 Критиковать идеи и защищать их только после команды "капитана".
- 5 Критиковать, а затем и защищать отобранные идеи должны все.
- 6 Итог работы подводит «капитан»



Рисунок 2.2.6 – Схема совещания

Результат: получение новой информации и идей, необходимых для принятия решения.

Достоинства: легкость освоения метода и простота в обращении, незначительные затраты времени на проведение, наиболее эффективен при решении организационных проблем, а также технических задач невысокого уровня сложности.

Недостатки: решение только простых задач, отсутствие гарантий на нахождение сильных идей.

Достоинства и недостатки инструментов качества для совершенствования процесса «Управление персоналом» представлены в таблице 2.2

Таблица 2.2 – Достоинства и недостатки инструментов качества для совершенствования процесса «Управление персоналом»

Название инструмента	Коучинг	Наставничество	Аутстаффинг	ERM	Хансей	Корабельный совет
Достоинства	Способствует четкой постановке целей и их успешной реализации. Применяется на индивидуальном и на групповом уровнях	Можно применять внутри производственных процессов. Сотрудник в период обучения находится на рабочем месте. Соответствие теоретической подготовки к практической деятельности	Снижение рисков, связанных с компенсацией при увольнении. Сокращение прямых затрат, влияющих на себестоимость готового продукта платы.	Применение данной стратегии позволяет организации правильно выстраивать отношения с сотрудниками	Подход позволяет немедленно учитывать и исправлять ошибки в регулярных и непродолжительных циклах разработки продукции	Легкость в освоении и простота в обращении. Незначительные затраты времени на проведение
Недостатки	Психологическое сопротивление личности из-за разрушения стереотипов в сознании	Большие временные затраты с обеих сторон. Требуется взаимная и конструктивная обратная связь. Процесс подачи информации происходит неструктурированно	Сложность управления персоналом и падении эффективности работы сотрудников. Потеря доверия сотрудников	Разработка и реализация стратегии предполагают серьезные затраты времени и средств	Заострение внимания только на ошибках и упущениях	Решение только простых задач. Нет гарантий нахождения сильных идей

## Выводы по разделу два

В разделе 2.1 представлены этапы исторического развития процесса «Управление персоналом». Рассмотрены четыре основные школы управления персоналом: школа научного управления (Ф. Тейлор), классическая или административная школа (А. Файоль), школа человеческих отношений (Э. Мэйо), школа количественных методов, с их предложениями и вкладом в развитие процесса.

Определены четыре концепции управления персоналом: концепция использования трудового ресурса – экономическая (теория научного управления Фредерика Тейлора), концепция управления персоналом – организационно-административная (теория бюрократической организации Анри Файоля), концепция управления человеческими ресурсами – организационно-социальная (теория человеческих отношений Элтона Мэйо и постбюрократическая организация) и концепция управления человеком – гуманистическая (философия японского менеджмента) на основании 3 парадигм: экономической, организационной и гуманистической.

Для применения в выпускной квалификационной работе выбрана концепция управления человеческими ресурсами на теоретической основе школы поведенческих наук, потому что:

1 школа делает основной упор на коллектив, увеличение внимания социальным потребностям работников, концентрирует внимание на методах налаживания межличностных отношений, мотивации, лидерстве, изучении индивидуальных способностей отдельных работников;

2 цель же концепции – максимальное использование потенциала человека путем создания оптимальной окружающей среды.

Таким образом, управление персоналом распространяется как на формальную (выполнение должностных обязанностей), так и неформальную (социальные



отношения внутри организации, физическое и психологическое состояние работников) организацию процесса.

В разделе 2.2 рассмотрены шесть передовых отечественных и зарубежных инструментов качества применительно совершенствованию процесса управления персоналом, а именно: коучинг, наставничество, аутстаффинг, управление взаимоотношениями с персоналом (ERM), хансей, корабельный совет. В таблице 2.2 наглядно представлены их достоинства и недостатки.

Так как выявленными и наиболее актуальными проблемами на предприятии являются: высокий процент текучести кадров и недостаток молодых специалистов, то наиболее подходящим инструментом качества для усовершенствования процесса управления персоналом выбран инструмент «Управление взаимоотношениями с персоналом (Employee Relationship Management, ERM)», потому что при его внедрении организация получит:

- более отзывчивый к изменениям персонал;
- снижение уровня конфликтности сотрудников;
- улучшение морально-психологического климата в подразделениях;
- сотрудников, чувствующих себя ценным звеном в организацию.

Внедрение этого инструмента качества в процесс управления персоналом на комбинате приведет к улучшению взаимоотношений внутри коллектива предприятия и укреплению общей культуры, что в свою очередь повлияет на снижение текучести персонала и положительно отразится на заинтересованности, мотивации работников и молодых специалистов, а это приведет к росту прибыли и конкурентоспособности организации в целом.

### 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА БАЗЕ МЕТОДА «ERM»

#### 3.1 Описание усовершенствованного процесса

Процесс «Управление персоналом» это один из основных процессов каждого предприятия, занимающегося выпуском какой-либо продукции или оказанием каких-либо видов услуг. Для описания процесса в табличном виде используют паспорт процесса, где указаны его основные характеристики: входы; выходы; управляющее воздействие; ресурсы; поставщики; потребители; оценочные показатели.

Паспорт усовершенствованного процесса «Управление персоналом» разработанный для металлургического предприятия представлен в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Паспорт усовершенствованного процесса «Управление персоналом»

Наименование процесса	Управление персоналом
Код процесса	ПВ 7.1.2
Цель процесса	Повышение конкурентоспособности и прибыли совершенствованием процесса управления персоналом
Владелец процесса	Начальник отдела кадров
Входы	Новые кадры. Персонал с высоким уровнем текучести, недостаточным уровнем компетентности, мотивированности и удовлетворенности. Заявки о потребности обеспечения подразделений комбината компетентными и эффективными кадрами для качественного выполнения своих обязанностей.
Поставщики	Руководство комбината, подразделения предприятия, отдел маркетинга

### Окончание таблицы 3.1

Выходы	Персонал, с требуемым уровнем текучести, компетентности, мотивированности, удовлетворенности и эффективности для качественного выполнения своих обязанностей. Заявки об укомплектованности подразделений предприятия компетентными и подготовленными кадрами. Уволенные сотрудники
Потребители	Руководство комбината, подразделения предприятия
Управление	Руководство по качеству, политика в области качества, ГОСТ Р ИСО 9001-2015, нормативные и законодательные документы, устав предприятия
Ресурсы	Персонал: сотрудники отдела кадров и всего предприятия; производственная среда: положительный морально-психологический климат, достаточное освещение, требуемое программное обеспечение, температура в помещениях 20-25°С; инфраструктура: офисное помещение, оргтехника
Контролируемые параметры	Коэффициент текучести (Ктк), коэффициент постоянства (Кпк), коэффициент оборота (Коб)
Критерии показателей	Ктк не более 15%, Кпк >0 и <1, Коб <1
Методы измерений	Арифметические, статистические

Процесс управления персоналом состоит из нескольких подпроцессов: планирование потребности в кадрах; подбор персонала и оценка компетентности; прием на работу; аттестация персонала; планирование и подготовка к обучению; обучение персонала; оценка соответствия обучающихся; анализ и мониторинг процесса; улучшение процесса. Каждый из этих подпроцессов играет значительную роль в деятельности предприятия.

1 Планирование потребности в персонале. Плановую численность рабочих, специалистов, служащих и руководителей определяет генеральный директор, исходя из задач, возложенных на предприятие в виде штатного расписания. В целях своевременного комплектования подразделений предприятия персоналом,

руководители подразделений представляют начальнику отдела кадров заявки на комплектование подразделений предприятия персоналом.

2 Подбор персонала. Это процедура определения уровня квалификации, знаний и возможностей каждого кандидата для выполнения профессиональных обязанностей по конкретной должности. Работу по подбору и расстановке персонала на предприятии возглавляет начальник отдела кадров. Работа по адаптации персонала в подразделении организуется руководителями подразделений.

3 Аттестация персонала. Аттестация работников осуществляется в целях выявления должностного соответствия, рационального использования специалистов предприятия для повышения эффективности производства. Аттестации подлежат все руководители и специалисты. Списки работников, подлежащих аттестации, составляются начальником отдела кадров и утверждаются генеральным директором.

4 Обучение персонала предприятия организует начальник отдела кадров в соответствии с перспективными и комплексными планами развития предприятия, а также заявками подразделений по видам и формам обучения. В качестве преподавателей теоретического обучения рабочих привлекаются руководители и специалисты предприятия, внештатные сотрудники, имеющие высшее или среднее профессиональное образование и стаж работы по специальности не менее 3-х лет. При организации учебного процесса начальник отдела кадров руководствуется программами Министерства образования, которые корректируются применительно к производству. Учебные программы по отдельным профессиям, не вошедшим в Перечень, разрабатываются специалистами предприятия, утверждаются генеральным директором. Учебные программы по профессиям, подконтрольным Ростехнадзору России, кроме того, согласовываются с органами Ростехнадзора России. Учебные программы по обучению персонала пересматриваются не реже одного раза в 5 лет. Учет обученного персонала в учебных заведениях вне предприятия, а также на предприятии осуществляет начальник отдела кадров. На основании протоколов начальник отдела кадров выдает свидетельство (удостоверение).

Свидетельство регистрируется в книге учета выдачи удостоверений. Удостоверения по специальностям, подконтрольным Ростехнадзору, подписываются председателем, членами квалификационной комиссии и, если это оговорено правилами, государственным инспектором и заверяются печатью организации.

5 Анализ процесса. Ежеквартально начальник отдела кадров проводит анализ функционирования процесса, определяет оценку по выполнению установленных критериев и представляет отчет с выводами и предложениями по улучшению ответственному представителю руководства по качеству.

6 Работа по мотивации, воспитанию персонала и укреплению трудовой дисциплины. С целью повышения мотивации, укрепления трудовой дисциплины в коллективах подразделений, воспитания и закрепления персонала руководители подразделений обязаны постоянно способствовать улучшению условий труда, стремиться к созданию положительного морально-психологического климата, своевременно устранять факторы, отрицательно влияющие на взаимоотношения в коллективе, поощрять инициативу и высокое качество работы. Начальник отдела кадров ежемесячно представляет отчет генеральному директору о состоянии трудовой дисциплины.

Блок-схема процесса «Управление персоналом» представлена на рисунке 3.1

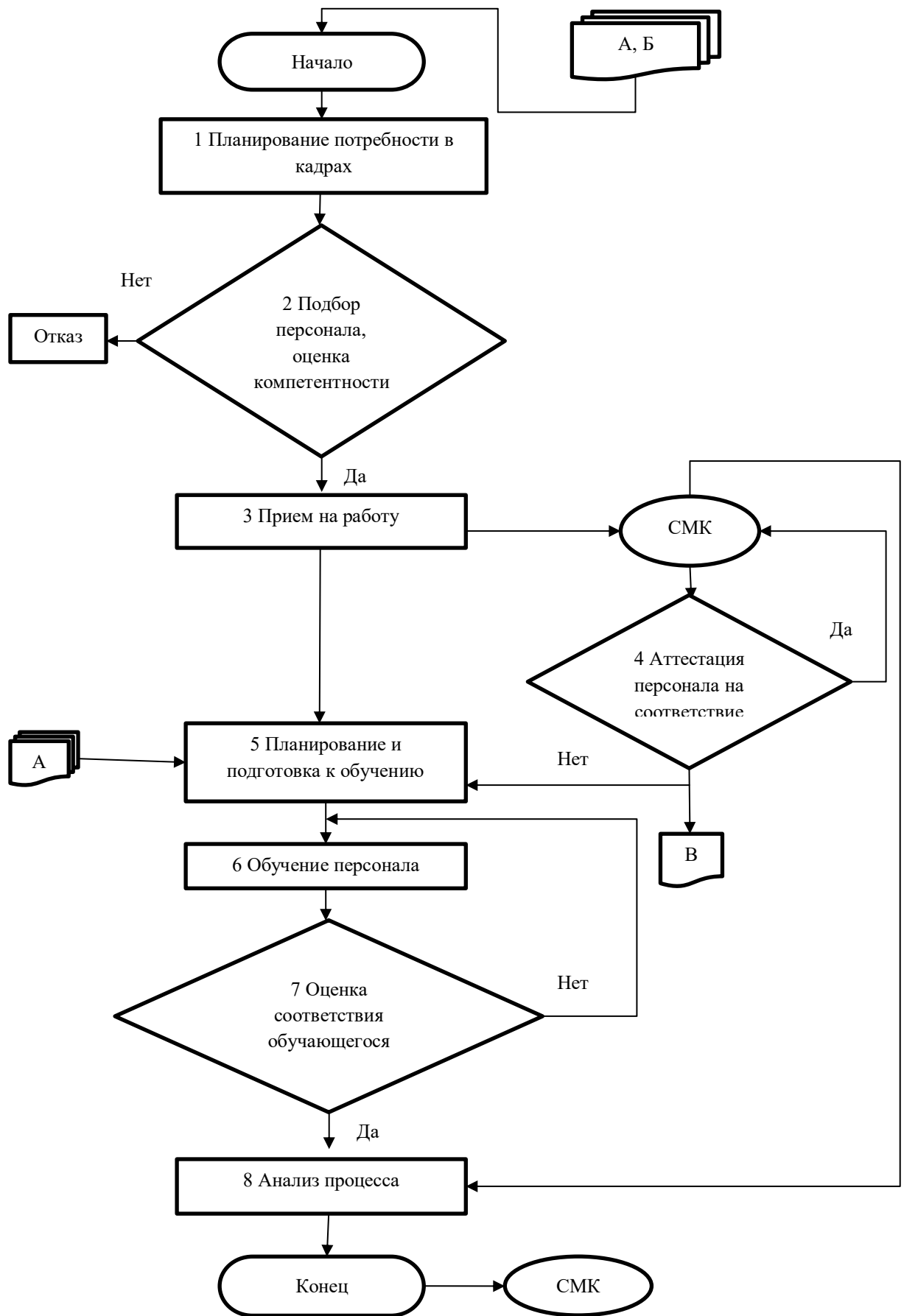


Рисунок 3.1 – «Блок-схема процесса Управление персоналом»

## 3.2 Визуализация усовершенствованного процесса «Управление персоналом»

Для визуализации разработанного процесса управления персоналом на базе метода «ERM» для металлургического предприятия в выпускной квалификационной работе использован метод IDEF-моделей с помощью программного обеспечения Ramus Educational. Графическое изображение процесса приводится в приложении Е.

## 3.3 Разработка оценочных показателей усовершенствованного процесса «Управление персоналом» и их критериев

Оценка деятельности службы управления персоналом организации базируется на определении того, насколько она способствует достижению целей организации и выполнению поставленных перед ней задач. Результаты оценки служат итоговыми индикаторами, фокусирующими внимание на основных проблемах работы с персоналом, таких, как качество выполненной работы, удовлетворенность работников, исполнительская дисциплина, текучесть кадров [23].

### 3.3.1 Показатель текучести кадров

Основными косвенными критериями эффективности деятельности служб управления персоналом являются показатели текучести кадров. Текучесть является одной из наиболее распространенных организационных форм подвижности кадров. На практике к текучести принято относить как увольнение по собственному желанию, так и увольнение по инициативе администрации в связи с прогулами работников, систематическими нарушениями трудовой дисциплины.

В этой связи представляется правомерным рассматривать текучесть кадров как движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом (условиями труда, быта) — так называемая «активная» текучесть, и неудовлетворенностью организации работником (его недисциплинированностью, систематическим невыполнением обязанностей без уважительных причин) —

«пассивная» текучесть. В любом случае текучесть довольно дорого обходится каждой организации и обществу в целом. В то же время к текучести нельзя подходить однозначно, поскольку процесс текучести кадров выполняет ряд важных позитивных функций: межотраслевого и территориального перераспределения рабочей силы, квалификационно-профессионального продвижения кадров, обслуживания внешних и внутренних трудовых перемещений, вызванных техническим прогрессом. Кроме того, полное отсутствие трудовых перемещений в организации, в том числе и текучести, приводит к «окостенению» структуры коллектива. Абсолютные масштабы текучести измеряются количеством увольнений работников по собственному желанию, а также по инициативе администрации (за определенный период) [24].

Масштабы текучести кадров измеряются количеством работников, уволенных по собственному желанию, а также по инициативе администрации, за определенный период. Для вычисления уровня текучести и сменяемости кадров используются следующие формулы.

Коэффициент текучести кадров  $K_{тк}$ , %:

$$K_{тк} = (Чув/Чср)100\%,$$

где Чув— численность работников, уволенных по причинам, относимым к текучести (чел.);

Чср — среднесписочная численность работающих (чел.).

Организации могут снизить уровень текучести с помощью следующих мер: улучшение организации труда и производства, сокращение монотонного, малоквалифицированного труда, оздоровление условий труда, устранение несоответствия содержания труда на рабочем месте квалификации, индивидуальным способностям и интересам работников, организация профессионального продвижения кадров и развитой системы повышения квалификации, улучшение жилищных и других бытовых условий, совершенствование оплаты и стимулирования труда, специальные меры по адаптации молодых работников.



С текучестью тесно связаны и такие косвенные формы оценок, как жалобы и недовольство, выраженные каким-либо образом. Конечно, жалобы и проявления недовольства не всегда связаны с вопросами управления персоналом. Они могут касаться различных сфер деятельности организации. Но в любом случае рост количества и объективность жалоб свидетельствуют о неудовлетворенности работой, что, в свою очередь, влечет рост абсентеизма и текучести. Эти факторы являются показателями того, насколько эффективна деятельность службы управления персоналом по созданию условий повышения удовлетворенности работников работой в организации.

### 3.3.2 Показатель постоянства кадров

Показатель постоянства кадров характеризует часть персонала, которая сохранила свое рабочее место в течение полного года и более в своем среднесписочном составе. Он свидетельствует о степени стабильности кадрового ядра организации. При расчетах во внимание принимается не рабочий год каждого конкретного сотрудника, а год по календарю: с 1 января по 31 декабря, поскольку именно этот период считается отчетным [25].

Стремясь повысить стабильность кадрового ядра, руководство компании рассчитывает на то, что опытные сотрудники, работающие на предприятии продолжительный период, не только хорошо усвоили все производственные процессы, но и могут принимать самостоятельные решения для повышения эффективности работы – как своей собственной, так и фирмы в целом. Вычисляя коэффициент, свидетельствующий о стабильности кадрового ядра, менеджеры по персоналу преследуют сразу несколько целей. Самая основная из них – оценка эффективности и формирование влияния на кадровую политику. Что может предоставить для анализа коэффициент постоянства кадров:

- возможность разделить персонал на функционально значимые группы;
- определение сотрудников с максимальным стажем;
- выяснение причин текучести персонала;

- предположения, за счет чего можно повысить стабильность кадров;
- формирование кадрового ядра.

Коэффициент постоянства кадров тесно связан с коэффициентом текучести кадров, следовательно, изучая один показатель, можно попытаться определить причины роста (снижения) второго и выявить возможность повлиять на него в нужную сторону.

Если вычисленный показатель постоянства кадров слишком низок, это говорит о проблемах в организации кадровой работы. Полученные результаты объективны, они покажут «проблемную зону», на которую следует обратить внимание и принять своевременные управленческие решения. Рассмотрим меры, которые может принять руководство на основании расчетов показателя постоянства.

1 Исследование структуры кадров. С помощью изучения личных дел, опросов и анкетирования можно определить преобладание в составе персонала тех или иных возрастных групп, а также распределить кадровый состав по группам на основании квалификационных характеристик.

2 Определение стажа. Продолжительность работы в организации каждого конкретного работника позволит судить о совокупности кадрового ядра: можно разделить сотрудников по степени их «преданности» фирме.

3 Проблемы текучести. Если коэффициент постоянства снижен, значит, коэффициент текучести будет повышен. Это повод обратить внимание на возможные причины выбытия сотрудников с предприятия.

4 Изыскание резервов. Если персонал меняется, нужно подбирать новый, учитывая предыдущие ошибки кадровой политики. В рамках этих мер изучаются возможности, за счет которых можно будет эффективно нанять новых компетентных сотрудников и, при надобности, расширить штат.

Первый способ вычисления. Для того, чтобы рассчитать коэффициент постоянства кадров, нужно знать такие показатели:

СпС1 – списочный состав персонала на начало календарного года, чел.;

СпС2 – списочный состав сотрудников на конец отчетного периода, чел.;

ЧСП – численность сотрудников, отработавших учитываемый год полностью, чел. (это разность между первыми двумя показателями);

СрСп – среднесписочная численность персонала, чел. (вычисляется суммированием показателей за каждый месяц года, результат нужно разделить на 12).

Формула расчета коэффициента постоянства Кпк может выглядеть таким образом:

$$Кпк = ЧСП / СрСп$$

Второй способ вычисления. Если брать во внимание не наличие отработавших год сотрудников, а число кадров, покинувших компанию, можно вычислить Кпк «от обратного». Для этого нужны, помимо основных, и другие количественные значения, а именно:

СпС1 – списочный состав сотрудников в начале исследуемого периода, чел.;

СрСп – среднесписочный состав кадров, чел.;

КВС – количество выбывших сотрудников за этот временной промежуток, чел.

Тогда формула Кпк примет следующий вид:

$$Кпк = (СпС1 - КВС) / СрСп$$

Если Кпк низок, это, естественно, свидетельствует о проблемах. Однако, и слишком высокий, приближающийся к единице Кпк не говорит о хорошей организации кадровой политики – в организации налицо застой, отсутствие притока свежих сил и тенденций к расширению[19].

### 3.3.3 Коэффициент оборота персонала

Причины движения рабочей силы разнообразны: вступление в трудоспособный возраст и уход на пенсию; призыв в армию и окончание военной службы; перемена местожительства, трудоустройство вблизи от места проживания; получение профессионального образования и трудоустройство по специальности; неудовлетворенность уровнем оплаты труда, условиями труда (режим работы, тяжелые условия, сложные отношения в коллективе) [26].

Для изучения движения рабочей силы на предприятиях ведут учет на базе первичной документации (заявления, приказы) и определяют абсолютные показатели, называемые оборотом по приему и оборотом по выбытию.

Коэффициент оборота Коб. персонала рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{Коб} = X/P,$$

где X – общее число уволенных, чел;

P – общее число принятых на работу, чел;

### Выводы по разделу три

В разделе 3 описан усовершенствованный процесс «Управление персоналом» на базе метода «ERM» для металлургического предприятия. Разработан паспорт совершенствуемого процесса, процесс визуализирован с помощью IDEF-моделей в программе Ramus Educational, также в разделе определены оценочные показатели процесса.

## 4 РАЗРАБОТКА СТАНДАРТА ОРГАНИЗАЦИИ УСОВЕРШЕНСТВОВАННОГО ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

В процессе выполнения выпускной квалификационной работы был разработан стандарт организации, регламентирующий процесс «Управление персоналом» на базе метода «ERM» для металлургического предприятия. Стандарт организации представлен в приложении Е.

Содержание стандарта организации:

- 1 Область применения
- 2 Нормативные ссылки
- 3 Термины и определения, обозначения и сокращения
- 4 Основные нормативные положения
  - 4.1 Ответственность
  - 4.2 Планирование потребности в персонале
  - 4.3 Подбор и расстановка персонала
  - 4.4 Аттестация руководителей, специалистов
  - 4.5 Организация подготовки персонала
  - 4.6 Работа по мотивации, воспитанию персонала и укреплению трудовой дисциплины
  - 4.7 Анализ
  - 4.8 Хранение

Приложения

Приложение А(обязательное). Блок-схема процесса «Управление персоналом»

Приложение Б(обязательное). Паспорт процесса «Управление персоналом»

Приложение В(обязательное). Форма заявки на комплектование

подразделений предприятия персоналом

Приложение Г(обязательное). Форма заявки на аттестацию

Приложение Д(обязательное). Форма заявки на подготовку персонала и повышение квалификации

### Выводы по разделу четыре

В разделе четыре приведены результаты разработанного стандарта организации для металлургического предприятия. Стандарт организации успешно апробирован и введен на предприятии.

## 5 РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ УСОВЕРШЕНСТВОВАННОГО ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

### 5.1 Идентификация рисков усовершенствованного процесса «Управление персоналом»

Идентификация риска – это процесс определения элементов риска, составления их перечня и описания каждого из элементов риска. Целью идентификации риска является составление перечня источников риска и событий, которые могут повлиять на достижение каждой из установленных целей организации или сделать выполнение этих целей невозможным. После идентификации риска организация должна идентифицировать существенные особенности проекта, персонал, процессы, системы и средства управления. Процесс идентификации риска включает в себя идентификацию причин и источников опасных событий, ситуаций, обстоятельств или риска, которые могут оказать существенное воздействие на достижение целей организации, и характер этих воздействий [27].

Для идентификации возможных рисков процесса управления персоналом воспользуемся методом мозгового штурма.

#### 5.1.1 Метод мозгового штурма

Мозговой штурм – методика оперативного решения проблем, основанная на коллективной генерации идей и вариантов решения поставленной задачи. Методика изобретена американским журналистом, копирайтером А. Осборном в 30-х гг. XX в., считавшим: чем больше идей приходят человеку в голову, тем больше шансов, что среди них будут стоящие внимания [28]. Описание метода представлена в таблице 5.1.

Таблица 5.1 – Описание метода Мозговой штурм

Параметр	Метод Мозговой штурм
Назначение метода	Применяется при разработке управленческих решений различного класса. Мозговая атака помогает увидеть разнообразное количество идей для решения узконаправленной задачи. То, что получается у группы, сложно сгенерировать одному специалисту, поэтому метод считается одним из самых эффективных
Цель метода	Основной целью мозгового штурма является поиск и формулирование как можно более широкого спектра идей и решений исследуемой проблемы
Суть метода	Суть метода мозгового штурма заключается в создании группы генерирующей идеи и экспертов, оценивающих эти идеи
Этапы	1 Формирование задачи. 2 Генерация идей. 3 Анализ и оценка результатов
Достоинства	Поощрение использования воображения, позволяющее идентифицировать новые риски и ранее неизвестные ситуации; повышение качества коммуникации в процессе риск-менеджмента посредством вовлечения основных заинтересованных лиц; относительная скорость и простота проведения.
Недостатки	Участникам может не хватать знаний и навыков для эффективной работы; относительная неструктурированность приводит к сложности обеспечения всеобъемлющего охвата процесса, другими словами – не все потенциальные риски могут быть идентифицированы; даже при качественной организации процесса может возникнуть ситуация, когда некоторые участники группы не станут высказывать собственные ценные идеи, а другие будут доминировать в дискуссии
Ожидаемый результат	Согласованный список идей

### 5.1.2 Идентификация рисков предприятия

Виды рисков деятельности предприятия и соответствующие примеры представлены в таблице 5.2.



Таблица 5.2 – Виды рисков по сферам деятельности предприятия

Виды рисков	Примеры рисков в данной сфере
Финансовые	Кредитный, валютный, инфляционный, рост цен на сырье и материалы, инвестиционный, упущенная финансовая выгода
Коммерческие	Колебания рыночной конъюнктуры, невыполнение контрактных обязательств со стороны потребителя, неустойчивый спрос на услуги
Производственные	Изношенность оборудования, риск связанный с отсутствием резерва мощностей, несвоевременный или некачественный ремонт оборудования, внеплановые простои оборудования, технологические риски
Экологические	Негативное воздействие деятельности компании на окружающую среду, образование трудно ликвидируемых отходов, стихийные природные явления
Риски в сфере безопасности	Нарушение условий обеспечения здоровья и безопасности сотрудника компании, утрата коммерческой и технологической информации в следствии ее недостойной защиты, утрата имущества компании
Социальные	Социально-психологические конфликты в коллективе, отсутствие необходимой мотивации персонала, низкая корпоративная культура, низкая компетентность сотрудников
Политические	Изменение законодательства в области налогообложения, конфликты с государственными органами власти, нестабильная политическая власть в стране

### 5.1.3 Реестр рисков

Реестр риска – форма записи информации об идентифицированном риске. Реестр риска служит источником основных данных для группы оценки риска, в реестре риска регистрируют всю информацию о риске[29].

Реестр рисков включает в себя:

- 1 область риска;
- 2 наименование риска (возможное событие);
- 3 причины (источник);

4 фактор риска;

5 последствия.

Реестр рисков для процесса «Управление персоналом» представлен в таблице 5.3.

Таблица 5.3 – Реестр рисков процесса «Управление персоналом»

Область риска	Наименование риска	Причины риска	Факторы риска	Последствия риска	Убытки, руб.
Процесс «Управление персоналом»	Уход ценного высококвалифицированного компетентного сотрудника в другую компанию	Сотрудника не устраивала заработная плата/ условия труда/ график работы	Человеческий	Потеря компетентного сотрудника, следовательно, падение показателей отделения, сложности с наймом и обучением нового сотрудника, временные и экономические потери	100.000
Процесс «Управление персоналом»	Поломка оборудования вследствие неправильной эксплуатации	Низкая компетентность сотрудника, несоблюдение правил эксплуатации	Человеческий	Ремонт или замена оборудования, следовательно, потеря времени и денежных средств	500.000
Процесс «Управление персоналом»	Передача важной конфиденциальной информации недобросовестным сотрудником конкурентам	Некачественно проведено собеседование с сотрудником о найме, некачественные меры защиты информации	Человеческий	Затраты на защиту данных, экономические и временные потери	600.000

Продолжение таблицы 5.3

Область риска	Наименование риска	Причины риска	Факторы риска	Последствия риска	Убытки, руб.
Процесс «Управление персоналом»	Получение травмы сотрудником компании	Несоблюдение правил техники безопасности сотрудником предприятия	Человеческий	Потеря трудоспособности сотрудника, временные и экономические потери	50.000
Процесс «Управление персоналом»	Неправильная трактовка подчиненным и задачи руководителя	Неверная формулировка требований к сотруднику, непонимание со стороны подчиненного	Человеческий	Временные и экономические потери	100.000
Процесс «Управление персоналом»	Несоответствие знаний работника занимаемой должности	Некачественно проведено собеседование с сотрудником о найме, неточно предъявлены требования к конкретной должности	Человеческий	Временные и экономические затраты, связанные с повышением квалификации сотрудника	20.000
Процесс «Управление персоналом»	Снижение дисциплины сотрудников	Отсутствие у работников четкого понимания целей компании и пренебрежение ими в пользу личных интересов	Человеческий	Временные и экономические затраты, связанные с повышением дисциплины сотрудников	70.000
Процесс «Управление персоналом»	Высокий уровень конфликтных ситуаций	Взаимная зависимость подразделений от результатов работы друг друга, нарушение обязательств	Человеческий	Неуд. морально-психологический климат в коллективе, как следствие потеря времени	50.000

### Окончание таблицы 5.3

Область риска	Наименование риска	Причины риска	Факторы риска	Последствия риска	Убытки, руб.
Процесс «Управление персоналом»	Высокая текучесть кадров	Низкая заработная плата, неуд. условия труда, неприемлимый режим работы	Человеческий	Экономические и временные затраты на поиск и обучение новых сотрудников	200.000

## 5.2 Качественный анализ рисков усовершенствованного процесса «Управление персоналом»

### 5.2.1 Метод анализа видов и последствий отказов (FMEA)

FMEA-анализ процесса – это обеспечение качества выполнения запланированного процесса. Выявленные в ходе анализа потенциальные причины дефектов и несоответствий позволят определить причины неустойчивости системы [30].

Технология применения FMEA-анализа включает 2 основных этапа:

1 этап построения компетентной, структурной, функциональной и потоковой модели объекта анализа;

2 этап исследования моделей.

На этапе исследования моделей:

1 анализируется процесс;

2 проводится обратная мозговая атака;

3 составляется список возможных последствий (S) каждого отказа;

4 каждое последствие, в соответствии с его серьезностью, оценивается экспертами по балльной шкале;

5 вероятность возникновения риска (O) оценивается по балльной шкале;

6 вероятность обнаружения отказа и его последствий (D) также оценивается по балльной шкале;

7 для каждого последствия вычисляется коэффициент приоритетности риска – R (RPN);

8 выбираются отказы, над которыми предстоит работать;

9 принимаются меры для устранения или сокращения отказов с высоким показателем риска;

10 рассчитывается новый показатель риска с учетом разработанных мероприятий;

11 результаты анализа заносятся в специальную таблицу.

Описание метода FMEA-анализа представлено в таблице 5.4.

Таблица 5.4 – Описание метода FMEA-анализа

Параметр	Метод FMEA-анализа
Назначение метода	Применяется при разработке и непрерывном совершенствовании продукции и процессов. Метод FMEA – инструмент управления качеством и достижения эффективного производства конкурентоспособной продукции
Цель метода	Повысить качество и обеспечить устойчивое, эффективное производство конкурентоспособной продукции и процессов за счет предотвращения появления дефектов (отказов) или уменьшения негативных последствий от них
Параметр	Метод FMEA-анализа
Суть метода	FMEA – систематизированная совокупность мероприятий, позволяющих: 1 выявить потенциальные дефекты и варианты отказов, которые могут возникнуть при применении продукции или функционирования процесса; 2 определить основные причины их появления и возможные последствия; 3 выработать действия по устранению этих причин или предотвращению возможных последствий
План действий	1 Распознавание и оценка потенциальных дефектов и (или) отказов продукции или процесса и их последствий; 2 Определение действий по устранению или уменьшению вероятности возникновения потенциальных дефектов и (или) отказов. 3 Документирование всех этих мероприятий
Достоинства метода	1 Хорошо подходит для набора средств обеспечения качества продукции и создания конкурентных преимуществ, которыми должно обладать каждое предприятия; 2 Помогает производителям предотвращать появление дефектов, повышать безопасность продукции и удовлетворенность потребителей. 3 Достаточно просто осваивается специалистами

#### Окончание таблицы 5.4

Параметр	Метод FMEA-анализа
Недостатки метода	Применение FMEA не направлено непосредственно на анализ экономических показателей
Результат	Исключение или уменьшение вероятности возникновения потенциальных дефектов и (или) отказов в продукции и процессах ее изготовления

#### 5.2.2 Применение метода анализа видов и последствий отказов (FMEA)

Для анализа рисков применяется метод анализа видов и последствий отказов (FMEA).

В качестве общей меры значимости потенциального риска  $R$  используют величину [31]:

$$R = S \times P, \text{ балл} \quad (1)$$

где  $S$  – значение последствия возникновения риска, то есть степень влияния отказа на систему или пользователя, балл;

$P$  – вероятность возникновения риска, балл.

Для оценки рисков необходимо определить последствия возникновения и вероятность возникновения риска. Значения показателей по каждому риску определяются экспертами индивидуально, после чего рассчитывается среднее значение. Градация вероятности определялась на основе статистики возникновения различных событий, возникающих на предприятии.

Оценка последствий возникновения риска проводится по шкале, представленной в таблице 5.5

Таблица 5.5 – Шкала для оценки последствий возникновения риска (S)

Качественная оценка	Описание	Балльная оценка
Высокая	Критические последствия, которые могут привести к невыполнению контрактных обязательств, требований акционеров, законодательства РФ, бюджета доходов, требующие больших финансовых и временных вложений на снижение последствий рискового события	3
Средняя	Значительные последствия, которые могут привести к частичному невыполнению контрактных обязательств, бюджета доходов, требующие достаточных финансовых и временных вложений на снижение последствий рискового события	2
Низкая	Незначительные последствия, влекущие за собой минимальное увеличение расходов ресурсов, времени выполнения работ, но не оказывающие влияние на выполнение основных задач предприятия	1

Оценка вероятности возникновения риска проводится по шкале, представленной в таблице 5.6

Таблица 5.6 – Шкала для оценки вероятности риска (P)

Описание	Качественная оценка	Балльная оценка
Может возникать реже, чем один раз в квартал	Низкая вероятность	1
Может возникать как минимум один раз в квартал	Средняя вероятность	2
Может возникать как минимум один раз в месяц	Высокая вероятность	3

Анализ отказов по приоритетному числу рисков для процесса «Управление персоналом» металлургического предприятия представлен в таблице 5.7.

Таблица 5.7 – Анализ отказов по приоритетному числу рисков

Вид риска	Ранг последствия возникновения риска (S), балл	Ранг вероятности возникновения риска (P), балл	Потенциальный риск (R), балл
1 Уход ценного высококвалифицированного компетентного сотрудника в другую компанию	3	1	3
2 Поломка оборудования в следствии неправильной эксплуатации	3	2	6
3 Передача важной конфиденциальной информации недобросовестным сотрудником конкурентам	3	1	3
4 Получение травмы сотрудником компании	1	3	3
5 Неправильная трактовка подчиненным задачи руководителя	2	2	4
6 Несоответствие знаний работника занимаемой должности	2	2	4
7 Снижение дисциплины сотрудников	1	3	3
8 Высокий уровень конфликтных ситуаций	2	2	4
9 Высокая текучесть кадров	2	3	6

Для визуализации уровня потенциального риска используется матрица последствий и вероятностей (рисунок 5.1).





Рисунок 5.1 – Матрица последствий и вероятностей для процесса «Управление персоналом»

### 5.3 Количественный анализ рисков усовершенствованного процесса «Управление персоналом»

Количественная оценка риска заключается в численном определении размеров отдельных рисков и общехозяйственного риска для предприятия в целом. Количественный анализ производится в отношении тех рисков, которые в процессе качественного анализа были квалифицированы как имеющие высокий уровень [32]. Количественная оценка математически обоснована.

#### 5.3.1 Индекс риска

Индекс риска – это мера риска, представляющая собой количественную оценку риска, полученную с применением балльных оценок на основе порядковых шкал [33]. Индексы риска применяют для упорядочения значений риска на основе сходных критериев таким образом, чтобы их можно было сравнивать. Балльные оценки применяют к каждому компоненту риска. Описание метода индекса риска представлено в таблице 5.8.

Таблица 5.8 – Описание метода «Индексы риска»

Параметр	Индексы риска
Назначение метода	Применяют для классификации видов риска, связанных с деятельностью, если система хорошо изучена. Они позволяют объединить ряд факторов, которые определяют уровень риска в единую балльную оценку уровня риска
Цель метода	Количественная оценка риска, полученная с применением балльных оценок на основе порядковых шкал
Суть метода	Индексы риска применяют для множества различных видов риска, обычно в качестве средства разграничения при классификации риска в соответствии с его уровнем. Индексы риска применяют для определения видов риска, требующих дальнейших детальной и, возможно, количественной оценки

Окончание таблицы 5.8

Параметр	Индекс риска
План действий	<p>1 Изучение и описание системы.                  2 Определение балльных оценок для каждого компонента таким образом, чтобы их можно было объединить для получения комплексного индекса риска.                  3 Отдельные балльные оценки объединяют в соответствии со схемой, которая учитывает физическую сущность системы.                  4 Баллы могут быть присвоены компонентам риска или увеличивающим риск факторам.                  5 Следует учитывать кумулятивные эффекты посредством добавления баллов.                  6 Получение показателя риска осуществляется итеративным методом, и поэтому может потребоваться рассмотрение нескольких различных систем для объединения баллов перед тем, как достоверность модели можно будет считать приемлемой</p>
Достоинства метода	<p>1 Индексы риска целесообразно применять для ранжирования различных рисков.                  2 Индексы риска позволяют объединять множество факторов, влияющих на уровень риска, в единую балльную оценку уровня риска</p>
Недостатки метода	<p>1 Если достоверность процесса и их выходных данных не подтверждена должным образом, то результаты могут быть недостоверными                  2 Во многих случаях, в которых применяют индексы риска, отсутствует основополагающая модель, позволяющая определить линейность или нелинейность отдельных балльных шкал факторов риска или иной их вид, а также модель объединения факторов. В этих случаях ранжирование является изначально ненадежным, и проверка его достоверности в соответствии с фактическими данными особенно важна</p>
Результат	<p>Ряд чисел, которые относятся к конкретному источнику и которые можно сравнивать с индексами риска, полученными для других источников той же системы, или которые могут быть смоделированы</p>

### 5.3.2 Применение метода «Индекс риска» для количественного анализа

В соответствии с общим подходом к анализу рисков, риск  $R$  определяется по формуле [34]:

$$R = P \times W, \text{ руб.}, \quad (2)$$

где  $W$  – возможный ущерб, руб.;

$P$  – вероятность возникновения аварии или нанесения риска, балл.

Уровень риска можно считать приемлемым, если вероятность и негативные последствия его реализации таковы, что ради получения при этом выгоды, человек, группа людей или общество в целом, готовы пойти на этот риск. Рассчитаем уровень риска для процесса «Управление персоналом» в таблице 5.9.

Таблица 5.9 – Количественный анализ рисков

Вид риска	Возможный ущерб (W), руб.	Вероятность возникновения (P), балл	Уровень риска (R), руб.
1 Уход ценного высококвалифицированного компетентного сотрудника в другую компанию	100 000	1	100 000
2 Поломка оборудования в следствии неправильной эксплуатации	500 000	2	1 000 000
3 Передача важной конфиденциальной информации недобросовестным сотрудником конкурентам	600 000	1	600 000
4 Получение травмы сотрудником компании	50 000	3	150 000
5 Неправильная трактовка подчиненным задачи руководителя	100 000	2	200 000

#### Окончание таблицы 5.9

Вид риска	Возможный ущерб (W), руб.	Вероятность возникновения (P), балл	Уровень риска (R), руб.
6 Несоответствие знаний работника занимаемой должности	20 000	2	40 000
7 Снижение дисциплины сотрудников	70 000	3	210 000
8 Высокий уровень конфликтных ситуаций	50 000	2	100 000
9 Высокая текучесть кадров	200 000	3	600 000

#### 5.4 Оценка наиболее существенных рисков

Проведя качественный и количественный анализ, на следующем этапе необходимо произвести оценку наиболее важных рисков, которые могут оказать существенное влияние на процесс «Управление персоналом» [35]. Оценка таблицы 5.8 производится с помощью представленной ниже таблицы 5.10.

Таблица 5.10 – Шкала для оценки значимости риска

Последствия, баллы	Вероятность возникновения, баллы		
	Низкая – 1	Средняя – 2	Высокая – 3
Низкая – 1	1	2	3
Средняя – 2	2	4	6
Высокая – 3	3	6	9

Риски с оценкой от 1 до 3 – находятся в зоне приемлемой угрозы, минимальной возможности. Риски с оценкой от 3 до 6 – находятся в зоне допустимой угрозы, среднего уровня для наступления возможности. Риски с оценкой от 6 до 9 – находятся в зоне критического уровня наступления угрозы, высокого уровня реализации возможности и являются значимыми. Необходимо разработать план действий на случай непредвиденных обстоятельств для рисков, связанных с простым в системе жизнеобеспечения, нехваткой персонала.

Оценка сводной таблицы 5.7 показывает, что все риски лежат в зоне приемлемой и допустимой угроз.

## 5.5 План мероприятий по минимизации рисков

На следующем этапе осуществляется сравнение уровня риска с установленными критериями. Это позволяет принимать решения о масштабе и характере рискованного решения, управляющего воздействием на риск, устанавливать приоритетные направления деятельности по отношению к рискам [36].

Принятие экспертной группой необходимых задач происходит исходя из значений R, приведенных в таблице 5.11.

Таблица 5.11 – Организационные задачи по реагированию на риски

Зона потенциального риска	Значение риска, балл	Организационные задачи по реагированию на риск
Зона приемлемой угрозы	1-3	В этом случае не требуется принятие дополнительных мер
Зона допустимой угрозы	3-6	Необходимо принять меры для снижения риска в течение 1-3 месяцев
Зона критического уровня наступления угрозы	6-9	Требуется незамедлительная разработка и принятие мер для снижения риска

Для рисков, требующих управления, необходимо разработать мероприятия по снижению уровня риска (результаты заносятся в таблицу 5.12). Мероприятия по минимизации риска позволяют исключить риск либо свести уровень риска до минимума.

Результативность мероприятия R рассчитывается по формуле:

$$R = M / Y, \text{ усл. ед.} \quad (3)$$

где M – расходы на мероприятия по минимизации рисков, руб.;

Y – убытки от риска, руб.

Таблица 5.12 – Мероприятия по минимизации рисков

Наименование риска	Мероприятия по минимизации рисков	Ответственный	Срок исполнения	Результативность мероприятий
1 Уход ценного высококвалифицированного компетентного сотрудника в другую компанию	Учет мнений сотрудников, нормализация графика работы в соответствии с пожеланиями работников	Начальник отдела кадров	Постоянно	$R = 90\ 000 / 100\ 000 = 0,9$
2 Поломка оборудования в следствии неправильной эксплуатации	Повышение уровня квалификации сотрудников, а также оценка их деятельности, путем проведения тестирований и анкетирований	Технический директор	Постоянно	$R = 150\ 000 / 500\ 000 = 0,3$
3 Передача важной конфиденциальной информации недобросовестным сотрудником конкурентам	Тайная проверка сотрудников на наличие связей с организациями-конкурентами, более качественное проведение собеседований с сотрудниками о найме на важные должности	Начальник отдела кадров	Ежегодно	$R = 90\ 000 / 600\ 000 = 0,15$
4 Получение травмы сотрудником компании	Частые внеплановые проверки знаний сотрудниками правил техники безопасности и эксплуатации оборудования, которое может причинить вред здоровью человека при неправильном использовании	Инженер по технике безопасности	Ежеквартально	$R = 80\ 000 / 50\ 000 = 1,6$
5 Неправильная трактовка подчиненными задачи руководителя	Проведение внеплановых консультаций по способам взаимодействия между людьми	Руководитель структурного подразделения	Ежемесячно	$R = 50\ 000 / 100\ 000 = 0,5$
6 Несоответствие знаний работника занимаемой должности	Повышение квалификации сотрудников, наем более компетентных сотрудников, регулярные тестирования	Начальник отдела кадров	Регулярно	$R = 90\ 000 / 20\ 000 = 4,5$
7 Снижение дисциплины сотрудников	Поднятие мотивации, материальное стимулирование, увольнение «смутьянов»	Начальник отдела кадров	По мере необходимости	$R = 90\ 000 / 70\ 000 = 1,3$

### Окончание таблицы 5.12

Наименование риска	Мероприятия по управлению рисками	Ответственный	Срок исполнения	Результативность мероприятий
8 Высокий уровень конфликтных ситуаций	Профилактика деструктивных конфликтов	Руководитель структурного подразделения	Ежемесячно	$R = 50\,000 / 50\,000 = 1$
9 Высокая текучесть кадров	Предоставление более благоприятных условий труда по сравнению с конкурентами	Начальник отдела кадров	Постоянно	$R = 90\,000 / 200\,000 = 0,45$

Анализ результативности мероприятий по управлению рисками проводится с целью обеспечения непрерывного совершенствования СМК. Мероприятия по минимизации рисков с  $R$  меньше единицы являются результативными, мероприятия с  $R$  больше единицы – нерезультативными. Проанализировав таблицу 5.12 можно сделать вывод о том, что мероприятия по минимизации рисков под номерами 1, 2, 3,5 и 9 являются результативными, а мероприятия под номерами 4, 6, 7 и 8 – нерезультативными.

### Выводы по разделу пять

В пятом разделе ВКР проведен риск-менеджмент процесса управления персоналом, а именно идентификация рисков, качественный и количественный анализ рисков, оценка наиболее существенных рисков, а также план мероприятий по минимизации рисков процесса управление персоналом металлургического предприятия. Для выполнения поставленных задач были применены следующие методы

1 При идентификации рисков был использован метод мозгового штурма, который может применяться на всех стадиях процесса менеджмента риска. Все выявленные риски с помощью данного метода заносятся в реестр рисков.

2 Идентифицированные риски необходимо подвергнуть качественной и количественной оценке. Для этого были рассмотрены и применены методы Анализа видов и последствий отказов (FMEA) и Индекс риска, соответственно. С помощью



FMEA-анализа была определена мера потенциального риска на основе последствий и вероятности возникновения риска. Для визуализации уровня потенциального риска была построена матрица последствий и вероятностей. Метод «Индекс риска» был применен для определения опасности уровня риска при помощи возможного ущерба и вероятности возникновения риска.

3 Произведена оценка наиболее важных рисков, которые могут оказать наиболее существенное влияние на процесс «Управление персоналом». Оценка рисков показала, что все риски лежат в зоне приемлемой и допустимой угроз.

4 Для данных рисков были разработаны методы по минимизации риска с определением результативности от представленных мероприятий.

## 6 ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ВКР

Смыслом расчета экономического эффекта является определение выгоды от результатов внедрения квалификационной работы на металлургический комбинат

### 6.1 Расчет затрат на выполнение ВКР

Общие затраты на выполнение выпускной квалификационной работы складываются из следующих затрат [37]:

- затраты на материалы и комплектующие;
- затраты на оплату труда персонала;
- затраты на электроэнергию;
- накладные расходы;
- амортизация.

Затраты на материалы и комплектующие определяются по количеству закупленных различных канцелярских принадлежностей, бумаги и т.п. На приобретение данных материалов и комплектующих было потрачено 700 рублей.

Затраты на оплату труда персонала состоят из затрат на заработную плату консультанта и разработчика методики, учитывая количество времени и объем работы потраченных на выполнение выпускной квалификационной работы. На оплату труда персонала с учетом вышеперечисленных условий было потрачено 30000 рублей.

Затраты на электроэнергию основываются на счетах за электричество. Вся выпускная квалификационная работа была разработана на персональном компьютере, учитывая время его работы и мощность требуемую для корректной работы его комплектующих, а также освещение, было выявлено, что затраты на электроэнергию равняются 1200 рублей.

При выявлении накладных расходов учитываются аренда помещения, аренда оборудования и приборов, аренда транспортных средств, оплата коммунальных услуг, интернета и телефона. В общей сумме на накладные расходы ушло 9300 рублей.

Амортизация для выполнения выпускной квалификационной работы равна нулю, так как не производились амортизационные отчисления.

Общие затраты на выполнение выпускной квалификационной работы  $Z_{об}$  рассчитаем по формуле 4 [38].

$$Z_{об} = Z_m + Z_p + Z_{эл} + H + A, \text{ руб.} \quad (4)$$

где  $Z_m$  – затраты на материалы и комплектующие, руб.;

$Z_p$  – затраты на оплату труда персонала, руб.;

$Z_{эл}$  – затраты на электроэнергию, руб.;

$H$  – накладные расходы, руб.;

$A$  – амортизация, руб.

$$Z_{об} = 700 + 30000 + 1200 + 9300 + 0 = 41\,200, \text{ руб.}$$

Таким образом в результате расчетов было выявлено, что на разработку выпускной квалификационной работы было потрачено 41 200 рублей.

## 6.2 Расчет экономического эффекта от внедрения результатов ВКР

Для расчета экономического эффекта от внедрения результатов ВКР необходимо использовать данные по предприятию представленные в таблице 6.1.

Таблица 6.1 – Данные по предприятию

Наименование	Обозначение	Значение
Средняя заработная плата сотрудника, ответственного за разработку СМК в месяц	$Z_{cp1}$	25 000, руб.
Количество сотрудников, ответственных за разработку СМК	$N_1$	4, чел.
Затраты на расходные материалы (печать, рассылка, переплет)	$Z_{T2}$	4 000, руб.
Средняя заработная плата сотрудников в месяц	$Z_{cp2}$	20 000, руб.
Общее количество сотрудников	$N_2$	200, чел.
Стоимость расходуемых на процесс ресурсов (компьютерное обеспечение, расходуемые материалы)	$P_{T2}$	35 000, руб.
Период разработки процесса СМК	$t$	2, мес.

Затраты, появляющиеся при разработке процессов  $Z_T$ , находятся по формуле 5 [39].

$$Z_T = Z_{T1} + Z_{T2}, \text{ руб.} \quad (5)$$

Зарплата плата сотрудников, ответственных за разработку СМК рассчитывается по формуле 6 [39].

$$Z_{T1} = N_1 \times t \times Z_{cp1}, \text{ руб.} \quad (6)$$

В соответствии с формулой 6 рассчитаем з/п всех сотрудников, ответственных за разработку СМК:

$$Z_{T1} = 4 \times 2 \times 25000 = 200\,000, \text{ руб.}$$

В соответствии с формулой 5 рассчитаем затраты, которые появляются при разработке процесса СМК:

$$Z_T = 200000 + 4000 = 204\ 000, \text{ руб.}$$

Ожидаемая экономия от внедрения результатов выпускной квалификационной работы находится с помощью экспертной оценки. Любая документированная процедура дает стабильность процесса и повышение его результативности, повышение производительности, лучшее использование ресурсов, уменьшение затрат на процесс. По данным экспертов экономия составляет 6 – 8% от стоимости процесса за счет понижения процента брака и повышения количества выпускаемой продукции.

Таким образом, результат внедрения выпускной квалификационной работы на металлургическое предприятие  $P_T$  рассчитывается по формуле 7 [40].

$$P_T = P_T' \times K_{\text{э.о}}, \text{ руб.}, \quad (7)$$

где  $P_T'$  – стоимость процесса, с которым связаны результаты ВКР, руб;

$K_{\text{э.о}}$  – коэффициент экспертной оценки, %.

Стоимость процесса, с которым связаны результаты выпускной квалификационной работы  $P_T'$ , находится по формуле 8 [40].

$$P_T' = P_{T1} + P_{T2}, \text{ руб.}, \quad (8)$$

где  $P_{T1}$  – заработная плата всех сотрудников, задействованных в данном процессе за один месяц, руб.

Заработная плата всех сотрудников, задействованных в данном процессе, находится по формуле 9 [40].

$$P_{T1} = N_2 \times Z_{cp2}, \text{ руб.} \quad (9)$$

По формуле 9 рассчитаем заработную плату всех сотрудников, задействованных в данном процессе, за один месяц:

$$P_{T1} = 200 \times 20000 = 4\,000\,000, \text{ руб.}$$

Стоимость процесса найдем в соответствии с формулой 8:

$$P_{T'} = 4\,000\,000 + 35000 = 4\,035\,000, \text{ руб.}$$

Коэффициент экспертной оценки принимаем равным 7%, тогда ожидаемая экономия от внедрения результатов ВКР по формуле 7 составит:

$$P_T = 4\,035\,000 \times 0,07 = 282\,450, \text{ руб.}$$

Ожидаемый экономический эффект от проделанных работ по разработке ВКР за период, равный одному году, составит [41]:

$$\text{Эож} = (P_T - Z_T) / (1 + r), \text{ руб.} \quad (10)$$

где  $r$  – норма дисконта, %.

Норма дисконта принимается равной годовой банковской процентной ставке за коммерческие кредиты, значение которой составляет 15%.

В соответствии с формулой 10, рассчитаем ожидаемый экономический эффект от проделанных работ по разработке ВКР за один год Эож1:

$$\text{Эож1} = (282\,450 - 204\,000) / (1 + 0,15) = 68\,217, \text{ руб.}$$

Только в первый год учитываются затраты на разработку, поэтому ожидаемый экономический эффект от проделанных работ по разработке ВКР при неизменных условиях за расчетный период 6 лет Эожб найдем по формуле 11 [42].

$$\text{Эожб} = \sum (P_{ti} - Z_{ti}) / (1 + r) \times T, \text{ руб.} \quad (11)$$

где  $P_{ti}$  – финансовые результаты, получаемые в  $i$ -ом году, руб.;

$Z_{ti}$  – финансовые затраты, осуществляемые в  $i$ -ом году, руб.;

$T$  – расчетный период, год.

Руководствуясь формулой 11, найдем экономический эффект от проделанных работ по разработке ВКР при неизменных условиях за расчетный период 6 лет, учитывая, что затраты на разработку будут только первый год:

$$\begin{aligned} \text{Эожб} = & (282450 - 204000) / (1 + 0,15) + 282450 / (1 + 0,15)^2 + 282450 / (1 + 0,15)^3 + \\ & + 282450 / (1 + 0,15)^4 + 282450 / (1 + 0,15)^5 + 282450 / (1 + 0,15) \times 6 = 68217 + \\ & + 213572 + 185715 + 161491 + 140427 + 122110 = 891532, \text{ руб.} \end{aligned}$$

Результаты расчетов представлены в таблице 6.2.

Таблица 6.2 – Ожидаемый экономический эффект

Год	Годовой экономический эффект, руб.	Суммарный экономический эффект, руб.
2019	68 217	68 217
2020	213 572	281 789
2021	185 715	467 504

Окончание таблицы 6.2

Год	Годовой экономический эффект, руб.	Суммарный экономический эффект, руб.
2022	161 491	628 995
2023	140 427	769 422
2024	122 110	891 532

По полученным расчетным данным можно построить гистограмму годового экономического эффекта и суммарного экономического эффекта (рисунок 6.1).

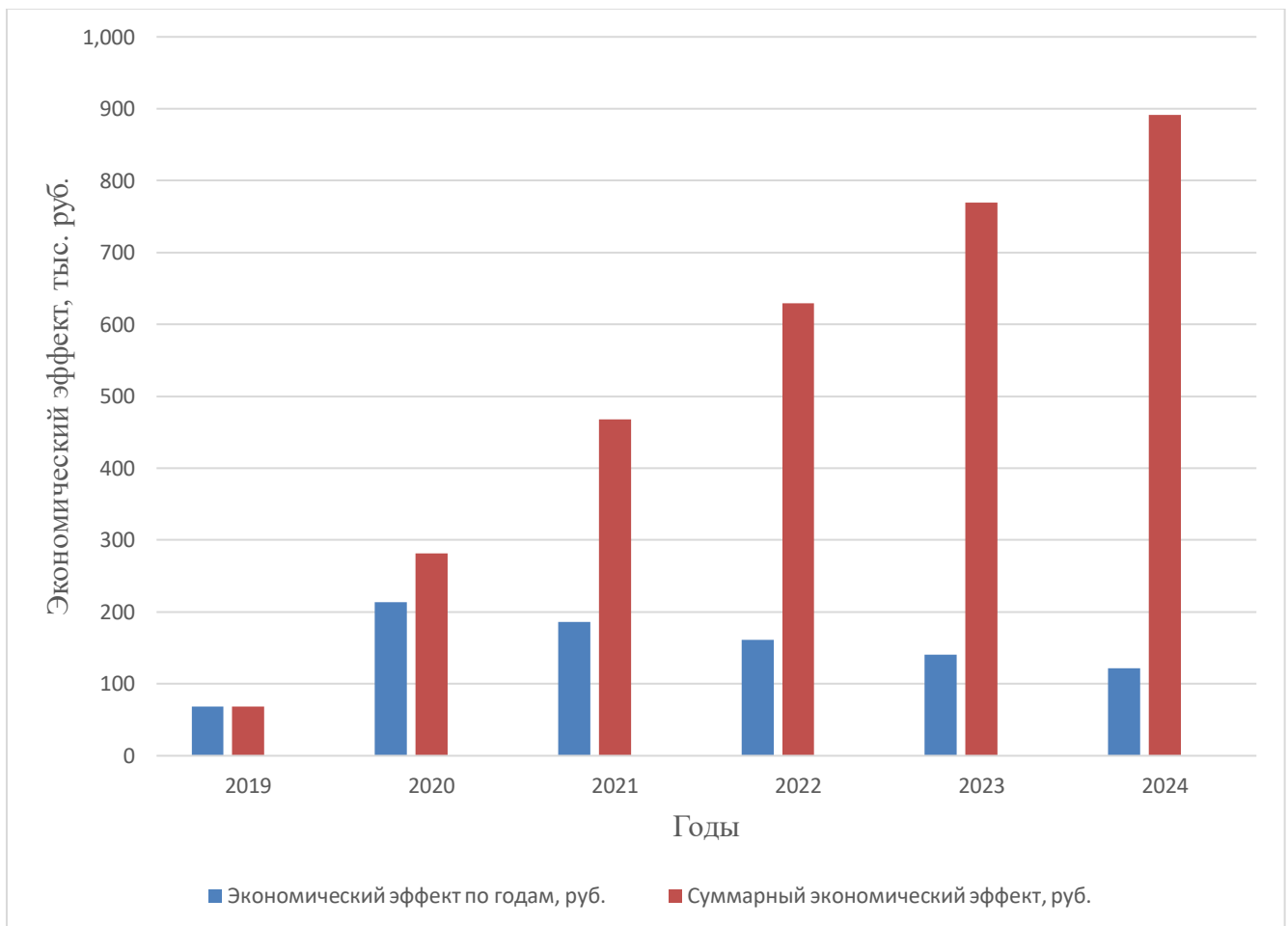


Рисунок 6.1 – Гистограмма годового и суммарного экономического эффекта

Чистый дисконтированный доход (ЧДД) определяется как сумма текущих эффектов за весь расчетный период  $T$ , приведенная к расчетному году, или как превышение интегральных результатов над интегральными затратами [43].



Если в течение расчетного периода не происходит инфляционного изменения цен или расчет производится в базовых ценах, то величина ЧДД при постоянной норме дисконта вычисляется по формуле 12 [44].

$$\text{ЧДД} = -I + \sum (P_{ti} - Z_{ti}) / (1+r)^T, \text{ руб.} \quad (12)$$

где  $I$  – первоначальные инвестиции, руб.

Если величина ЧДД отрицательна через запланированный период времени, мероприятие будет убыточным и от него следует отказаться. Положительное значение ЧДД свидетельствует о целесообразности принятия решения о финансировании и реализации проекта. ЧДД через запланированный период, равный 6 годам, составит 791 532 руб.

Срок окупаемости (период возврата инвестиционных средств) – период времени, за который начальные отрицательные значения накопленной денежной наличности полностью компенсируются ее положительными значениями. За пределами этого периода эффект становится положительным и в дальнейшем остается неотрицательным. Графически срок окупаемости можно определить, как точку, в которой чистый дисконтированный поток меняет свое значение с минус на плюс. График чистого дисконтированного дохода приведен на рисунке 6.2.

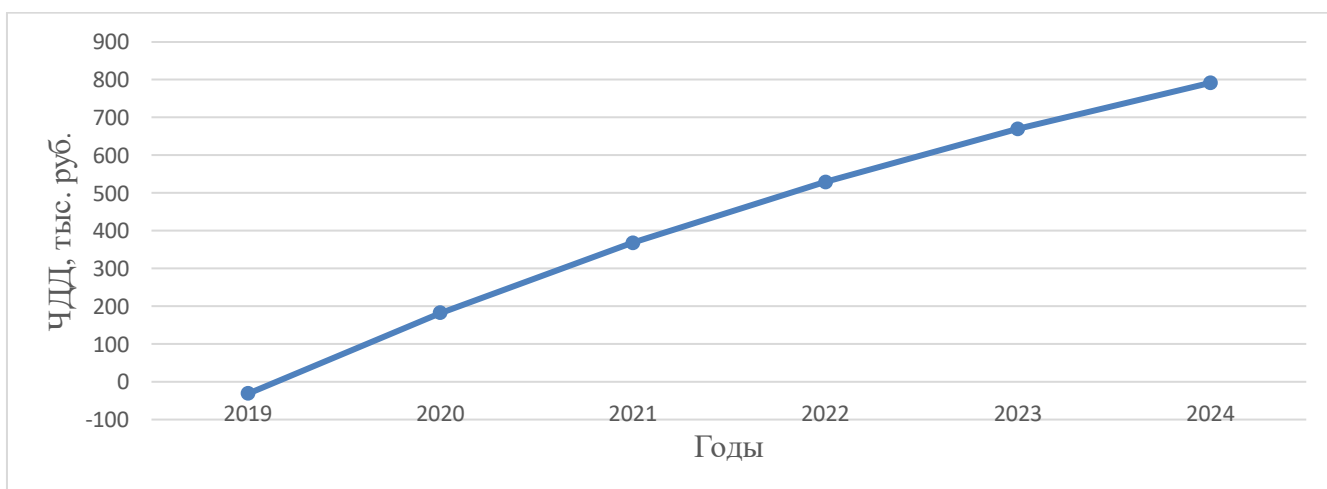


Рисунок 6.2 – График чистого дисконтированного дохода

## Выводы по разделу шесть

В шестом разделе разработано экономическое обоснование результатов выпускной квалификационной работы и факторов экономии от внедрения, найденных с помощью экспертной оценки, достигаемых за счет документированности процедуры, стабильности процесса, уменьшения уровня текучести персонала и повышения количества молодых специалистов на предприятии, а, следовательно, понижения процента брака и повышения качества выпускаемой продукции, по причине повышения результативности деятельности работников. В результате повышается конкурентоспособность организации и увеличивается прибыль.

Произведены расчеты: на выполнение выпускной квалификационной работы; заработной платы всех сотрудников, ответственных за разработку СМК; затрат, появляющихся при разработке процесса; стоимости процесса, для чего была посчитана месячная заработная плата всех сотрудников, задействованных в данном процессе.

Ожидаемый экономический эффект за первый год составит 68 217 рублей, а за шесть лет – 891 532 рубля. Срок окупаемости – один год. Чистый дисконтированный доход через 6 лет составит 791532 рубля.

Внедрение данной выпускной квалификационной работы является экономически целесообразным.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате выполнения выпускной квалификационной работы достигнута основная цель – «Совершенствование процесса управления персоналом на базе метода «ERM» в условиях металлургического комбината».

Решенные в процессе ВКР задачи.

1 Проведен анализ состояния дел на предприятии, в ходе которого были изучены: история комбината; номенклатура выпускаемой продукции; стратегия развития; система менеджмента качества. Также были продиагностированы проблемы предприятия, которые показали высокую востребованность улучшения процесса управления персоналом.

2 Проведен анализ состояния вопроса. Во втором разделе представлены этапы исторического развития процесса управления персоналом, рассмотрены четыре основные школы и их основоположники, со своими предложениями и вкладом в развитие этого процесса. Определены четыре концепции управления персоналом на основании трех парадигм. Для улучшения процесса управления персоналом в ВКР выбрана концепция управления человеческими ресурсами на теоретической основе школы поведенческих наук. Также в разделе рассмотрены шесть передовых отечественных и зарубежных инструментов качества применительно совершенствованию процесса управления персоналом. В ходе сравнения плюсов и минусов этих инструментов был выявлен наиболее подходящий для применения в выпускной квалификационной работе – «Управление взаимоотношениями с персоналом (Employee Relationship Management)».

3 Усовершенствован процесс «Управление персоналом» на базе метода «ERM». В третьем разделе представлено описание усовершенствованного процесса управления персоналом, разработан его паспорт и блок-схема. Усовершенствованный процесс «Управление персоналом» визуализирован при помощи IDEF-моделей в программе Ramus Educational. В заключении раздела

разработаны аналитические модели оценочных показателей процесса и их критериев.

4 Разработан стандарт организации усовершенствованного процесса «Управление персоналом», регламентирующий процесс управления персоналом на базе метода «ERM» для металлургического комбината. Данный стандарт организации успешно апробирован и внедрен на предприятии.

5 Проведен риск-менеджмент процесса «Управление персоналом», а именно: идентификация рисков, качественный и количественный анализ рисков, оценка наиболее существенных рисков, а также план мероприятий по минимизации рисков.

6 Разработано экономическое обоснование выпускной квалификационной работы и факторов экономии от внедрения, найденных с помощью экспертной оценки, достигаемых за счет документированности процедуры, стабильности процесса, уменьшения текучести кадров и повышения количества молодых специалистов на предприятии, следовательно, понижения процента брака и повышения качества выпускаемой продукции, по причине повышения результативности деятельности персонала. Результатом является повышение конкурентоспособности предприятия и увеличение прибыли. Ожидаемый экономический эффект за первый год составит 68 217 рублей, а за шесть лет – 891 532 рубля. Срок окупаемости – один год. Чистый дисконтированный доход через 6 лет составит 791532 рубля.

В выпускной квалификационной работе применены следующие методы и инструменты менеджмента качества: управление взаимоотношениями с персоналом (ERM), блок-схема; методы визуализации: IDEF-модели, матрица последствий и вероятностей рисков; методы менеджмента риска: метод мозгового штурма, метод FMEA (анализ видов и последствий отказов), метод индекса рисков.

Результаты выпускной квалификационной работы имеют практическую ценность и реализованы на металлургическом предприятии.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 12:2018 Система менеджмента качества. Руководство по качеству. – Челябинск, 2018г – 63 с.
- 2 ГОСТ 2.105 – 2001 Общие требования к текстовым документам. – М: Стандартиформ, 2001. – 28 с.
- 3 Афанасьев, В.В. Теория вероятностей: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Математика» / В.В. Афанасьев. – М: Гуманитар. изд. центр ВЛАДОС, 2007. – 350 с.
- 4 Плошкин, В. В. Оценка и управление рисками на предприятиях: Учеб. пособие для вузов по направлению "Конструкторско-технол. обеспечение машиностр. пр-в" / В. В. Плошкин. – Старый Оскол: Тонкие наукоемкие технологии, 2014. – 447 с.
- 5 Орлова, А.Г. Принципы мотивации персонала государственных учреждений / А.Г. Орлова. – Москва: Вестник академии, 2015. – 134 с.
- 6 Stefane, M. K. The importance of human resources management in health care: a global context / M. K. Stefane. – California: Northridge, 2016. – 276 p.
- 7 Рындин, Е.В. Современные подходы к управлению персоналом организации / Е.В. Рындин. – Москва: Изд-во ИГУПИТ, 2012. – 169 с.
- 8 Миронова, Ю.А. Комплексный подход к управлению персоналом организации / Ю.А. Миронова. – Санкт-Петербург: Изд-во НОУ ВПО, 2009. – 167 с.
- 9 Газизов, Р.Р. Инновационные подходы к управлению персоналом, и их реализация с позиции функций управления / Р.Р. Газизов. – Белгород: Изд-во БУКЭП, 2010. – 155 с.
- 10 Таланова, А. В. Основные подходы к управлению персоналом организации / А. В. Таланова. – Москва: Изд-во «Дело», 2011. – 164 с.

- 11 Кибанов, А.Я. Разработка профессионального стандарта менеджера по управлению персоналом организации: методический подход / А.Я. Кибанов. – Екатеринбург: Изд-во «Социология и право», 2012. – 249 с.
- 12 Чуланова, О. Л. Актуальность компетентностного подхода в управлении персоналом / О. Л. Чуланова. – Москва: Изд-во ИНФРА-М, 2015. – 144 с.
- 13 James, A. B. Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research / A. B. James. – Milwaukee: ASQ Quality Press, 2013. – 344 p.
- 14 Dianna, L. S. Challenges and opportunities affecting the future of human resource management / L. S. Dianna – London: Soc, 2014. – 287 p.
- 15 Маслова, Н.В. Инновации в управлении персоналом и организации трудовой деятельности как фактор повышения конкурентоспособности предприятия / Н.В. Маслова. – Уфа: Экономика и менеджмент, 2007. – 83 с.
- 16 Сеницына, О.Н. Стратегический подход к управлению персоналом / О.Н. Сеницына. – Пермь: Изд-во «НИППО», 2006. – 151 с.
- 17 Биктяков, К.С. Комплексный подход к управлению персоналом организации / К.С. Биктяков. – Москва: Изд-во ИРПО, 2005. – 211 с.
- 18 Frederieke, D. P. Strength-based development and its relationship to work engagement and performance / D. P. Frederieke. – New-York: Alcock Press, 2015. – 225 p.
- 19 Paul, F. B. Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight / F. B. Paul – California: Northridge, 2011.– 157 p.
- 20 Kimberly, M. L. The Influence of Technology on the Future of Human Resource Management / M. L. Kimberly. – Boston: Soccer MENG, 2011. – 245 p.
- 21 Andrew, J. D. Mentoring in family businesses: Toward an understanding of commitment outcomes / J. D. Andrew. – Milwaukee: ASQ Quality Press, 2012. – 114 p.
- 22 Байрамкулов, Н. И. Философия управления в системе управления персоналом / Н. И. Байрамкулов. – Москва: Изд-во ИГУПИТ, 2013. – 143 с.
- 23 Гордеева, А.Г. Метод мотивации в стратегическом управлении персоналом / А.Г. Гордеева. – Белгород: Изд-во БУКЭП, 2008. – 86 с.

24 Козырев, В. А. Моделирование и процессный подход к управлению персоналом / В. А. Козырев. – Москва: Изд-во ИНФРА-М, 2011. – 242 с.

25 Hugh, S. T. Management and dynamic view of talent in small and medium enterprises / S. T. Hugh. – London: Soc, 2010. – 75 p.

26 Osnat, B. Y. Strength-based performance appraisal and goal setting / B. Y. Osnat. – Soc: Quality Press, 2011. – 62 p.

27 Зарубина, Е.В. Управление персоналом и управление человеческими ресурсами в современных российских организациях / Е.В. Зарубина. – Москва: Изд-во «Дело», 2007. – 161 с.

27 Julia, E. N. Team personality composition, emergent leadership and shared leadership in virtual teams: A theoretical framework / E. N. Julia. – Milwaukee: ASQ Press, 2012.– 124 p.

28 Коноплева, Г. И. Диагностический подход к управлению персоналом / Г. И. Коноплева. – Новосибирск: Изд-во НОУ ВПО, 2012. – 211 с.

29 Сардак, Е.В. Особенности научных подходов к управлению персоналом / Е.В. Сардак. – Москва: Изд-во «УКП», 2010. – 75 с.

30 Ермолина, Л.В. экономическое содержание категории «эффективность». Понятие стратегической эффективности / Л.В. Ермолина // Основы экономики, управления и права. – 2013. – № 2 (8) – С. 98–102.

31 Яковлева, Е.А. Оценка экономической эффективности деятельности предприятия: вопросы управления стоимостью: учебное пособие / Е.А. Яковлева, Э.А. Козловская. – Санкт-Петербург: Изд-во СПбГПУ, 2013. – 215 с.

32 Кузьмина, Е.А., Семь основных методов инструментов контроля качества / Е.А. Кузьмина, А.М. Кузьмин // Методы менеджмента качества. – 2011. – № 3, С.31.

33 Кузьмин, А.М. Метод "Семь инструментов управления качеством" и другие методы поиска идей и создания инноваций. Методы менеджмента качества / А.М. Кузьмин. – Москва: Изд-во ИРПО, 2002. – 193 с.

34 ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010–2011 Менеджмент риска. Методы оценки риска. М.: Стандартиформ, 2012. – 70 с.

35 СТО ЮУрГУ 21-2008 Курсовая и выпускная квалификационная работа. Требования к оформлению и содержанию / составители: Т.И. Паробочая, Н.В. Сырейщикова, А.Е. Шевелёв, Е.В. Шевелёва. – Челябинск: Издательство ЮУрГУ, 2008. – 53 с.2 ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010–2011 Менеджмент риска. Методы оценки риска. М.: Стандартинформ, 2012. – 70 с.

36 Дятлов, В.А., Кибанов, А.Я., Пихало, В.Т. Управление человеческими ресурсами / В.А. Кибанов. – Москва, 2008; 208 с.

37 Поршнева, А.Г. Румянцева, Н.А. Соломатина Н.А. Управление организацией: учебник / под ред. А.Г. Поршнева. – Москва, 1998. 374 с.

38 Кибанов А.Я. Управление человеческими ресурсами организации / под ред. А.Я. Кибанов. – Москва, 2007. 98 с.

39 Виханский, О.С., Наумов, А.И. Герчиков И.Н. Менеджмент: учеб. для вузов / под ред. Герчикова И.Н. – Москва, 1998. 208 с.

40 Хьелл, Л., Зиглер, Д. Теории личности / Л. Зиглер. – Санкт-Петербург, 2009. 112 с.

41 Ильин, Е.П. Дифференциальная психология профессиональной деятельности / Е.П. Ильин. – Санкт-Петербург, 2012. 204 с.

42 Henderson, J. Managing Success A. Manager's Guide to Effective Employee Relationships – Jungle Red Communication / J. Henderson. – Milwaukee, LLC, 2012. P.209

43 Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – Санкт-Петербург, 2015.848 с.