



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
филиал в г.Туансе

Кафедра «Экономики и управления»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
по направлению подготовки 38.03.01 Экономика
(квалификация – бакалавр)

На тему «Совершенствование системы управления персоналом как фактор устойчивого экономического развития предприятия (на примере ООО «Трест-2»)»

Исполнитель Татаринцева Кристина Сергеевна

Руководитель д.э.н., профессор Темиров Денилбек Султангириевич

«К защите допускаю»

Заведующий кафедрой _____

доктор экономических наук, профессор

Темиров Денилбек Султангириевич

«18» января 2018 г.

Филиал Российского государственного гидрометеорологического университета в г. Туансе	
НОРМОКОНТРОЛЬ ПРОЙДЕН	
«25» декабря 2017 г.	
	РАСШИФРОВКА ПОДПИСИ
ПОДПИСЬ	

Туансе
2018



«

»

.

«

»

38.03.01

(-)

«

(

«

-2»)»

... ,

«

»

,

«____» _____ 2018 .

	3
1		
	6
1.1	,	6
1.2	14
1.3		
	19
2		
	« -2»	25
2.1	—	
	25
2.2	« -2»	29
2.3		
« -2»	35
3		
	« -2»	43
	51
	56
	59

(« -2»)».

,

, . . .

- « -2»

-

.

-

,

.

:

1)

2)

« -2»

3)

« -2»

.

«

»

,

,

,

.

«

« -2»

-

,

«

« -2»

« » .

:

:

,

,

:

;

-

;

.

:

..”

..”

..”

58

.. .

,

11

25

.

1

1.1 ,

,
,
,
-
« »
,
.
.. -
() ,
()
,
.
,
,
,
[2, . 102].

[5, . 92].

(. 1.1.).

Направления управления персоналом			
Стратегический менеджмент персонала	Индивидуальное планирование карьеры менеджера	Техника кадрового регулирования	Управление персоналом в экономически сложное время

. 1.1.

[3, . 39]

[8, . 32].

[10, . 340].

Дерево целей организации				
Главная цель – совершенствование системы управления персоналом	Подцели:	стабилизация кадрового потенциала (подбор, расстановку, продвижение; текучесть, дисциплину, ответственность; адаптацию новых сотрудников);	обучение персонала (обеспечение непрерывного обновления знаний; повышение квалификации; формирование рационального стиля управления);	развитие кадрового потенциала (повышение качества оценки, лизинг персонала, развитие стиля лидерства; формирование кадрового резерва, маркетинг персонала; совершенствование условий труда, самообучение персонала).

. 1.2.

[6, . 182]

(),

(.

[13, .18]:

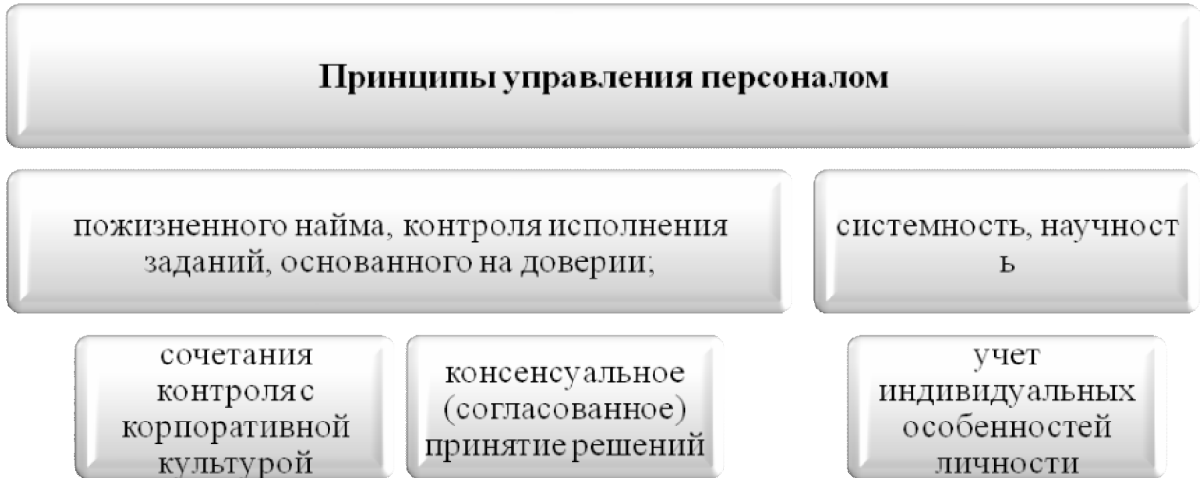
- 1) .
- 2) ;
« », ,
- 3) ; ,
- 4) ; ,
- 5) ;
- 6) , .
- 7) ; ,
- 8) ;
- 9) ,
- 10) ;
- 11) ;
- 12) .

()

()—

()

.1.3.



. 1.3.

[15, . 52]

() —

[18, . 301].

».

« », « » «

«

»

«...» -
 ,
 «...»
 (,),
 .
 .
 - () . . ,
 , ,
 ,
 [4, .25].
 ,
 ,
 ,
 , . . , , ,
 , , .
 -
 (.1.4.).

Группы промышленного-производственного персонала	
Рабочие	Служащие: руководители (наделены полномочиями), специалисты и собственно служащие (осуществляют подготовку и оформление документации, учет, контроль и т.д.)

.1.4.

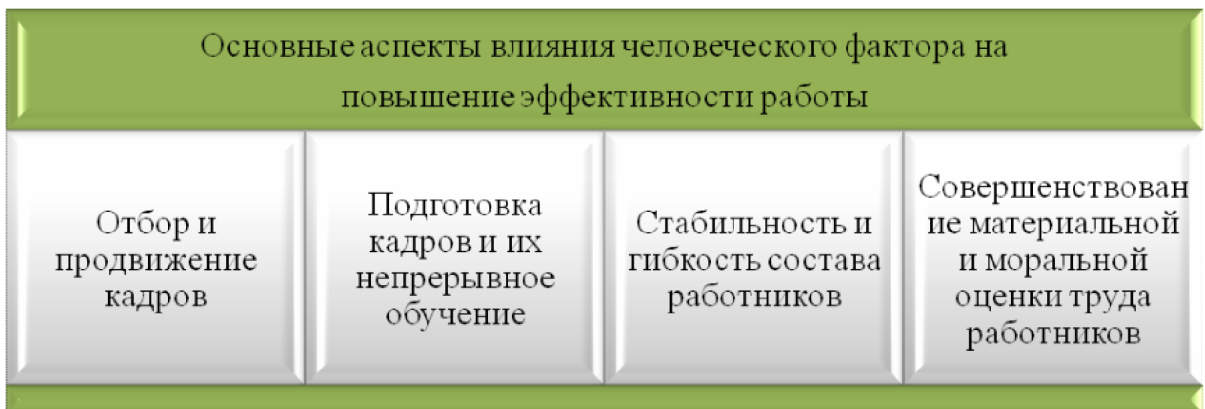
-

[21, .99]

- ,
 .
 - ,

()

. 1.5.



. 1.5.

[22, . 132]

[16, .23].

. 1.6.



. 1.6.

[11 . 87]

()

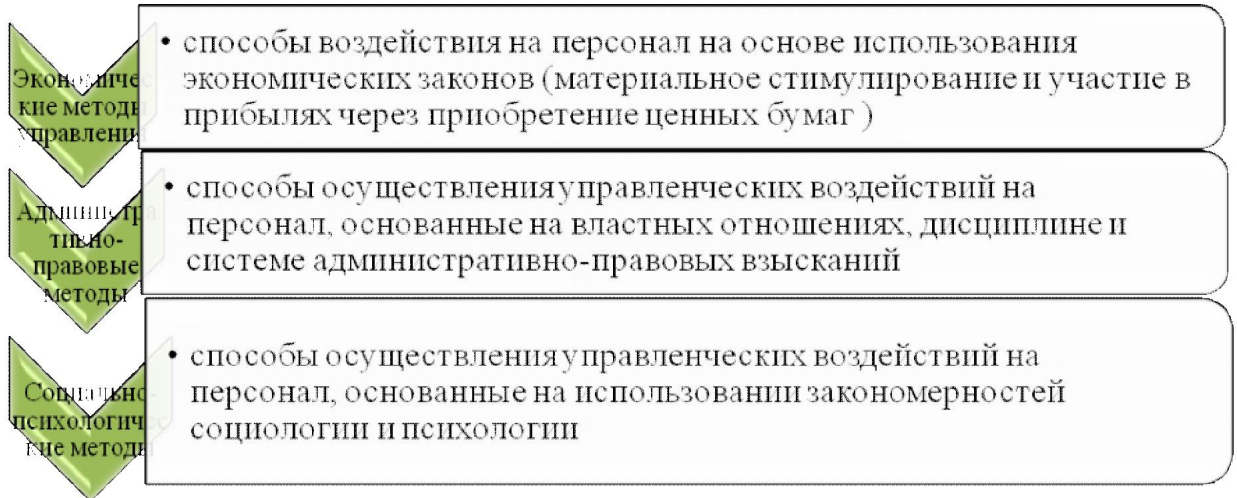
. 1.7.

Научные принципы организации труда				
углубление разделения труда и улучшение кооперации труда на основе целесообразного расчленения производственного процесса	рациональный подбор профессионально-квалифицированного состава рабочих и их расстановку	совершенствование трудовых процессов путем разработки и внедрения наиболее рациональных методов и приемов труда	улучшение обслуживания рабочих мест на основе четкого регламентирования каждой функции обслуживания	совершенствование нормирования труда на основе использования резервов, снижения затрат труда и наиболее рациональных режимов работы оборудования

.1.7.

[19, . 144]

(. 1.8.).



.1.8.

[20, . 22]

1.2

[1, . 388].

. 1.9.

Задачи анализа использования трудовых ресурсов				
установление степени обеспеченности кадрами	исследование распределения численности по специальностям, должностям и уровню квалификации, а также выявление половозрастного состава персонала	анализ использования рабочего времени и состояния дисциплины труда	исследование форм, динамики и причин движения работников	разработка мер, направленных на улучшение обеспеченности предприятия кадрами, совершенствование их структуры, рационализацию затрат рабочего времени

. 1.9.

[25, . 423]

[1, . 390].

(. 1.10.).

<p>Возрастная структура персонала</p>	<ul style="list-style-type: none"> • характеризуется долей лиц соответствующих возрастов в его общей численности. • группировка: до 18, 20 – 24, 25 – 29, 30 – 34, 35 – 39, 40 – 44, 45 – 49, 50 – 54, 55 – 59, 60 – 64, 65 лет и старше.
<p>Структура персонала по стажу</p>	<ul style="list-style-type: none"> • рассматриваться двояко: в плане общего стажа и стажа работы в данной организации. • группировка: до 16 лет, 16 – 20, 21 – 25, 26 – 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40 лет и более.
<p>Структура персонала по уровню образования</p>	<ul style="list-style-type: none"> • предполагает выделение лиц, имеющих высшее образование, незаконченное высшее (более половины срока обучения), среднее специальное, среднее общее, неполное среднее.

.1.10.

[25, . 425]

<p>Рабочие</p>	<ul style="list-style-type: none"> • неквалифицированные рабочие, не имеющие специальной подготовки, • малоквалифицированные, т. е. рабочие, прошедшие подготовку в течение короткого времени, • квалифицированные рабочие, прошедшие подготовку, как правило, с отрывом от производства, в течение двух – трех лет, • высококвалифицированные, т. е. прошедшие длительную подготовку и имеющие большой опыт работы
<p>Специалисты</p>	<ul style="list-style-type: none"> • работники, не имеющие специального образования, но имеющие достаточно большой опыт практической работы • специалисты, имеющие среднее специальное образование; • специалисты высокой квалификации, имеющие высшее образование; • специалисты высшей квалификации, имеющие ученые степени (кандидата и доктора наук) или ученое звание (доцент, старший научный сотрудник, профессор).

.1.11.

[25, . 427]

(.1.11.).

, : 1, 2, 3 .

(. 1.12.):

Количественная характеристика персонала

списочная численность работников на определенную дату - численность всех работников компании, организации, принятых на постоянную, сезонную и временную работу в соответствии с заключенными трудовыми договорами (контрактами)	явочная численность работников на определенную дату - это количество работников списочного состава, явившихся на работу, согласно табельного учета	среднесписочная численность рабочих за определенный период -исчисляется путем суммирования численности работников списочного состава за каждый календарный день отчетного месяца, т.е. с 1 по 30 или 31 число (для февраля - по 28 или 29 число), включая праздничные (нерабочие) и выходные дни, и деления полученной суммы на число календарных дней отчетного месяца.
---	--	--

.1.12.

[1, . 392]

()

(),

().

Коэффициент оборота по приему персонала	<ul style="list-style-type: none"> • количество принятого за отчетный период персонала / среднесписочная численность персонала
Коэффициент оборота по выбытию персонала	<ul style="list-style-type: none"> • количество уволенного за отчетный период персонала / среднесписочная численность персонала
Коэффициент текучести кадров	<ul style="list-style-type: none"> • Количество работников, уволившихся по собственному желанию и за нарушения трудовой дисциплины / Среднесписочная численность персонала
Коэффициент замещения персонала	<ul style="list-style-type: none"> • (Количество принятого за отчетный период персонала – Количество уволенного за отчетный период персонала) / Среднесписочная численность персонала
Коэффициент постоянного состава персонала	<ul style="list-style-type: none"> • Количество работников, проработавших полный календарный год / Среднесписочная численность персонала

. 1.13.

[25, .428]

. 1.13.

[25, . 429].

() (),
()
().

$$\Phi P B = \Psi P x Д x П \quad (1)$$

[25, . 430]

[9, c. 26]

c. 137]

[17,

[14, . 129]:

1.

2.

3.

Плановость	• установление главных направлений развития компании или организации, то есть составленный план рассматривается кадрами как список задач, которые им в будущем предстоит решить
Сочетание централизации и децентрализации	• руководитель того или иного уровня получает возможность единолично принимать решения, которые входят в его компетенцию
Научная обоснованность	• управленческие действия должны основываться на применении научных подходов и методов
Сочетание прав наряду с обязанностями и ответственностью	• подчиненный не просто один из многих, он - личность, которая имеет свои обязанности и свои права
Принцип мотивации	• мотивация - неотъемлемый фактор успешной деятельности сотрудника, поэтому менеджеры должны реализовывать систему поощрений и наказаний
Демократизация управления	• все сотрудники принимают участие в управлении, которое может иметь огромное количество форм - это и долевая оплата, и вложение совместных средств в акции, и единое управление

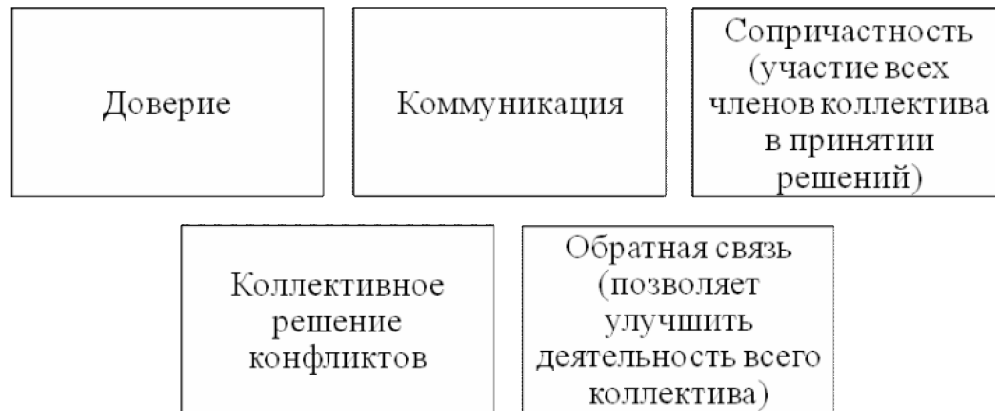
. 1.12.

[12, . 20]

[12, с. 20],

1.12).

(1.13).



1.13.

[7, . 159]

[5, с. 62]

Проблемы управления персоналом в России						
Ограниченность знаний руководителей	Стремление руководителя приписывать своим подчиненным качества собственного характера	Жесткая диктатура начальника	Подсознательно многие начальники надеются на появление «героя», который сможет поднять компанию на новый уровень самостоятельно	Излишняя требовательность к подчиненным	Слишком большая разница в окладе подчиненного и руководителя	Текучка кадров

1.

[8, c. 42]

,

.

,

(),

.

:

•

;

•

;

•

();

•

« »

,

.

2.1

—

« -2»,

« -2» 05.10.2008 :

, , . , . , .10.

—

6

1082365002389

2365012802.

« -2»

100

. .

—

2016

500

« -2»

-2,

42

1

1

2

« -2»

41

26.

18%

,

18%

« -2»

,

,

,

,

.

,

[23].

« -2»

. 2.1.



.2.1.

« -2»¹

« -2»

. 2.1

2.1

« -2»²

	2015	2016			%
			.	%	
()	4060318	3523545	-536773	86,78	-13,22
	3673688	3261827	-411861	88,79	-11,21

¹

²

	386630	261718	-124912	67,69	-32,31
--	--------	--------	---------	-------	--------

2.1

	219737	176434	-43303	80,29	-19,71
	166893	85284	-81609	51,10	-48,90
	14295	16289	1994	113,95	13,95
	17036	556276	539240	3265,30	3165,30
	68343	642891	574548	940,68	840,68
	129881	14958	-114923	11,52	-88,48
	34812	13525	-21287	38,85	-61,15
	499	218	-281	43,69	-56,31
	94570	1651	-92919	1,75	-98,25

2016 . (. 2.1)

13,22%,

11,21%.

90,48% 92,57%

2,09%

2015 . 7,43%.

1994 . . 13,95%.

539240 . ., 574548

2015 114923 . .

« -2» 2016 .

1651 . . 94570 .

2015 , . .

92919 . . 98,25%.

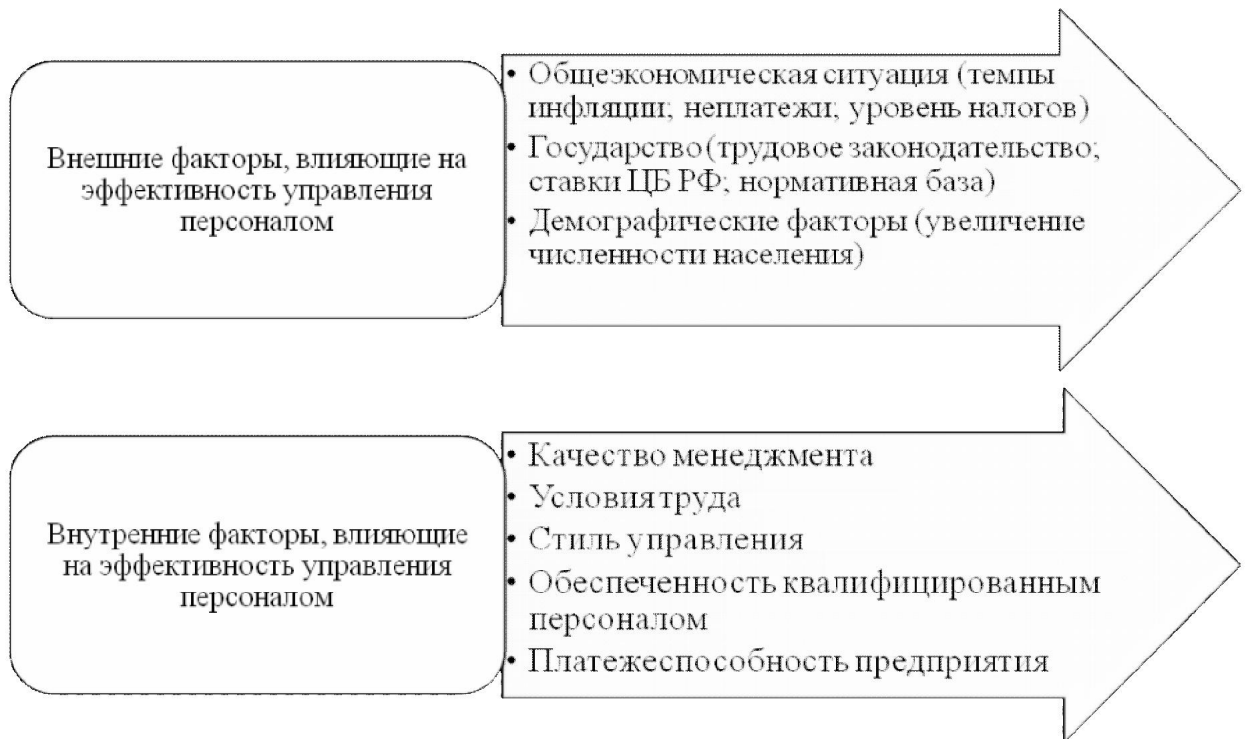
« -2»

2016 . 2015 .

2.2

« -2»

. 2.2.



. 2.2.

3

(. 2.2).

2.2

4

		1
		2
		3
		4
		5

50

:

•

•

. 2.3

« -2»

4,6.

« -2»⁵

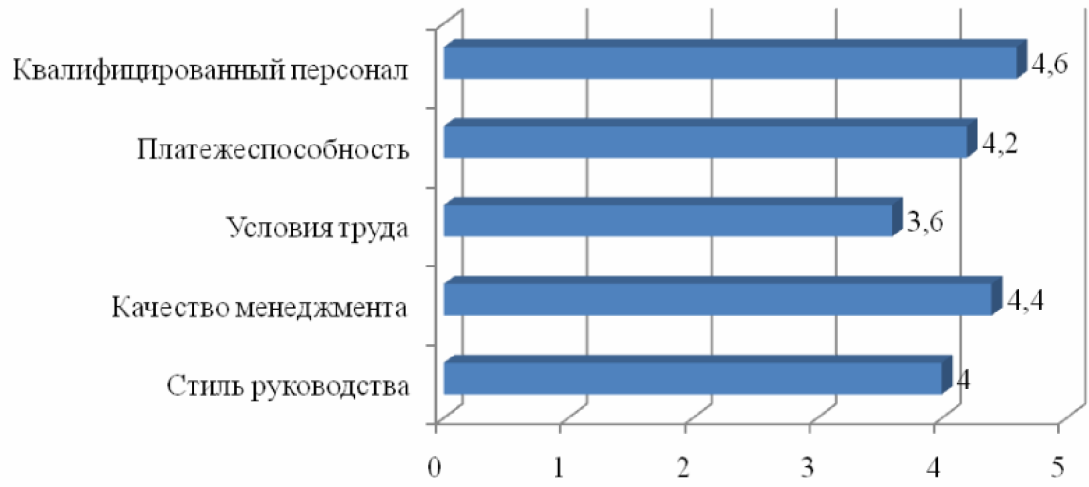
								VIII	IX
	i	i/ i*10 0	5	4	3	2	1		
	I	II	III	IV	V	VI	VII		
	4,7	19,6	20	16	8	6	0	50	4,00
	4,9	20,4	24	22	4	0	0	50	4,4
	4,6	19,2	15	13	10	12	0	50	3,6
	4,8	20,0	22	21	4	3	0	50	4,2
	5	20,8	29	21	0	0	0	50	4,6
: ()	24	100,0	110	93	26	21	0	250	20,8
									4,16
	4	17,78	0	0	26	34	7	50	2,4
	4,2	18,67	12	11	12	15	0	50	3,4
	4,8	21,33	24	22	4	0	0	50	4,4
	4,5	20,00	12	20	12	6	0	50	3,8
	5	22,22	42	8	0	0	0	50	4,8
: ()	22,5	100,0	90	61	54	55	7	250	18,8
									3,76

- 4,4.

, - 4 - 4,2.

3,6

.2.3.



.2.3.

« -2»⁶

« -2»,

« -2»

4,8.

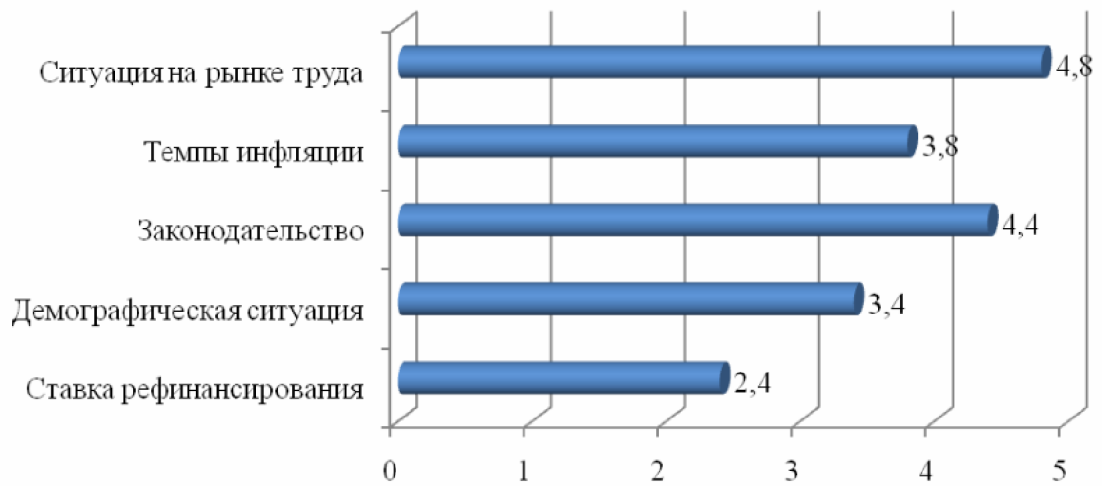
- 4,4.

- 3,8

- 3,4.

2,4.

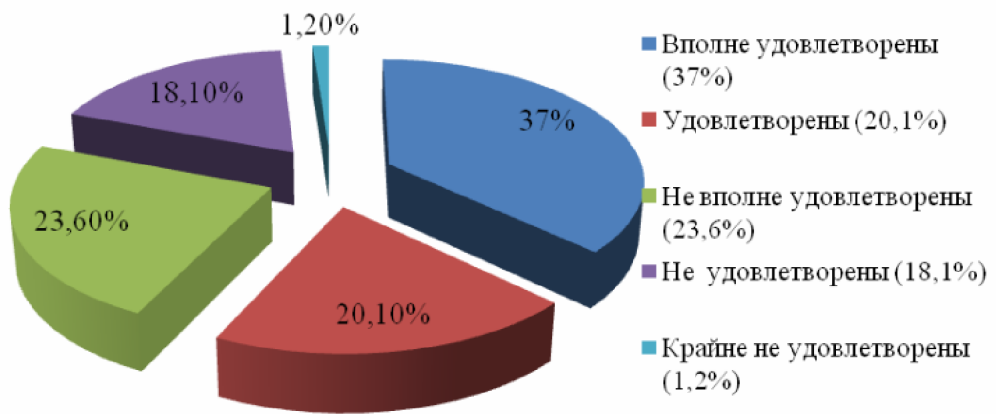
.2.4.



.2.4.

« -2»⁷

. 2.5.



.2.5.

, %

8

57,1% (37% + 20,1%)

42,9%

(. 2.4).

2.4

« -2»⁹

				, %			
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	
1)	635	513	500	100	100	100	
2)	4	3	3	0,63	0,58	0,6	1 - 1,5
3)	153	171	167				100-150

. 2.4.,

: 2014 . - 0,63%, 2015 . - 0,58%, 2016 . - 0,6%.

1% 1,5%.

1

: 2014 . - 153 ., 2015 . -

171 ., 2016 . - 167 .

100 . 150 .

2»

2.3

« -2»

2.5).

2.5

« -2»

2014-2016 ¹⁰

				, %		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
	5	5	5	0,79	0,97	1
	25	25	25	3,94	4,87	5
	17	14	14	2,68	2,73	2,8
	588	469	456	92,60	91,42	91,2
	635	513	500	100	100	100

2014 2016 .

« -

2»

: 2014 . - 635

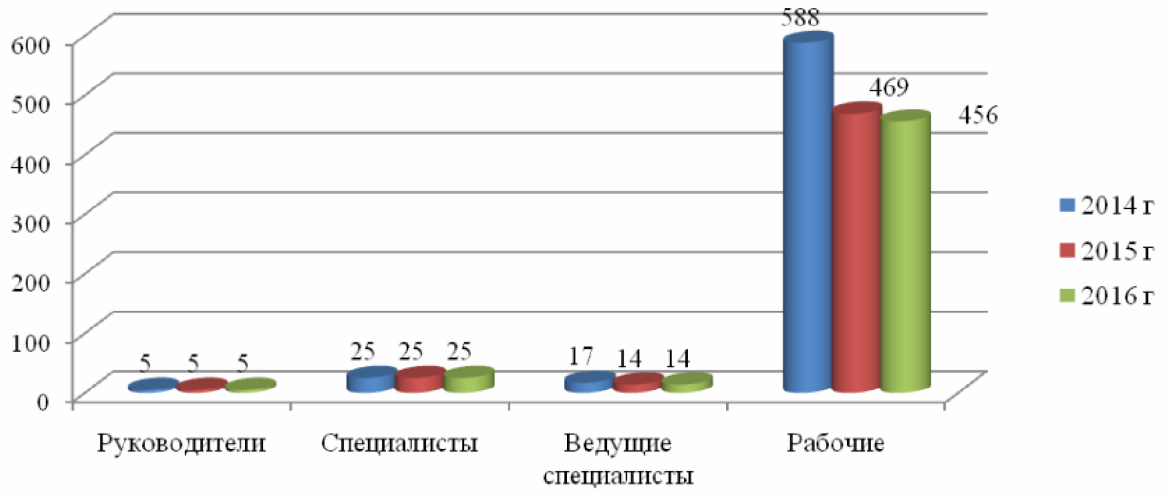
, 2015 . - 513

, 2016 . - 500

(. 2.5),

.2.6.

« -2».



.2.6.

« -2»¹¹

« -2», . .

. 2.6

« -2»

1

: 2014 . - 2,05%, 2015 . - 3,7%, 2016 . - 3,0%.

3 5

5 10 .

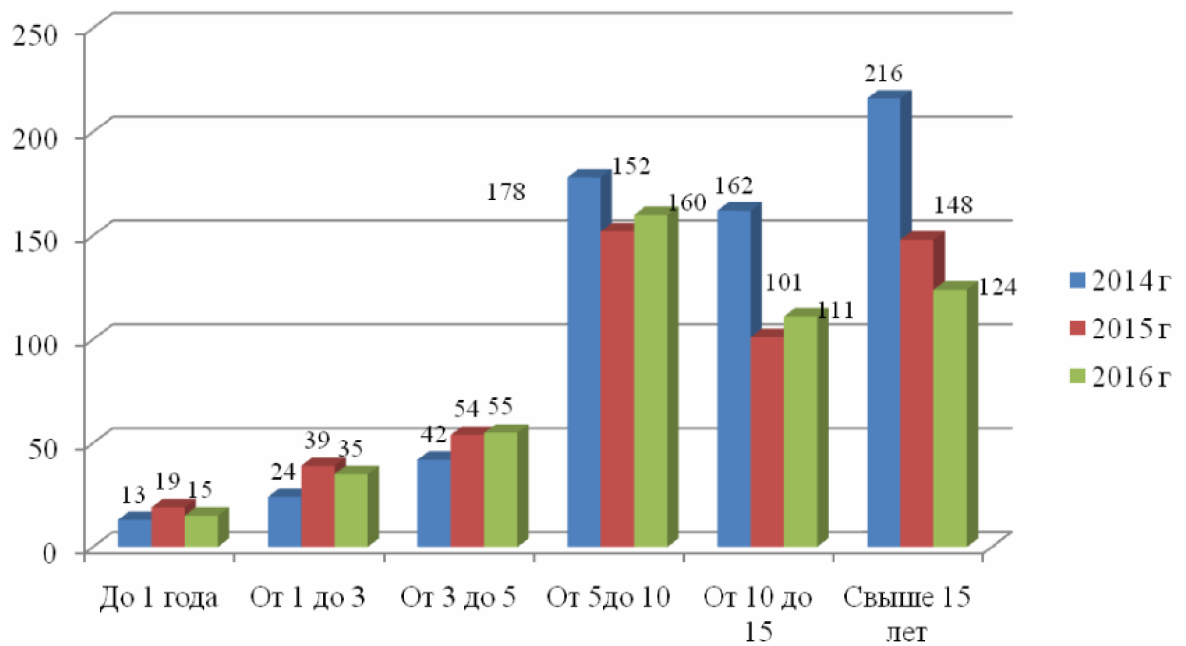
10 15 15 .

2.6

2014-2016 .¹²

				, %		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
1	13	19	15	2,05	3,70	3,0
1 3	24	39	35	3,78	7,60	7,0
3 5	42	54	55	6,61	10,53	11,0
5 10	178	152	160	28,03	29,63	32,0
10 15	162	101	111	25,51	19,69	22,2
15	216	148	124	34,02	28,85	24,8
:	635	513	500	100	100	100

. 2.7.



. 2.7.

« -2»

2014-2016 .¹³

¹²

¹³

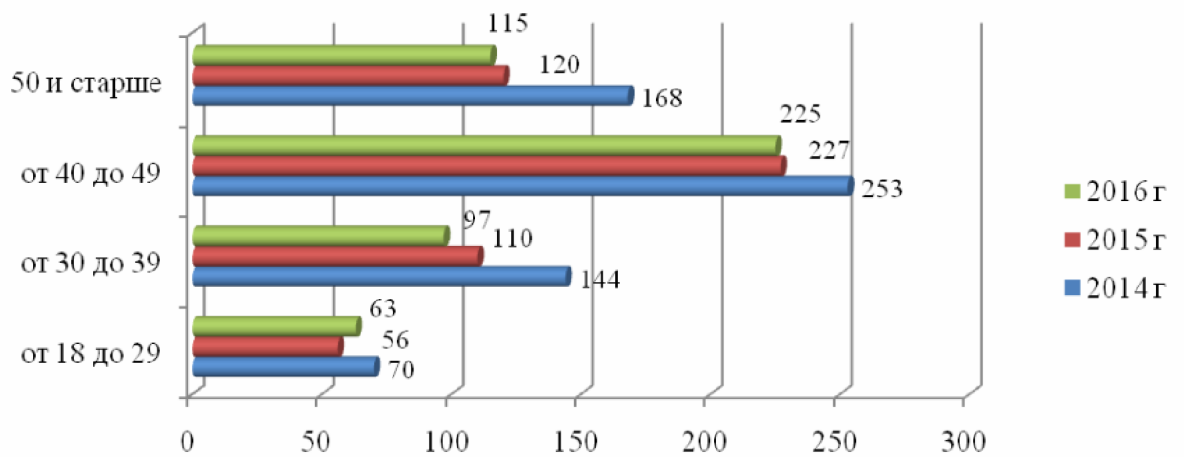
29 40 49 ,
30 39 (.2.7, .2.8).

2.7

« -2»

2014-2016 .¹⁴

	,			, %		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
18	-	-	-	-	-	-
18 29	70	56	63	11,02	10,92	12,6
30 39	144	110	97	22,68	21,44	19,4
40 49	253	227	225	39,84	44,25	45
50	168	120	115	26,46	23,39	23
:	635	513	500	100	100	100



. 2.8.

« -2»

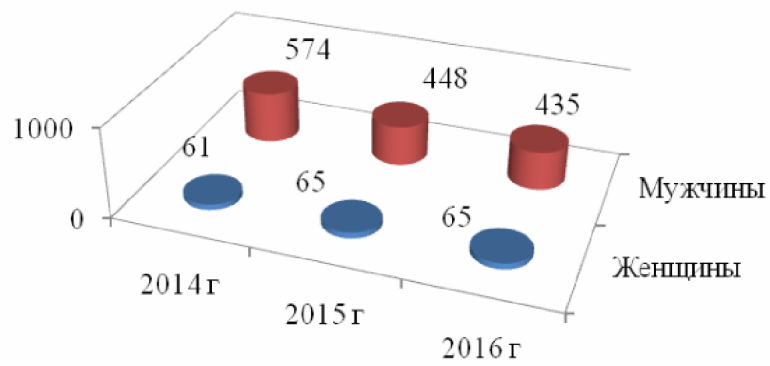
¹⁴
¹⁵

« -2» 2014-2016 .¹⁶

				, %		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
	61	65	65	9,61	12,67	13
	574	448	435	90,39	87,33	87
	635	513	500	100	100	100

88%,

.2.9.



. 2.9.

« -2» 17

(. 2.9).

« -2» 2014-2016 .¹⁸

				, %		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
	79	60	54	12,44	11,70	10,8
	16	14	10	2,52	2,73	2
	156	120	103	24,57	23,39	20,6

¹⁶

¹⁷

¹⁸

2.9

	215	165	159	33,86	32,16	31,8
()	169	154	174	26,61	30,02	34,8
:	635	513	500	100	100	100

() :

2014 .- 169 ., 2015 . - 154 ., 2016 . - 174 .

26,61%, 30,02 %, 34,8%.

« -2».

« -2»

(),

2014 .- = $302+371/635=1,05$

2015 .- = $91+207/513=0,58$

2016 - = $105+201/500=0,6$

()

:

2014 .- = 302/635=0,47

2015 .- = 91/513=0,18

2016 - = 105/500=0,21

()

:

2014 .- =371/635=0,58

2015 .- =207/513=0,4

2016 .- =201/500=0,4

()

. . . .

, , =

. 2.10.

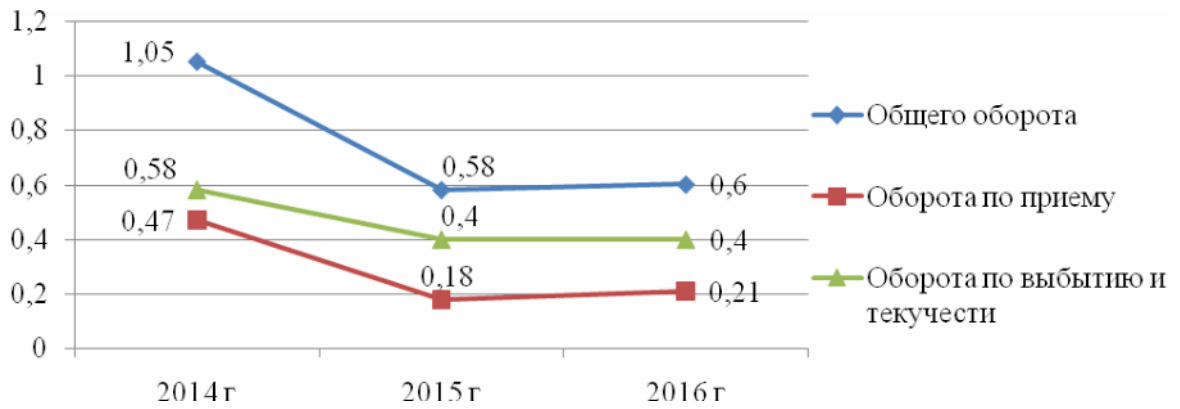
2.10

« -2» 2014-2016 .¹⁹

	2014	2015	2016
, ,	635	513	500
, ,	302	91	105
, ,	371	207	201
. . .	371	207	201
-	-	-	-
:			
	1,05	0,58	0,6
	0,47	0,18	0,21
	0,58	0,4	0,4
	0,58	0,4	0,4

2015.-2016. 100%

2014. 1
0,58, 2015.-2016.
0,4.
0,47 2014.
0,21 2016.,



.2.10.

« -2»

2014-2016 .²⁰

2014-2016 .

58% 2014 ., 40%

2015-2016 .

(. 2.10.)

3

« -2»

, « -2»:

30

•
39 ,
;

2014-2016 .

(10-15%)

58% 2014 .,

40% 2015-2016 .

• 42,9% ()

;

• « -2»

1)

2)

Этап 1. Оценка уровня подготовленности, новичка необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации.	<ul style="list-style-type: none">•Определение специальной подготовки и опыта работы в аналогичных подразделениях других компаний - период его адаптации будет минимальным
Этап 2. Ориентация	<ul style="list-style-type: none">•Практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации.
Этап 3. Действенная адаптация	<ul style="list-style-type: none">•Этот этап состоит в собственно приспособлении новичка к своему статусу и значительной степени обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами
Результаты внедрения грамотно спланированной программы адаптации	<ul style="list-style-type: none">•Минимизация издержек на период вовлечения в рабочий процесс; снижение текучки кадров на 10-20%; экономия времени руководства и рядовых специалистов; формирование у новичка чувства удовлетворенности трудом, база для создания приверженности работника организации.
Оценка экономической эффективности	<ul style="list-style-type: none">•По завершении периода адаптации руководитель заполняет бланк оценки работника. На основании данной информации можно сделать выводы о его потенциале, раскрыть сильные и слабые стороны и дать необходимые рекомендации
Для оценки экономической эффективности следует проанализировать ряд показателей за определенный период времени	<ul style="list-style-type: none">• Конкретные достижения работника, насколько и в какую сторону изменились объемы производства, текучесть кадров

-
-

;

,

• (—),
;
• (. .);
• .
:
130-150 — ; 130 —
; 100 — 2,7 .

·
, « -2»

:

1)

: 2014 . - 0,63%, 2015 . - 0,58%, 2016 . - 0,6%.

1% 1,5%.

2)

,

1

: 2014 . - 153 ., 2015 .

- 171 ., 2016 . - 167 .

100 . 150 .

:

,

, , , , ; ; , ,

() . ., —

,

,

:

(

,

, , . .), ()

,

,

,

,

,

,

,

,

,

(),

，
· ·
，
·
· ()
« »)
，
2 .
，
(10% 15%)
58% 2014 ., 40% 2015-2016 .
·
，
« »，
，
，
·
« »
， :
)
；
)
)
·
，
：
；
，
；
，
；
，
；
，
；

. 3.1,

« -2»

« ».

« » . 3.1.

3.1

22

« ».

		30000
	<ul style="list-style-type: none"> • (1*22000 .) • (1*8000 .) 	
		16726
		5018
	<p>3 ,4 - 20% (</p> <p>):</p> <p>1 - 25000 .</p> <p>2 - 25000 .</p> <p>3 - 25000 .</p>	<p>5000</p> <p>5000</p> <p>5000</p>
		4500
		41244
12	$41244 * 12 = 494928$	494928
	$30000 + 494928 = 524928$	524928
	$3523545000 * 0,5\% = 17617725$	17617725
« 0,5% »		

3.1

0,5%	$3261827000 * 0,5\% = 16309135$	16309135
	$17617725 - 16309135 - 524928 = 783862$	783862

« »

:

(3.1)

—

«

» (2017) ;

- ;

- ;

—

« » 2017 .

$$=17617725 - 16309135 - 524928 = 783862$$

, ,

«

», .

« -2».

:

1)

2016 . ,

13,22%,

11,21%.

90,48% 92,57% .

,

2,09%

2015 .

7,43%.

1994 . . 13,95%.

539240 . .,

574548

. .

2015

114923 . .

« -2» 2016 .

1651 . .

94570 .

„

2015 , . .

92919 . . 98,25%.

2)

50

:

• ,

•

« -2»

- 4,6.

- 4,4.

- 4,2.

3,6 .

« -2»,

« -2»

4,8.

- 4,4.

- 3,8

- 3,4.

- 2,4.

57,1%

(37% + 20,1%) 42,9%

: 2014 . - 0,63%, 2015 . - 0,58%, 2016 . - 0,6%.

1% 1,5%.

1
: 2014 . - 153 ., 2015 . -
171 ., 2016 . - 167 .

100 . 150 .

3)

2014 2016 . « -
2» : 2014 . - 635 , 2015 . - 513 , 2016 . - 500

1 : 2014 . - 2,05%, 2015 . - 3,7%, 2016 . - 3,0%.

3 5 5 10 .

10 15 15 .

« -2»

18

29 40 49 ,

30 39 .

88%,

() :

2014 . - 169 ., 2015 . - 154 ., 2016 . - 174 .

26,61%, 30,02%, 34,8%.

, 2014 . 1
 0,58, 2015 .- 2016 . 0,4.
 0,21 2016 ., 0,47 2014 .
 :
 • « -2» 2016 .
 2015 .
 ,
 • 42,9%
 ,
 • « -2»
 ,
 •
 • 30
 39 ,

• 2014-2016 .
(10-15%) 58% 2014 .,
40% 2015-2016 .

« -2»:

1)

2)

0,5%

30000 .,
- 494928 . - 524928 .

« » 783862

1. ... - ():
... / - ∴ - , 2013. - 320 c.
2. ... : ... / ... ,
... , - ∴ , 2013. - 192 c.
3. ... : ... / ...
. - ∴ , 2014. - 239 c.
4. ... : ... / ...
. - ∴ , 2015. - 96 c.
5. ... : -
: ... / - ∴ - , 2012. -
282 c.
6. ... : ...
/ - ∴ , 2015. - 288 c.
7. , ... : . / ... , - ∴
 , - , 2013. - 336 c.
8. ... : ...
: -
/ - ∴ , 2013. - 64 c.
9. ... : ...
 , : -
/ - ∴ , 2013. - 64 c.
10. ... : ... / ...
 , ... , - ∴ - , 2013. -
695 c.

11. . . . : . . . / . . . ,
. . . . - : , 2016. - 244 c.
12. . . . : . . .
. . . , - ∴ : , 2015. - 56 c.
13. . . . : . . .
, :
- / - ∴ : , 2013. - 80c.
14. . . . : , ,
, : . / . . . , -
∴ : , - , 2013. - 255 c.
15. . . . / - ∴ :
, 2013. - 208 c.
16. . . . : . . .
: - /
. . . . - ∴ : , 2013. - 80 c.
17. . . . : . . . / . . .
. - ∴ : , 2013. - 492 c.
18. . . . : . . . / . . .
. - : , 2015. - 492 c.
19. . . . : :
- / . . . , - ∴ :
, 2015. - 344 c.
20. . . . : . . .
: - / - ∴ :
, 2012. - 72 c.
21. . . . : , , :
. / - :
, 2016. - 424 c.

22. . . . : . / . . . ,
 - : , 2014. - 513 с.
23. « -2». []. URL:
<https://sbis.ru/contragents/2365012802/236501001> (: 25.10
 2017)
24. . . . : . / . . . , . . .
 , . . . , - . : - , 2013. - 570 с.
25. . . . : . / - . :
 - , 2013. - 649 с.

,

« -2»

/	
1	, : • • • • •
2	, : • • • • •
3	• • • • •