

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

ГОСУДАРСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ЭКОНОМИКИ И  
ТОРГОВЛИ  
ИМЕНИ МИХАИЛА ТУГАН-БАРАНОВСКОГО»

Кафедра экономики предприятия



УТВЕРЖДАЮ:

Первый проректор

 Л.А. Омелянович

« 30. » 08 2019 г.

**Учебная практика по получению первичных и  
профессиональных умений и навыков  
(Комплексный междисциплинарный тренинг)**

(Электронный ресурс)

Рабочая программа и методические рекомендации

Укрупненная группа	38.00.00 Экономика и управление
Направление подготовки	38.04.03 Управление персоналом
Институт	Экономики и управления
Форма обучения	Очная/заочная
Курс	1, 2

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ**

**ГОСУДАРСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ЭКОНОМИКИ И  
ТОРГОВЛИ  
ИМЕНИ МИХАИЛА ТУГАН-БАРАНОВСКОГО»**

**Кафедра экономики предприятия**

А.А. Бакунов, С.М. Баранцева, А.В. Грызлова, М.С. Защук, А.В. Сергеева

**Учебная практика по получению первичных и  
профессиональных умений и навыков  
(Комплексный междисциплинарный тренинг)**

**(Электронный ресурс)**

Рабочая программа и методические рекомендации  
для студентов 1, 2 курсов очной, заочной форм обучения  
направления подготовки 38.04.03 Управление персоналом  
образовательной программы высшего профессионального образования –  
программы магистратуры

Донецк - 2019

Программа и методические рекомендации «Учебная практика по получению первичных профессиональных умений и навыков (Комплексный междисциплинарный тренинг)» для студентов по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом, образовательная программа магистратура очной и заочной формы обучения

Разработчики: А.А. Бакунов - к.э.н., профессор кафедры экономики предприятия; С.М. Баранцева - к.э.н., доцент кафедры экономики предприятия; А.В. Грызлова – ассистент кафедры экономики предприятия; М.С. Защук - к.э.н., доцент кафедры экономики предприятия; А.В.Сергеева - к.э.н., доцент кафедры экономики предприятия.

Программа и методические рекомендации по проведению и организации практики «Учебная практика по получению первичных профессиональных умений и навыков (Комплексный междисциплинарный тренинг)» для студентов по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом, образовательная программа магистратура очной и заочной формы обучения рассмотрены и одобрены на заседании кафедры международной экономики (протокол № 24 от «21» 06 2019 года)

Зав. кафедрой экономики предприятия

А.А. Бакунов

Программа и методические рекомендации по проведению и организации практики «Учебная практика по получению первичных профессиональных умений и навыков (Комплексный междисциплинарный тренинг)» для студентов по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом, образовательная программа магистратура очной и заочной формы обучения рассмотрены и одобрены на заседании методической (экспертной) комиссии по направлениям подготовки института экономики и управления (протокол № 11 от «24» 06 2019 года)

Председатель методической (экспертной) комиссии ИЭУ

Е.В. Стельмашенко

«СОГЛАСОВАНО»

зав. учебно-методической лабораторией инновационных технологий и качества образования

«30» 08 2019 года

Л.Д. Стародубцева

Одобрено на заседании Учебно-методического Совета Университета (протокол № 1 от «30» 08 2019 года)

Председатель

Л.А. Омелянович

УДК 378:658(076.5)  
ББК 74.480.276я73+65.291я73

Коллектив авторов:

канд.экон.наук А.А. Бакунов; канд.экон.наук С.М. Баранцева; А.В. Грызлова  
канд.экон.наук М.С. Защук; канд.экон.наук А.В.Сергеева

Рецензенты:

к.э.н., доцент Смирнов Е.Н.

к.э.н., доцент Гасило Е.А.

Программа и методические рекомендации по проведению и организации учебная практика по получению первичных профессиональных умений и навыков «Комплексный междисциплинарный тренинг» для обучающихся по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом, образовательная программа магистратура очной и заочной формы обучения / А.А. Бакунов, С.М. Баранцева, А.В. Грызлова, М.С. Защук, А.В. Сергеева – Донецк: ГО ВПО «ДонНУЭТ», 2019. – 78 с.

Предложенные методические рекомендации выступают методическим обеспечением учебной практики в виде междисциплинарного тренинга, который предусмотрен учебным планом подготовки магистров по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом. Междисциплинарный тренинг организован в форме деловой игры с использованием базы данных о финансово-хозяйственной деятельности, стратегического портрета виртуального предприятия и его конкурентов.

Междисциплинарный тренинг позволяет осуществить различные альтернативные варианты стратегического развития предприятия и представить его в виде обоснованного проекта кадровой политики предприятия.

Данные методические рекомендации предназначены для магистров по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом, преподавателей вузов и практических работников, занимающихся вопросами разработки кадровой политики.

УДК 378:658(076.5)  
ББК 74.480.276я73+65.291я73

© Коллектив авторов, 2019

© ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского, 2019

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ И ПРОВЕДЕНИЮ МЕЖДИСЦИПЛИНАРНОГО ТРЕНИНГА .....	6
2. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РАЗРАБОТКИ ПРОЕКТА РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ .....	15
2.1. Стратегический портрет ПАО «ДонЭРМ» .....	15
2.2. Состояние отрасли, факторы ее инвестиционной привлекательности.....	16
2.3. Характеристика состояния рынка ПАО «ДонЭРМ».....	18
2.4. Характеристика организационной структуры управления, состава и численности персонала ПАО «ДонЭРМ» .....	20
3. ПРОВЕДЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ДИАГНОСТИКИ ТРУДОВЫХ ПРОЦЕССОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ НА ОСНОВЕ ПРЕДОСТАВЛЕННОЙ ИНФОРМАЦИИ.....	23
3.1. Количественный анализ показателей по труду и заработной плате.....	23
3.2. Оценка развития персонала предприятия.....	23
3.3. Оценка корпоративной социальной ответственности предприятия.....	24
3.4. Комплексная оценка эффективности труда .....	24
3.5. Стратегический анализ управления персоналом.....	24
4. ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	26
4.1. Обоснование общего направления стратегического развития предприятия.....	26
4.2. Обоснование теоретических положений кадровой политики предприятия в соответствии с выбранным направлением стратегического развития.....	26
4.3. Формирование кадровых стратегий предприятия по СБЕ на основе стратегического портфельного анализа.....	26
4.4. Формирование перечня необходимых стратегических изменений в управлении персоналом предприятия .....	27
4.5. Оценка уровня готовности персонала предприятия к внедрению стратегических изменений в управлении персоналом.....	28
4.6. Разработка стратегической программы развития персонала предприятия .....	28
4.7. Разработка программы корпоративной социальной ответственности предприятия .....	30
5. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ СФОРМИРОВАННОЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	31
Рекомендуемая литература.....	32
Приложения .....	34

## ВВЕДЕНИЕ

Комплексный междисциплинарный тренинг обучающихся по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом проводится в форме деловой игры по разработке проекта кадровой политики производственного предприятия с учетом различных вариантов стратегии развития.

Междисциплинарный тренинг основан на комплексном использовании и интеграции знаний, полученных, обучающимися в процессе изучения таких дисциплин, как: Инновационные технологии разработки, обоснования и принятия кадровых решений; Стратегическое управление человеческими ресурсами; Теория и практика кадровой политики государства и организации; Современный стратегический анализ управления персоналом; Корпоративная социальная ответственность; Экономическая диагностика трудовых процессов; Ценовые стратегии на рынке труда и др.

Междисциплинарный тренинг позволяет осуществить моделирование различных вариантов управления персоналом исследуемого предприятия на внешнем рынке.

Методические рекомендации по проведению и организации междисциплинарного тренинга состоят из пяти основных частей, каждая из которых содержит информационное обеспечение определенного назначения. Использование информации всех разделов позволит разработать проект кадровой политики производственного предприятия. Общий механизм управления персоналом предприятий предусматривает разработку кадровой политики предприятия на основе проведения стратегической диагностики трудовых процессов с учетом предоставленной информации, использованием современных инструментов и методов, а также обоснования экономической эффективности внедрения сформированной кадровой политики предприятия.

Методические рекомендации обеспечивают альтернативность подходов к выбору типа кадровой политики для достижения установленных целей управления персоналом. Выполнение междисциплинарного тренинга требует творческого подхода обучающихся к разработке проекта формирования кадровой политики и использования современных информационных технологий для выполнения расчетов в автоматизированном режиме.

# 1. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ И ПРОВЕДЕНИЮ МЕЖДИСЦИПЛИНАРНОГО ТРЕНИНГА

Учебная практика проходит в учебных аудиториях, в которых обучающиеся выполняют поставленные перед ними задачи, а также частично задания выполняются самостоятельно (самостоятельная работа обучающихся вне аудиторий). Для прохождения учебной практики активно используются ПК, в частности программы MS Excel, MS Word, MS Power Point.

**Цель тренинга:** развитие профессиональных компетенций обучающихся путем приобретения ими практических навыков в обосновании и принятии решений по формированию кадровой политики в современных условиях.

**Объектом тренинга** является виртуальное предприятие с полной информационной базой, достаточной для выполнения поставленных заданий.

**Предметом тренинга** является процесс формирования кадровой политики предприятия на основе разработки и реализации кадровых решений, а также стратегических изменений в управлении персоналом.

## **Задачи тренинга:**

- выявление уровня овладения базовыми теоретическими знаниями по дисциплинам профессионального направления;

- формирование навыков принятия оптимального управленческого решения по конкретной проблемной ситуации в процессе формирования эффективной кадровой политики, при наличии предлагаемых альтернативных вариантов кадровых стратегий.

**Результат тренинга:** обоснованный проект кадровой политики предприятия на будущий период.

При прохождении учебной практики у обучающихся должны сформироваться следующие **компетенции:**

владение комплексным видением современных проблем управления персоналом в организации и пониманием взаимосвязи управления организацией в целом и ее персоналом (ОПК-3);

способность всесторонне рассматривать и оценивать задачи повышения эффективности использования и развития персонала (ОПК-4);

способность использовать принципы корпоративной социальной ответственности при разработке и реализации стратегии организации, в том числе ее кадровой стратегии (ОПК-6);

владение современными технологиями управления персоналом и эффективной (успешной) реализацией их в своей профессиональной деятельности (ОПК-7);

владение методикой определения социально-экономической эффективности системы и технологии управления персоналом и умением использовать результаты расчета для подготовки решений в области оптимизации функционирования системы управления персоналом, или отдельных ее подсистем (ОПК-8);

владение методами и программными средствами обработки деловой информации, анализа деятельности и управления персоналом, способностью взаимодействовать со службами информационных технологий и эффективно использовать корпоративные информационные системы (ОПК-10);

умение разрабатывать философию и концепцию управления персоналом, кадровую и социальную политику, стратегию управления персоналом организации в соответствии со стратегическими планами организации и владением навыками их внедрения и реализации (ПК-1);

умение определять цели, задачи и виды текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации (ПК-6);

умение выбирать направление деятельности системы управления персоналом, исходя из задач организации, систематизировать информацию для достижения поставленной цели (ПК-11);

владение принципами, форм и методов диагностики организационного развития, технологии проведения диагностики и мониторинга состояния развития организации, ее кадрового потенциала и умением использовать их в своей профессиональной деятельности (ПК-12);

знание методов оценки эффективности системы мотивации и стимулирования, методов анализа конкурентоспособности и оценки эффективности политики оплаты труда в организации и умением применять на практике (ПК-15);

владение навыками анализа морально-психологического климата и состояния организационной культуры (ПК-16);

владение навыками разработки и организации применения современных методов и технологий управления персоналом, способностью и умением формировать систему индивидуальных инструментов управления персоналом, разработанную на основе новейших методов и методик в данной области, и эффективно реализовывать ее в управленческой практике (ПК-30);

владение знаниями и умениями проектирования эффективной кадровой политики, поддерживающей позитивной имидж организации как работодателя (ПК-32);

владение навыками разработки и эффективного использования современных социальных технологий в работе с персоналом, а также внедрения планов социального развития организации (ПК-34);

владение знаниями и умениями анализировать, разрабатывать, внедрять и оценивать программы и услуги по поддержанию физического и душевного здоровья сотрудников и их защите от небезопасных условий и действий со стороны других лиц и сторон (ПК-36).

### **Исходная информация, на которой базируется результат выполнения тренинга:**

1. Общая характеристика предприятия, которое находится на определенной стадии жизненного цикла, имеет определенную рыночную позицию, характеризуется уровнем экономического развития, имеет

характерную кадровую политику, тип организационной структуры управления, состав и численность персонала (предоставляется стратегический портрет предприятия, его финансовая и статистическая отчетность).

2. Формирование кадровой политики предприятия через оценку действующей кадровой политики, обоснование общего направления развития предприятия; определение целей, задач, принципов и приоритетов кадровой политики на плановый период, а также формирование кадровых стратегий предприятия; оценку уровня готовности персонала предприятия к внедрению стратегических изменений в управлении персоналом; разработку стратегической программы развития персонала и разработку программы корпоративной социальной ответственности

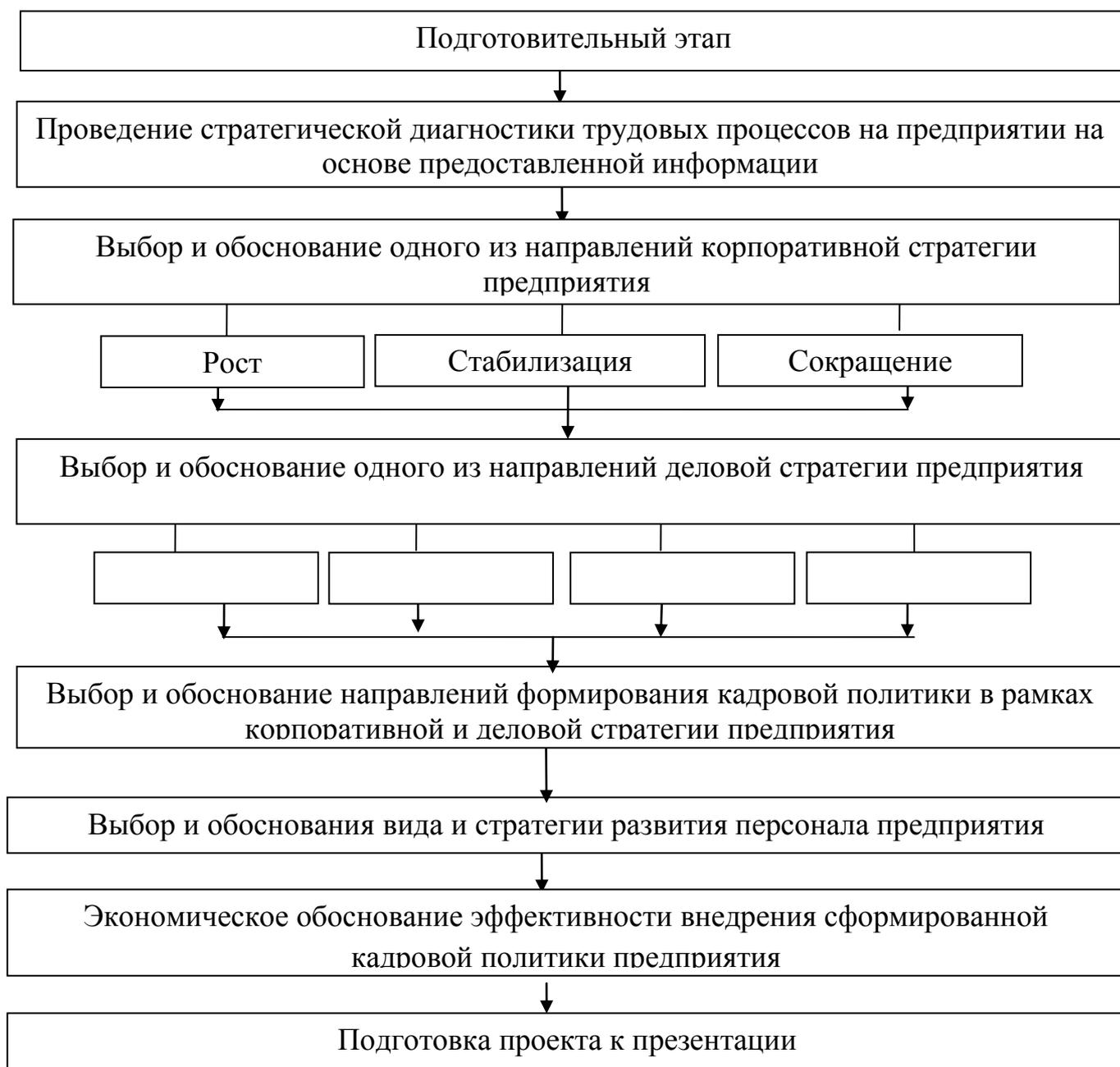


Рисунок 1.1 - Алгоритм последовательности проведения междисциплинарного тренинга

3. Оценка эффективности реализации сформированной кадровой политики предприятия в разрезе разработанных мероприятий по формированию и реализации кадровой политики.

Во время прохождения практики по обучающийся должен выполнить ряд предусмотренных рабочей программой учебной практики расчетно-графических заданий (табл.1.1). Для проведения прогнозных расчетов предлагаются макеты аналитических таблиц, но обучающийся может самостоятельно принимать решения относительно форм таблиц и их количества. Обучающийся самостоятельно выбирает алгоритмы расчета аналитических и плановых показателей, составляет программный модуль для разработки кадровой политики предприятия в среде EXCEL, а затем представить обобщённый систематизированный отчет в электронном и письменном виде.

Во введении указывается цель и основные задачи прохождения практики, указывается последовательность и перечень выполненных работ.

Основная текстовая часть отчета состоит из трех разделов и включает расчеты, предложенных расчётно-графических заданий, данные промежуточных решений в виде таблиц, графиков и скриншотов выполненных заданий к отчету. Вопросы в разделах отчета выполняются обучающимся в соответствии с вариантом, определенным преподавателем.

Оценка со стороны тренера-консультанта ставится по каждому расчетно-графическому заданию (табл.1.1):

5 баллов - если показана способность осуществлять сбор и систематизацию информации, использовать на практике знание фундаментальных теорий, приемов и методов исследования (более 90%).

4 балла – если показана способность осуществлять сбор и систематизацию информации, использовать на практике знание фундаментальных теорий, приемов и методов исследования (от 75% до 89%).

3 балла– если показана способность осуществлять сбор и систематизацию информации, использовать на практике знание фундаментальных теорий, приемов и методов исследования (от 60% до 74%).

1-2 - балла – задача не решена, но собрана информация (менее 59%).

В заключении указываются выводы по проведенному анализу, а также описание навыков и умений, приобретенных в ходе учебной практики.

Для составления отчета обучающемуся отводятся последние 2 дня учебной практики. При подготовке отчета необходимо придерживаться рекомендаций по структуре и оформлению: общий объем отчета по практике 25-30 страниц печатного текста (без приложений). Шрифт - № 14 Times New Roman, межстрочный интервал полуторный, поля – верхнее, нижнее, левое – 2 см, правое – 1,5 см.

Оформление отчета по учебной практике осуществляется с соблюдением следующих требований. Нумерация страниц в отчете должна быть сквозная.

Первая страница - титульный лист, вторая - содержание, на которых номер не указывается. Рисунки и таблицы обозначается словом «Рис. \_\_.\_\_. » или «Табл. \_\_. \_\_» и нумеруют последовательно в пределах раздела, за исключением рисунков и таблиц, представленных в приложениях.

Таблица 1.1 - Перечень расчётно-графических заданий, формы их организации по учебной практике по получению первичных профессиональных умений и навыков («Комплексный междисциплинарный тренинг»)

Краткое описание расчётно-графических заданий	Формы контроля и отчетности
Проведение стратегической диагностики трудовых процессов на предприятии на основе предоставленной информации	Проверка правильности результатов количественного анализа показателей по труду и заработной плате
	Проверка правильности результатов оценки развития персонала предприятия
	Проверка правильности результатов оценки корпоративной социальной ответственности предприятия
	Проверка правильности результатов комплексной оценки эффективности труда
	Проверка правильности результатов стратегического анализа управления персоналом
Формирование кадровой политики предприятия на будущий период	Проверка правильности обоснования общего направления развития предприятия
	Проверка правильности обоснования теоретических положений кадровой политики предприятия в соответствии с выбранным направлением стратегического развития
	Проверка правильности формирования кадровых стратегий предприятия
	Проверка правильности формирования перечня необходимых стратегических изменений в управлении персоналом предприятия
	Проверка правильности оценки уровня готовности персонала предприятия к внедрению стратегических изменений в управлении персоналом
	Проверка правильности разработки стратегической программы развития персонала предприятия
	Проверка правильности разработки программы корпоративной социальной ответственности предприятия
Оценка эффективности реализации сформированной кадровой политики предприятия	Проверка правильности результатов оценки эффективности реализации сформированной кадровой политики предприятия

Текст должен быть проиллюстрирован аналитическими материалами и статистическими данными (таблицы, диаграммы, графики). В тексте обязательно должны быть ссылки на все приложения к отчету и по цитируемому материалу на список используемых источников. Отчет,

отвечающий предъявляемым требованиям к содержанию и оформлению, после исправления замечаний руководителя (если они имеются) допускается к защите.

На заключительном занятии каждый обучающийся презентует результаты разработанной кадровой политики предприятия. В коротком выступлении демонстрируются результаты прохождения практики по каждому ее разделу.

При оценивании обучающегося учитываются (табл.1.2): деятельность магистра в период практики (степень полноты выполнения программы, овладение основными профессиональными навыками по организации информатизации, анализу информационной деятельности) (табл.1.3); содержание и качество оформления отчета (табл.1.4); качество доклада и ответы обучающегося на вопросы во время защиты отчета (табл. 1.5).

Таблица 1.2 – Система начисления баллов

№	Виды работ	Баллы
1	Расчетно – графическая работа	60
1.1	в том числе формальный критерий	10
1.2	содержательный критерий	50
2	Отчет по практике	30
3	Презентация и защита отчета	10
	Всего	100

Таблица 1.3 – Критерии и шкала оценивания по оценочному материалу «Расчетно-графическая работа»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
<b>Формальный критерий</b>	
8-10	Обучающийся в установленные сроки представил все предусмотренные рабочей программой практики расчетно-графические задания; технически грамотно их оформил и четко структурировал; выполненные задания подтверждены соответствующими иллюстративными материалами.
5-7	Обучающийся представил предусмотренные рабочей программой практики расчетно-графические задания, однако с отклонением по срокам (1-3 дня); технически грамотно их оформил и структурировал; выполненные задания подтверждены соответствующими иллюстративными материалами.
1-3	Обучающийся представил предусмотренные рабочей программой практики расчетно-графические задания, однако со значительным отклонением по срокам (4-10 дней); технически грамотно их оформил и структурировал; выполненные задания предоставлены без подтверждения соответствующими иллюстративными материалами.
0-3	Обучающийся не в установленные сроки представил предусмотренные рабочей программой практики расчетно-

	графические задания (свыше 10 дней); технически грамотно их не оформил и не структурировал; выполненные задания не подтверждены соответствующими иллюстративными материалами.
Содержательный критерий	
40-50	Расчетно-графические задания касающиеся применения методов стратегической диагностики трудовых процессов, формирования кадровой политики и оценке эффективности ее реализации выполнены верно, дана глубокая обоснованная оценка проведенных экономико-статистических расчетов, основанная на совершенном владении информационными технологиями. По результатам расчетов представлены полные аналитические выводы.
31-39	Расчетно-графические задания касающиеся применения методов стратегической диагностики трудовых процессов, формирования кадровой политики и оценке эффективности ее реализации выполнены верно, однако в недостаточной мере дана оценка проведенных экономико-статистических расчетов. По результатам расчетов представлены конкретные аналитические выводы.
26-30	Расчетно-графические задания касающиеся применения методов стратегической диагностики трудовых процессов, формирования кадровой политики и оценке эффективности ее реализации выполнены с незначительными ошибками (не более двух), представленные аналитические выводы не подкреплены теорией.
5-25	Расчетно-графические задания касающиеся применения методов стратегической диагностики трудовых процессов, формирования кадровой политики и оценке эффективности ее реализации выполнены со значительными ошибками (более трех), представленные аналитические выводы не полные.
0-4	Расчетно-графические задания касающиеся применения методов стратегической диагностики трудовых процессов, формирования кадровой политики и оценке эффективности ее реализации, выполнены со значительными ошибками (более четырех), не представлены выводы по результатам проведенного расчетно-графического задания.

Таблица 1.4 – Критерии и шкала оценивания по оценочному материалу  
«Отчет по практике»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
25-30	В письменном отчете по практике дано полное, обстоятельное описание заданий практики, проведена исследовательская и аналитическая работа, сделаны правильные и аргументированные выводы. Отчет написан грамотно и оформлен в соответствии с требованиями рабочей программой практики.
19-24	В письменном отчете по практике дано полное описание заданий практики, проведена исследовательская и аналитическая работа, однако сделаны недостаточно конкретные выводы. Отчет написан грамотно и оформлен в

	соответствии с требованиями рабочей программой практики.
13-18	В письменном отчете по практике дано описание заданий практики, проведена исследовательская и аналитическая работа, однако сделаны недостаточно конкретные выводы и допущены ошибки в заданиях расчетного характера. В Отчете нарушена логика изложения материала и имеются незначительные отклонения в оформлении.
0-12	В письменном отчете по практике дано поверхностное, неполное описание заданий, проведена на недостаточном уровне исследовательская и аналитическая работа, сделаны ошибки при выполнении заданий расчетного характера, выводы отсутствуют. В отчете имеют место смысловые и грамматические ошибки, нарушены требования по оформлению.

Таблица 1.5 - Критерии и шкала оценивания по оценочному материалу  
«Презентация и защита отчета по практике»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
8-10	Презентация и ответы содержательные, уверенные и четкие; показано свободное владение материалом различной степени сложности; при ответе на дополнительные вопросы выявляется владение материалом; допускаются один-два недочета, которые обучающийся сам исправляет по замечанию преподавателя
5-7	Твердо усвоен основной материал; презентация и ответы удовлетворяют требованиям, установленным для оценки «отлично», но при этом допускаются негрубые ошибки; делаются несущественные пропуски при представлении презентации; при ответе на дополнительные вопросы демонстрируется понимание требуемого материала с несущественными ошибками
2-4	Обучаемый знает и понимает основной материал программы, но при усвоении материала имеются пробелы; излагает его упрощенно, с небольшими ошибками и затруднениями; изложение в презентации приводится с ошибками, неточно или схематично; проявляются затруднения при ответе на дополнительные вопросы
0-1	Отсутствие минимальных знаний; присутствуют грубые ошибки в ответе; практические навыки отсутствуют; обучающийся не способен исправить ошибки даже с помощью рекомендаций преподавателя.

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих ответы обучающегося за время прохождения тренинга оцениваются каждым педагогическим работником по **100-балльной шкале**.

Таблица 1.6 - Шкала оценивания

По шкале ECTS	Сумма баллов за все виды учебной деятельности	По государственной шкале	Определение
A	90-100	«Отлично» (5)	отлично – отличное выполнение с незначительным количеством неточностей
B	80-89	«Хорошо» (4)	хорошо – в целом правильно выполненная работа с незначительным количеством ошибок (до 10 %)
C	75-79		хорошо – в целом правильно выполненная работа с незначительным количеством ошибок (до 15 %)
D	70-74	«Удовлетворительно» (3)	удовлетворительно – неплохо, но со значительным количеством недостатков
E	60-69		удовлетворительно – выполнение удовлетворяет минимальные критерии
FX	35-59	«Неудовлетворительно» (2)	неудовлетворительно – с возможностью повторной аттестации
F	0-34		неудовлетворительно – с обязательным повторным изучением дисциплины (выставляется комиссией)

## 2. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РАЗРАБОТКИ ПРОЕКТА РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

### 2.1. Стратегический портрет ПАО «ДонЭРМ»

ПАО «Донецкий экспериментальный ремонтно-механический завод» осуществляет комплексное изготовление металлоконструкций жилых, гражданских, общественных и промышленных зданий, а также производит металлоконструкции по индивидуальным заказам.

Производственные мощности завода для изготовления металлоконструкций включают три цеха общей производственной площадью порядка 22 000 квадратных метров общим объёмом до 900 тонн в месяц.

За десятилетия существования на заводе накоплен огромный опыт работы: по производству металлоконструкций для шахтного строительства, строительных металлоконструкций любой степени сложности, изготовлению и ремонту горно-шахтного оборудования, нестандартного оборудования и техники. С 2005 года успешно освоено производство стальной проволоки.

На производственных площадях завода, включающих 12 цехов и участков, работают десятки единиц сварочного, газо-резательного, гибочного, кузнечно-прессового, вальцовочного, металлорежущего, песко- и дробеструйного, волочильного и другого оборудования. Это позволяет заводу выпускать разнообразную продукцию самого разного назначения, выполняя широкий спектр заказов. Номенклатура выпускаемой продукции постоянно обновляется и расширяется. В последнее время на заводе освоен выпуск шахтных вагонеток, изготовление и ремонт механизированной крепи, струговых установок для горнодобывающих отечественных предприятий и зарубежья.

На заводе трудятся высококвалифицированные кадры рабочих и ИТР. Опытные конструктора и технологи постоянно совершенствуют производимую продукцию и технологию её изготовления.

Таким образом, ПАО «ДонЭРМ» является современным многопрофильным предприятием, изготавливающим как металлоконструкции, так и машиностроительную продукцию. Предприятие характеризуется индивидуализацией производства, т.е. работает преимущественно через «работу под заказ». Это в первую очередь, связано с тем, что продукция, выпускаемая предприятием является весьма затратоёмкой и трудоёмкой, что обосновывается высоким удельным весом себестоимости в чистом доходе от реализации.

ПАО «ДонЭРМ» находится на стадии зрелости. Так результаты расчётного метода показывают, что индикатор ЖЦ (51727,01 тыс. руб. >22754,727 тыс. руб.), что подтверждает результаты, полученные графическим методом.

## 2.2. Состояние отрасли, факторы ее инвестиционной привлекательности

Из наиболее ценных и важных для современной техники металлов лишь немногие содержатся в земной коре в больших количествах. Природные ресурсы некоторых весьма важных металлов измеряются сотыми и даже тысячными долями процента. Однако производство и потребление металлов в мире постоянно растёт. За последние 20 лет ежегодное мировое потребление металлов и мировой металлофонд удвоились и составляют, соответственно, около 800 млн тонн и около 8 млрд тонн. Изготовленная с использованием черных и цветных металлов доля продукции в настоящее время составляет 72—74 % валового национального продукта государств. Металлы в XXI веке остаются основными конструкционными материалами, так как по своим свойствам, экономичности производства и потребления не имеют себе равных в большинстве сфер применения. Мировые центры машиностроения в отчетном году указаны в таблице 2.1 .

Таблица 2.1 - Мировые центры машиностроения в отчетном году

Показатели	ЕС	Китай	США	Япония
Валовой объем выпуска, млрд долл.	502,1	480,6	221,6	151,9
Условно-чистая продукция, млрд долл.	157,5	161,4	103	66,2
Число занятых, тыс. чел.	2900	6113	1130	685
Уровень производительности (учп/занятые, долл.)	54290	26399	91125	96700
Удельные трудовые издержки (учп на 1 долл. трудовых издержек, долл./долл.)	0,61	0,14	0,44	0,34

Номенклатура, производимой заводом продукции, включает десятки наименований изделий, таких как: строительные металлоконструкции (колонны, балки перекрытий, подкрановые балки, фермы, фахверки и т.п.), металлоконструкции для металлургических предприятий, металлоконструкции для шахтного строительства, горно-шахтное оборудование, в том числе: изготовление и ремонт механизированных крепей, скребковые конвейеры и капитальный ремонт рештаков, ленточные конвейеры с шириной ленты 800 и 1000 мм, ролики и роликоопоры, редукторы, изготовление и ремонт шахтных вагонеток, струговые установки отрывного и скользящего типа, проволока стальная, проволока сварочная и низкоуглеродистая общего назначения, детали зубчатых передач, муфты зубчатые, насосы (НШ, НСВ), трубопроводы с фланцевым и быстроразъёмными соединениями с условным проходом от 2 до 24 дюймов, изделия литейного и кузнечного производства, изделия для сельского хозяйства: бороны диковые и запчасти к ним, зернохранилища и др.

Предприятие также изготавливает металлоконструкции по индивидуальным заказам и любое нестандартное оборудование. Заказчиками «ДонЭРМ» являются крупнейшие предприятия:

ООО "Метинвест Холдинг" г. Донецк;

ПАО "МК Азовсталь" г. Мариуполь:

- металлоконструкции газоочистительной системы доменной печи №6;
- элементы конструкции наклонного моста;
- конструкции лифта и шахтных лестниц.

ЧАО "Енакиевский металлургический завод" г. Енакиево:

- конструкции шаблонов главных (транспортных) желобов;

Алчевский металлургический комбинат г. Алчевск:

- цепи шлепера.

ЧАО "Макеевский металлургический завод" г. Макеевка:

- балки скольжения;
- балки хребтовые (поперечные).

ПАО "Донецкий металлургический завод" :

- конструкции градирни;
- каркасы топки, сушила, газоходы;
- конструкции здания насосной станции.

ПАО "Харцызский трубный завод":

- термосы для флюса.

ЧАО "Глобалстрой-инжиниринг" "ЛК-укрнефтегазстрой" :

- металлоконструкции для строительства объекта: "Установка по производству ПВХ суспензионного мощностью 300 тысяч тонн/год", г. Калусь Ивано-Франковской области",

ГП "Ровенькиантрацит", г. Ровеньки, Луганской обл.:

- струговая установка 1СН99 (полный комплект) на длину лавы 210м.

Государственное предприятие "Шахта "Новодзержинская":

- Вагонетки шахтные грузовые ВГ-1,6-600.

Основными партнерами завода являются АП "Шахта им. А.Ф. Засядько", трест "Донецкшахтопроходка", ЧАО "Донецксталь - металлургический завод", компании "Горные машины", "Индустриальный союз Донбасса" и другие предприятия.

Предприятия по производству и обработке металлоконструкций достаточно структурированы. Исследуемое предприятие конкурирует в своей сфере деятельности с предприятиями как ДНР, ЛНР, так и близлежащими украинскими предприятиями. Рынок функционирования олигополистичен.

Горно-металлургический кластер Донбасса насчитывал около 40 % кокса, 1/6 — 1/8 производства чугуна, стали, проката, 16 % стальных труб, треть метизов, 5 % агломерата, — города Донецк, Макеевка, Енакиево, Краматорск, Константиновка, 5 металлургических заводов (Макеевский металлургический завод или ММЗ, Донецкий металлургический завод или ДМЗ, Енакиевский металлургический завод или ЕМЗ, Краматорский и Константиновский металлургические заводы), крупнейший в Европе Авдеевский коксохимзавод,

Макеевский и Ясиновский КХЗ (оба в городе Макеевка), «Донецккокс», Горловский коксохим завод, Енакиевский коксохимпром, Харцызский трубный завод, «Силур (компания)», Дружковский метизный завод, «Энергомашспецсталь», Донецкий металлопрокатный завод, Артемовский завод цветных металлов, Никитовский ртутный комбинат, «Укрцинк», Торезтвердосплав, Докучаевский флюсодоломитный комбинат, Белокаменский огнеупорный завод.

На данный момент часть вышеперечисленных предприятий продолжает свою работу, но с меньшей долей переработки и выпуска ведения военных действий стали не только показатели добычи, производства и реализации продукции, но и стремительная потеря рабочих мест. Динамика занятости трудовых ресурсов на предприятиях отрасли в предыдущем и отчетном годах указана в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Динамика занятости трудовых ресурсов на предприятиях отрасли

Наименование подвида отрасли	Количество занятых/ тыс.чел.		Отклонение, +/-	Темп роста, %
	предыдущий год	отчетный год		
черная металлургия	316,1	275,1	-41,0	87,0
цветная металлургия	59,3	57,6	-1,7	97,1
коксохимия	29,2	25,3	-3,9	86,6
трубная промышленность	46,5	41,2	-5,3	88,6
горнорудная промышленность	127	91,3	-35,7	71,9
ферросплавная	32,4	29,6	-2,8	91,4
метизная	22,5	21,9	-0,6	97,3
<b>Всего</b>	<b>633</b>	<b>542</b>	<b>-91,0</b>	<b>85,6</b>

### 2.3. Характеристика состояния рынка ПАО «ДонЭРМ»

Данное предприятие реализует свою продукцию на отечественном рынке. Основными заказчиками услуг и товаров предприятия являются как юридические, так физические лица ДНР, ЛНР и Украины. Крупнейшие потребители и их доля в общем объеме реализации указаны в таблице 2.3.

Таблица 2.3 - Крупнейшие потребители и их доля в общем объеме реализации  
 ПАО «ДонЭРМ» за отчетный год

СЗХ	Потребитель	Доля потребления, %
ДНР	ООО "Метинвест Холдинг"	12,1
	ЧАО "Енакиевский металлургический завод"	11,5
	ЧАО "Макеевский металлургический завод"	10,8
	ПАО " Донецкий металлургический завод"	9,6
	ПАО "Харцызский трубный завод"	5,4
	АП "Шахта им. А.Ф. Засядько"	5,3
	трест "Донецкшахтопроходка"	4,9
	физ.лица	1,2
<b>ВСЕГО</b>		<b>60,8</b>
Украина	ПАО "МК Азовсталь"	8,9
	"Алчевский металлургический комбинат"	6,7
	ЧАО "Глобалстрой-инжиниринг"	5,4
	"ЛК-укрнефтегазстрой"	5,1
	физ.лица	2,9
<b>ВСЕГО</b>		<b>29,0</b>
ЛНР	ГП "Ровенькиантрацит"	8,9
	физ.лица	1,3
<b>ВСЕГО</b>		<b>10,2</b>
<b>ИТОГО</b>		<b>100,0</b>

При изучении специфики деятельности ПАО «ДонЭРМ» можно выделить несколько стратегических хозяйственных центров (подразделений), которые выпускают товары одной или нескольких ассортиментных групп, работают на определенный рынок или его сегмент и отвечают за выработку стратегии предприятия: производство металлоконструкций, производство горно-шахтного оборудования, ремонт горно-шахтного оборудования.

Таблица 2.4 - Характеристика ПАО «ДонЭРМ» на рынке на отчетном  
 год в разрезе основных конкурентов по каждой СБЕ

СБЕ ПАО "ДонЭРМ"	Объем продаж по СБЕ, тыс. руб.	Размер СБЕ, привод. к среднему, тыс. руб.	Годовые средние темпы прироста рынка (за 2014-18 года)	Крупнейшие конкуренты организации в данной СБЕ	Объем продаж у крупнейших конкурентов, тыс. руб.	Относительная доля ПАО "ДонЭРМ" на рынке соотв. сегменте, %
1.Производство и обработка металлоконструкций	87070,35	1,42	9,10%	ПАО "ДЗМ"	105622,95	0,82
2.Производство горно-шахтного оборудования	70157,93	1,14	7,45%	ЧАО "МакМЗ"	98927,39	0,71
3.Ремонт горно-шахтного оборудования	27203,72	0,44	11,02%	ЧАО "МакМЗ"	17689,32	1,54

Для ПАО «ДонЭРМ» сокращение СБЕ – не целесообразным, т.к. каждая из СБЕ является весомым конкурентом на рынке, имея свои конкурентные преимущества. Но в условиях экономического кризиса основной задачей предприятия должно является удержание уже имеющихся конкурентных позиций, стабилизация объёмов реализации и прибыли, торможение или полное отсутствие капиталовложений. Поиск новых рынков сбыта практически невозможен в условиях государственных экономических санкций. Однако в долгосрочной перспективе данную стратегию имеет смысл рассматривать. СБЕ 1 и СБЕ 2, являясь основой функционирования предприятия с момента его основания, находятся на стадии зрелости. СБЕ 3, внедрённая на предприятии относительно статичности времени в развития рынка «тяжелого машиностроения» недавно, находятся на стадии роста.

#### 2.4 Характеристика организационной структуры управления, состава и численности персонала ПАО «ДонЭРМ»

Предприятие ПАО «ДонЭРМ» является крупнейшим машиностроительным предприятием республики. Линейно-функциональная организационная структура управления предприятия основана по географическому признаку, которая обеспечивает хорошее выполнение работы. Власть над каждым хозяйственным подразделением передается менеджерам производственной бизнес-единицы. Каждая обособленная бизнес-единица действует как самостоятельный центр прибыли и организована вокруг различных функциональных и географических единиц, отвечающих требованиям деловой стратегии, ключевых процедур и производства.

Проблемы, которые обуславливают торможение организационного развития исследуемого предприятия представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 - Перечень проблем, тормозящих организационное развитие ПАО «ДонЭРМ»

Блок проблем	Перечень проблем в блоке
Финансовые проблемы	Наличие финансовых задолженностей по заработной плате части производственных рабочих
Финансовые проблемы	Не ведется претензионно-поисковая работа с должниками предприятий, недостаточная организация работы, направленная на реструктуризацию кредиторской задолженности
Маркетинговые проблемы	Низкий уровень квалификации сотрудников отдела
	Низкая оперативность отдела маркетинга
	Наличие единых каналов сбыта и потребления с 89% конкурентов
Производственные проблемы	Неудовлетворительное состояние 3-х основных производственных цехов, недооценка необходимости постоянного технического и технологического обновления предприятия
	Неудовлетворительное состояние технической документации
	Недостаточное количество основных производственных рабочих

Организационно-управленческие проблемы	Несоблюдение должностных инструкций персонала, нерациональное делегирование полномочий
	Несовершенство организационной структуры в разрезе стратегического расширения бизнеса
	Устаревшее программное обеспечение
	Низкий уровень тех.обслуживания
Кадровые (социальные) проблемы	Отсутствие свободы развития персонала, периодического пересмотра должностных инструкций для постоянного развития персонала
	Высокий уровень сотрудников пенсионного возраста
	Недостаточно эффективная система оценки и аттестации персонала

Процесс внедрения изменений и их эффективность во многом зависит от организационной культуры предприятия.

Сплоченность. Коллектив ПАО «ДонЭРМ» достаточно сплочен за счёт ориентированности руководства на воспитание собственных управленцев. Многие сотрудники (84,7%) имеют длительный опыт работы и 45% из них за счёт работы на исследуемом предприятии. Сфера деятельности подразумевает необходимость сплоченности коллектива и минимализацию прироста интенсивности конкуренции выше, необходимого уровня на производственных цехах из-за высокой нормированности с т.з. производства и охраны труда.

Сама сфера бизнеса ПАО «ДонЭРМ» подразумевает наличие не только норм качества продукции, норм и стандартов бух.учёта и т.п., а неизбежность не только наличия, но и обязательного придерживания норм производственной безопасности и санитарии.

Отдел охраны труда, Бухгалтерия, Отдел кадров, Планово-экономический отдел, производственно-диспетчерский узел, Канцелярия, Отдел по социальным вопросам и Маркетинговый отдел – отвечают рациональным размерам с т.з. управления по отношению к размеру группы 5-9 человек. Остальные отделы, представленные в организационной структуре, не отвечают вышеприведенным нормам с т.з. управления размерам групп, которые обеспечивают максимальную эффективность труда.

Конструктивные конфликты во многом присущи для всех уровне менеджмента предприятия. В основу таких конфликтов вложена организационно-правовая форма предприятия, которая обеспечивает сама по себе некую децентрализацию управления и подталкивает к рассмотрению различных путей по принятию конкретного решения. Деструктивные конфликты в трудовом коллективе ПАО «ДонЭРМ» непосредственно связаны с возрастным составом сотрудников. Основу кадрового состава формируют сотрудники от 35 до 55 лет. Из этого следует разноплановость отношения к жизни, труду, мировоззрение и т.п. в отношении молодых специалистов, имеющих высокие амбиции.

Основную часть производственного персонала завода составляют мужчины (79%), а также основным пакетом акций владеют мужчины (65%). При этом руководящие управленческие должности за исключением отделов: охраны труда, энерго-механического и конструкторско-технологического,

производственного и транспортного участка в лице топ-менеджмента выступают женщины. Ревизионная комиссия включает на 40% женщин старше 50 лет, 15% мужчин в возрасте от 28 до 35 лет, 20% мужчин старше 56% и 25% женщин в возрасте от 30 до 45 лет. Вспомогательный и обслуживающий персонал в большей степени составляют женщины.

Структура управления исследуемого предприятия представлена в приложении Б.

Статус и функциональная роль членов группы. Высокий статус на группы не более 10 человек имеет 1-2 человека, т.е. в таких отделах как: Отдел охраны труда, Бухгалтерия, Отдел кадров, Планово-экономический отдел, Отдел по социальным вопросам и Маркетинговый отдел – наиболее высокий статус занимает начальник представленного отдела (в т.ч. в отделе охраны труда, отделе по социальным вопросам и планово-экономическом отделе существует ещё один сотрудник с высоким статусом, приравниваемым неформально к начальнику за счёт высоких показателей качества работы и опыта). В производственно-диспетчерском узле и канцелярии высоким статусом обладает неформальный лидер, которому в большей степени подчиняются остальные сотрудники отдела. В отделах, связанных непосредственно с производственной деятельностью существует большое количество формальных и неформальных лидеров, т.к. данная иерархия имеет много ветвей по каждому отделу, цеху, мастерской. Состав топ-менеджмента (наблюдательный совет, ревизионная комиссия) характеризуется наличием каждого члена группы с высоким статусом, при этом все они непосредственно подчиняются единому лидеру. В наблюдательном совете такую роль занимает неформальный лидер, обладающий большей информированностью за счёт накопленного опыта. В ревизионной комиссии такая роль отведена главе группы по формальному признаку. Совет акционеров имеет распределение весомости слова в решении задач предприятия пропорционально пакета его акций.

### 3. ПРОВЕДЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ДИАГНОСТИКИ ТРУДОВЫХ ПРОЦЕССОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ НА ОСНОВЕ ПРЕДОСТАВЛЕННОЙ ИНФОРМАЦИИ

Обучающемуся необходимо изучить и дать оценку действующей кадровой политики предприятия, выявить ее место и роль в общей системе управления предприятием, эффективность ее реализации на предприятии на основе проведенной диагностики трудовых ресурсов.

#### 3.1. Количественный анализ показателей по труду и заработной плате

На основе использования отчетов по труду, справок, планов мероприятий и других документов службы управления персоналом (отдела кадров) обучающемуся необходимо:

изучить исходные данные и провести анализ численности персонала и его структуры, качественного состава работников по образованию, профессиям, полу, возрасту, стажу работы;

изучить динамику численного состава кадров на предприятии, выявить основные причины текучести;

изучить использование рабочего времени на предприятии: баланс рабочего времени; среднюю продолжительность рабочего дня; величину и причины потерь рабочего времени;

изучить и проанализировать показатели эффективности и производительности труда, выявить причины отклонений от нормативных показателей;

изучить используемые на предприятии формы и системы оплаты труда персонала; порядок формирования фонда оплаты труда и его структуру; методы распределения фонда оплаты труда между работниками предприятия; систему стимулов и льгот, используемых для мотивации труда работников; систему участия работников предприятия в распределении прибыли; систему социального, медицинского страхования и обслуживания работников.

Примерные формы таблиц для анализа приведены в **Приложениях В**, которые могут быть изменены или дополнены магистром самостоятельно.

#### 3.2. Оценка развития персонала предприятия

Обучающемуся необходимо провести оценку развития персонала предприятия следующим видам и формам, для этого:

оценить уровень и потребности развития персонала предприятия на основе компетентностного подхода» (**приложение Г**) для этого использовать корпоративную модель компетенций предприятия в соответствии с вариантом выданным преподавателем. Сформировать сводную квалификационную матрицу предприятия и квалификационные матрицы подразделений (отделов) предприятия, провести оценку уровня развития компетенций. Определить потребности в развитии персонала предприятия. Построить дерево проблем в развитии персонала и дерево решений по дальнейшему развитию персонала предприятия.

Изучить типологию существующей и необходимой организационной культуры предприятия по моделям Ч. Хэнди или Камерона-Куинна и уровень ее соответствия организационной структуре (**Приложение Д**). Провести оценку необходимости реформирования организационной культуры предприятия.

### 3.3. Оценка корпоративной социальной ответственности предприятия

С целью проведения оценки существующей корпоративной социальной ответственности предприятия и разработки направлений ее совершенствования необходимо осуществить ряд шагов:

1. Выявить наиболее приоритетных стейкхолдеров предприятия с помощью использования изученных инструментов «Карта стейкхолдеров», «Матрица стейкхолдеров», модель Митчелла-Агле-Вуда (**Приложение Е**). Эффективный выбор наиболее важных стейкхолдеров является основой для создания имиджа предприятия, повышения его конкурентоспособности и формирования программы корпоративной социальной ответственности на будущий период.

2. Изучить информационную политику предприятия с помощью таких инструментов: построение репутационного профиля предприятия и его анализа, определение рейтинга КСО, расчет индекса прозрачности и открытости информации (**Приложение Ж**).

3. Проанализировать эффективность существующих социальных программ за отчетный период с помощью матрицы инвестиций и показателей социальной эффективности (**Приложение З**).

### 3.4 Комплексная оценка эффективности труда

Для обобщения разнородной аналитической информации на основе комплексной системы показателей эффективности труда проводится расчет интегральных показателей, которые позволяют сформировать единый вывод об экономической, социальной и общей эффективности трудовых процессов на предприятии (**Приложение И**). Перечень показателей, их оптимальные значения и важность для предприятия должны быть обоснованы.

### 3.5 Стратегический анализ управления персоналом

При наличии нескольких СБЕ проанализировать сбалансированность стратегического портфеля предприятия и распределить финансовые потоки между СБЕ и выбрать кадровую стратегию для каждой СБЕ (стратегия предпринимательства, динамического роста, прибыли, ликвидации, изменения курса) с помощью стратегических матричных инструментов (**Приложение К**):

- матрица БКГ с использованием расчетным данных и предложением инвестиционных управленческих решений по каждой СБЕ;

- матрица АДЛ с предложением инвестиционных управленческих решений по каждой СБЕ, используя заданный набор показателей для определения позиции на матрице (для определения конкурентной позиции воспользоваться

5-бальной шкалой, для определения стадии жизненного цикла, воспользоваться вспомогательной таблицей переменных, основываясь на попадании большинства);

- использование специального RONA-графа для балансировки бизнес-портфеля с расчетом ID-показателя и RONA-показателя;

- матрица Хофера–Шенделя с предложением инвестиционных управленческих решений по каждой СБЕ, используя заданный набор показателей для определения позиции на матрице (для определения конкурентной позиции воспользоваться 4-бальной шкалой, для определения стадии жизненного цикла воспользоваться вспомогательной таблицей переменных, основываясь на попадании большинства).

Для определения сбалансированности портфеля необходимо воспользоваться любыми 2-3 стратегическими инструментами и обязательно RONA-графом, установить рейтинг распределения финансовых потоков между СБЕ и внести предложения по созданию сбалансированного портфеля.

Также необходимо определить мотивационную составляющую персонала по каждой СБЕ на основе анализа рабочих атрибутов и ABC-анализа предприятия по примеру, представленному в **Приложении Л**.

Для оценки удовлетворенности (следовательно, и оценки эффективности внутреннего маркетинга) провести анализ персонала методом «важность-исполнение», разработанным Ф. Герцбергом и адаптированным для внутреннего маркетинга. В исследовании использовать полный перечень мотивационных атрибутов работы, включающий две группы факторов:

1) «факторы гигиены», которые приводят к состоянию отсутствия неудовлетворенности;

2) «факторы мотивации», которые приводят к состоянию удовлетворенности своим трудом.

## 4. ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

### 4.1. Обоснование общего направления стратегического развития предприятия

Для обучающихся предлагаются *альтернативные варианты стратегического развития каждой СБЕ предприятия*: рост, стабилизация, сокращение – с учетом текущей стадии жизненного цикла. Все последующие этапы разработки проекта будут осуществляться по одному из выбранных направления развития предприятия.

Для этого обучающемуся необходимо самостоятельно разработать и отразить проект миссии, корпоративной и деловой стратегии исследуемого предприятия.

Обоснование корпоративной стратегии предприятия следует начать с формирования миссии исследуемого предприятия по Эшриджской модели, которая должна включать четыре основных элемента: цель, ценности, стандарты поведения и стратегию.

Далее обучающимся необходимо обосновать вид корпоративной стратегии развития исследуемого предприятия, основываясь на стадии жизненного цикла (**Приложение М**).

### 4.2. Обоснование теоретических положений кадровой политики предприятия в соответствии с выбранным направлением стратегического развития

Обучающемуся необходимо сформулировать цели, задачи, приоритеты и структуру кадровой политики на плановый период с учетом результатов диагностики трудовых процессов, выявленных проблем и разработанных мероприятий по их совершенствованию, а также имеющего организационно-информационного и материально-технического обеспечения кадровой политики на предприятии (**Приложение Н**).

Сформулированные цели и задачи кадровой политики на плановый период должны соответствовать общей стратегии и направлению развития предприятия.

При определении кадровой политики обучающемуся следует выбрать один из ее типов: пассивный, активная, превентивная и реактивная на плановый период с учетом организационно-информационного и материально-техническое обеспечения (**Приложение О**).

### 4.3. Формирование кадровых стратегий предприятия по СБЕ на основе стратегического портфельного анализа

Задачей на данном этапе является связать стратегию развития бизнес-портфеля предприятия с кадровыми стратегиями предприятия.

Выбор и обоснование кадровых стратегий основывается на результатах выбора видов корпоративной и деловой стратегий предприятия, стратегического портфельного анализа, а также мотивационной составляющей персонала и ABC-анализа.

Следует сформировать стратегический портфель предприятия для наглядного представления взаимосвязи и взаимоувязки стратегии развития персонала с общей стратегией предприятия (табл. 4.1).

Таблица 4.1 – Стратегический портфель предприятия

№ п/п	Уровни стратегий предприятия	Виды стратегий по уровням	Краткие характеристики стратегий
1	Корпоративные стратегии (в т. ч. для каждой СБЕ)		
2	Бизнес-стратегии		
3	Кадровые стратегия предприятия		

#### 4.4. Формирование перечня необходимых стратегических изменений в управлении персоналом предприятия

На основе разработанных кадровых стратегий магистру необходимо сформировать перечень необходимых стратегических изменений в управлении персоналом предприятия.

Обосновать методы их внедрения в виде табл. 4.2.

Таблица 4.2 - Пример обоснования перечня необходимых стратегических изменений в управлении персоналом и целесообразных методов их внедрения

№ п/п	Виды стратегических изменений	Характеристика стратегических изменений	Метод управления стратегическими изменениями	Альтернативные варианты реализации стратегических изменений
1	Преобразующие, эволюционные, полурадикаль-ные на основе технологий	Совершенствование системы мотивации	Аутсорсинг, бенчмаркинг	1. Совершенствование форм и методов экономического стимулирования кадров. 2. Совершенствование системы адаптации молодых работников. 3. Разработка и внедрение корпоративной философии (культуры). 4. Использование конкурсных моделей при отборе кандидатов на должности.
2	.....и т.д.			

#### 4.5. Оценка уровня готовности персонала предприятия к внедрению стратегических изменений в управлении персоналом

Необходимо провести оценку уровня готовности персонала предприятия к внедрению предложенных стратегических изменений в управлении персоналом, в соответствии с фазами и этапами управления изменениями, а также уровнем иерархии работников, которые будут привлечены к процессу преобразований (**Приложение П**).

На основе полученного уровня готовности персонала к внедрению стратегических изменений в управлении персоналом необходимо предложить пути снижения возможного сопротивления изменениям со стороны персонала предприятия

#### 4.6. Разработка стратегической программы развития персонала предприятия в следующей последовательности:

1. Определение стратегических целей развития персонала в соответствии с общей стратегией предприятия (можно представить в виде дерева стратегических целей развития персонала).

2. Обоснование выбора стратегии развития персонала предприятия с помощью матричной модели «Стадия жизненного цикла предприятия / Уровень развития компетенций персонала» для каждого структурного подразделения (отдела) предприятия на основе оценки уровня и потребности в развитии компетенций персонала предприятия; формирование альтернатив их реализации в виде сводной таблицы (табл. 4.3, **Приложение Р**).

Таблица 4.3 – Сводная таблица обоснования выбора стратегий развития персонала предприятия по его структурным подразделениям

№ п/п	Наименование структурного подразделения (отдела)	Позиция в матрице	Вид стратегии развития персонала	Альтернативы реализации стратегии развития персонала
1.	Отдел продаж	А3	Стратегия адаптивного развития	Развитие профессиональных и творческих способностей Повышение квалификации и переподготовка Консультирование Самообразование
2.	...	...	...	...
...	...	...	...	...

3. Выбор направленности программы развития персонала в соответствии с проблематикой развития персонала предприятия, определенной на этапе оценки компетенций и потребности в развитии персонала (на основе компетентностного подхода), выбранной стратегии развития персонала предприятия. При формировании направленности программы развития также

необходимо обязательно учитывать жизненный цикл (уровни развития) персонала предприятия.

4. Формирование планов индивидуального (группового) развития сотрудников, которые можно оформить в виде табл. 4.4 для каждого структурного подразделения (или групп сотрудников).

Таблица 4.4 – Форма «Плана развития сотрудников (рабочих специальностей или руководителей и специалистов) структурного подразделения \_\_\_\_\_»

Мероприятие по развитию персонала	Развиваемые	Ф.И.О.	Должность	Оценка компетенций		Действия по реализации мероприятия	Сроки проведения и выполнения	Место проведения	Целевой показатель эффективности проведенного мероприятия	Результаты реализации мероприятия
				на момент принятия решения о развитии	требуемый уровень					
1.										
2.										

5. Организация наставнической работы (разработка программы наставничества если это предусмотрено программой развития персонала).

6. Формирование кадрового резерва (разработка программы кадрового резерва если это предусмотрено программой развития персонала).

7. Формирование системы оценки эффективности программы развития персонала. Кроме разработанных в плане развития персонала целевых показателей эффективности проведенных мероприятий необходимо предложить перечень способов и критериев оценки эффективности программы развития.

В обязательном порядке обучающемуся необходимо разработать и отразить в отчете проект плана по труду и заработной плате на плановый период по всем его разделам (план по численности персонала, план по производительности труда персонала, план по заработной плате) с учетом рассчитанных целевых показателей, характеризующих стратегические изменения в управлении персоналом (**Приложение С**).

#### 4.7. Разработка программы корпоративной социальной ответственности предприятия

На основе оценки действующей модели корпоративной социальной ответственности предприятия обучающемуся необходимо предложить мероприятия по совершенствованию действующей модели корпоративной социальной ответственности или разработать соответствующую программу для исследуемого предприятия.

Для оценки эффективности предложенных мероприятий необходимо определить стоимость внедрения их в практику, т.е. социальные расходы на внедрение программы корпоративной социальной ответственности предприятия на будущий период, а также провести оценку эффективности ее реализации **(Приложение Т)**.

## 5. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ СФОРМИРОВАННОЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В завершении данного раздела необходимо обосновать эффективность предложенных мероприятий по формированию и реализации кадровой политики предприятия (определить социальные и экономические эффекты).

Магистру необходимо представить расчет возможных эффектов от разработанных мероприятий по формированию и реализации кадровой политики предприятия с помощью соответствующих показателей эффективности.

Также необходимо определить, как повлияют разработанные кадровые решения на динамику финансовых показателей хозяйственной деятельности предприятия в плановом периоде (объем производства, выручку от реализации, доходы, расходы, прибыль и т.д.).

Результаты эффективности реализации сформированной кадровой политики предприятия необходимо представить в виде табл. 5.1.

Таблица 5.1

### Проект реализации сформированной кадровой политики предприятия

№ п/п	Раздел кадровой политики	Содержание мероприятий по реализации кадровой политики	Содержание эффектов от внедрения мероприятий		Количественное выражение эффектов		Ответственный исполнитель	Срок исполнения
			экономические	социальные	экономические	социальные		
1	.....							
2	.....							

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Закон Донецкой Народной Республики «О занятости населения» [Электронный ресурс]. – № 50-ІНС, 2015. – Режим доступа: <http://dnrsovet.su/zakon-donetskoj-narodnoj-respubliki-o-zanyatosti-naseleniya/>
2. Закон Донецкой Народной Республики «О Налоговой системе» [Электронный ресурс]. – № 99-ІНС, 2015. – Режим доступа: <http://dnrsovet.su/zakon-o-nalogovoj-sisteme-donetskoj-narodnoj-respubliki/>
3. Бабкин Д. А. Социально-экономическая безопасность [Электронный ресурс]: курс лекций / Д. А. Бабкин. – Донецк: ДонНУЭТ, 2016.
4. Бакунов А.А. Методические рекомендации по организации и проведению учебно-экономической практики «Тренинг по экономике труда» студентов направления подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» / А.А. Бакунов, Ю.А. Кравченко, А.В. Кожухова. – Донецк: ДонНУЭТ, 2016. – 57 с.
5. Бакунов А.А. Сквозная учебная программа практик для студентов направления подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» образовательного уровня «бакалавриат» очной и заочной форм обучения [Электронный ресурс] / А.А. Бакунов, Е.Н. Смирнов. – Донецк: ДонНУЭТ, 2017. – 32 с.
6. Забарина, Д. А. Теория и практика кадровой политики государства и организации [ Электронный ресурс ] : конспект лекций для студентов направления подготовки 38.04.03 «Управление персоналом» ОП «Магистратура» очной и заочной форм обучения / Д. А. Забарина ; М-во образования и науки ДНР, ГО ВПО "Донец. нац. ун-т экономики и торговли им. Михаила Туган-Барановского", Каф. экономики предприятия . – Донецк : ДонНУЭТ, 2018 .
7. Защук М. С. Современный стратегический анализ [Электронный ресурс]: учеб.пособие для студентов направления подготовки 38.04.01 Экономика (профиль Экономика предприятия), ОУ «Магистратура», оч. и заоч. формы обучения / М. С. Защук, Д. А. Забарина, Л. Н. Сапрыкина. – Донецк: ДонНУЭТ, 2016.
8. Защук М. С. Стратегия предприятия [Электронный ресурс]: учеб.пособие / М. С. Защук. – Донецк: ДонНУЭТ, 2016.
9. Кравченко Е. С. Планирование и контроль на предприятии [Электронный ресурс]: опорный конспект лекций по курсу / Ю. А. Кравченко. – Донецк: ДонНУЭТ, 2016.
10. Лебеденко, Е. А. Экономическая диагностика трудовых процессов [ Электронный ресурс ] : конспект лекций для студентов направления подготовки 38.04.03 «Управление персоналом», оч. и заоч. формы обучения / Е. А. Лебеденко ; М-во образования и науки ДНР, ГО ВПО "Донец. нац. ун-т экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского, Каф. экономики предприятия . – Донецк : ДонНУЭТ, 2018.

11. Ржесик, К. А. Охрана труда в отрасли [ Электронный ресурс ] : рабочая прогр. учеб. дисциплины [укрупненная группа 38.00.00 Экономика и управление, прогр. высш. проф. образования-магистратура, направление подготовки 38.04.01 «Экономика», магистерская прогр. «Экономика предприятия» : ин-т экономики и управления, 2 к. оч., заоч. форма обучения, на 2018-2019 учеб. г] / К. А. Ржесик, А. Н. Горин ; М-во образования и науки ДНР, ГО ВПО "Донец. нац. ун-т экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского, Каф. холодильной и торговой техники . – Донецк : ДонНУЭТ, 2018
12. Сергеева А. В. Управление рабочим временем [Электронный ресурс]: учеб. пособие для студентов направлений подготовки 38.03.03 Управление персоналом (специализация Управление персоналом и экономика труда) , 38.04.01 Экономика, оч. и заоч. форм обучения / А. В. Сергеева, Д. А. Забарина. – Донецк: ДонНУЭТ, 2016.
13. Сергеева, А. В. Инновационные технологии разработки, обоснования и принятия кадровых решений [ Электронный ресурс ] : конспект лекций по дисц. для студентов направления подготовки 38.04.03 «Управление персоналом» ОП «Магистратура» оч. и заоч. форм обучения / А. В. Сергеева ; М-во образования и науки ДНР, Донец. нац. ун-т экономики и торговли им. Михаила Туган-Барановского, Каф. экономики предприятия . – Донецк : ДонНУЭТ, 2018
14. Сергеева, А. В. Стратегическое управление человеческими ресурсами [ Электронный ресурс ] : конспект лекций по дисц. для студентов направления подготовки 38.04.03 «Управление персоналом» ОП «Магистратура» оч. и заоч. форм обучения / А. В. Сергеева ; М-во образования и науки ДНР, ГО ВПО "Донец. нац. ун-т экономики и торговли им. Михаила Туган-Барановского", Каф. экономики предприятия . – Донецк : ДонНУЭТ, 2018 .
15. Смирнов Е.Н. Организация труда: учебное пособие / Е.Н. Смирнов. – Донецк: ДонНУЭТ, 2016. – 122 с.
16. Управление развитием предприятия: актуальные концепты и механизмы изменений: монография / [коллектив авт.: С. Б. Алексеев и др., под общ. ред. А. А. Бакунова]. – Краматорск: Каштан, 2015. – 331 с.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Образец формы для анализа основных показателей хозяйственной деятельности промышленного предприятия

№ п/п	Показатели	Ед. изм.	Годы		Темп изменения, %	Отклонение, (+/-)
			20__	20__		
1	Выпуск продукции	нат. пок.				
2	Чистая выручка от реализации продукции	тыс.руб.				
3	Себестоимость реализованной продукции					
	в сумме	тыс.руб.				
	в % к чистой выручке	%				
4	Прибыль валовая					
	в сумме	тыс.руб.				
	в % к чистой выручке	%				
5	Другие операционные доходы	тыс.руб.				
6	Административные расходы	тыс.руб.				
7	Расходы на сбыт	тыс.руб.				
8	Прочие операционные расходы	тыс.руб.				
9	Финансовый результат от операционной деятельности					
	сумма	тыс.руб.				
	в % к чистой выручке	%				
10	Результат от участия в капитале	тыс.руб.				
11	Результат от финансовой деятельности	тыс.руб.				
12	Прочие доходы	тыс.руб.				
13	Прочие расходы	тыс.руб.				
14	Финансовый результат от обычной деятельности до налогообложения					
	сумма	тыс.руб.				
	в % к чистой выручке	%				
15	Чистый финансовый результат					
	сумма	тыс.руб.				
	в % к чистой выручке	%				
16	Среднеучетная численность работников предприятия	чел.				
17	Производительность труда	тыс.руб.				
18	Фонд заработной платы	тыс.руб.				
19	Средняя заработная плата одного работника в месяц	руб.				
20	Средняя стоимость основных средств	тыс.руб.				
21	Фондоотдача	тыс.руб.				
22	Средняя стоимость оборотных активов	тыс.руб.				
23	Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	об.				

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

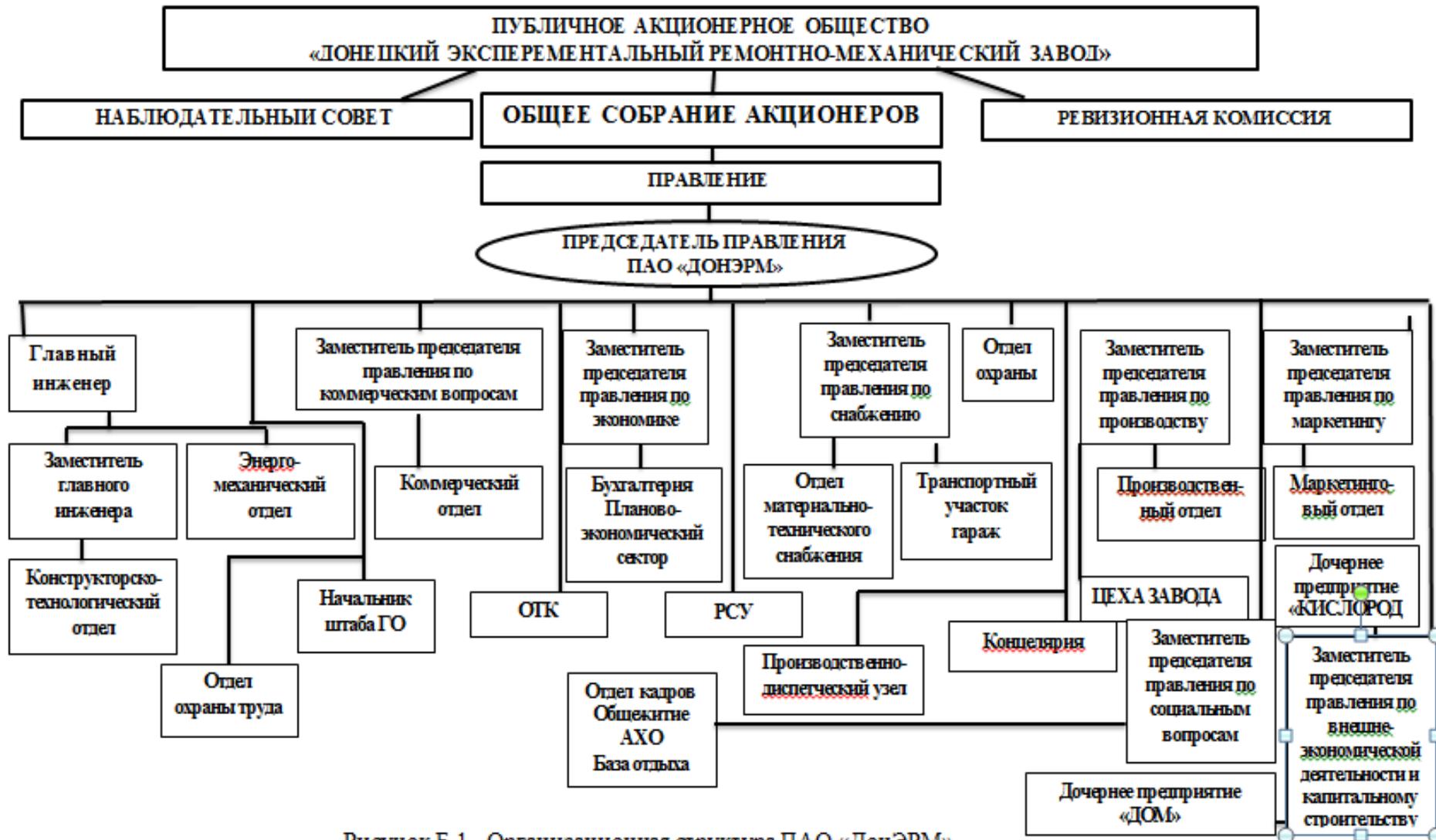


Рисунок Б.1 - Организационная структура ПАО «ДонЭРМ»

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Количественный анализ показателей по труду и заработной плате

Таблица В.1 - Основные показатели, характеризующие использование персонала предприятия

Показатели	Прош. год	Уд. вес,%	Отчет. год	Уд. вес, %	Отклонение (+,-)	Темп изм., %
<b>1.Среднеучетная численность персонала</b>						
<b>2. Распределение работников по характеру трудовых отношений:</b>						
а) постоянные работн.						
б) временные работн.						
<b>3. Распределение работников по категориям:</b>						
а) персонал управления						
б) основной производственный персонал						
в) вспомогательные работники						
<b>4. Распределение работников по половозрастным признакам:</b>						
а) мужчины:						
- от 18 до 30 лет						
- от 30 до 60 лет						
- больше 60 лет						
б) женщины						
- от 18 до 30 лет						
- от 30 до 55 лет						
- больше 55 лет						
<b>5. Состав работников по уровню образования:</b>						
среднее образование						
среднее специальное образование						
высшее образование						

Таблица В.2 - Анализ показателей движения кадров

Показатели	Прошлый год	Отчетный год	Абс. откл., (+,-)	Темп изм. %
Принято, чел.				
Уволено, чел.				
Коэффициент обновления персонала				
Коэффициент текучести персонала				
Коэффициент постоянства персонала				
Коэффициент оборота по приему				
Коэффициент оборота по выбытию				
Коэффициент стабильности персонала				
Коэффициент соотношения численности работников, занятых непосредственно в производстве и управленческих работников				
Коэффициент соотношения высококвалифицированных и квалифицированных рабочих в их общей численности				
Коэффициент соотношения численности основного и вспомогательного персонала				

Таблица В.4 - Анализ производительности труда

Показатели	Ед. изм.	Прош. год	Отчет. год	Отклон. +/-	Темп изм., %
Выручка чистая от реализации::	.				
в текущих ценах	тыс.руб.				
в сравнительных ценах	тыс.руб				
Среднеучетная численность:					
работающих	чел.				
одного основного рабочего	чел.				
Производительность труда:					
одного работающего					
в текущих ценах	тыс.руб				
в сравнительных ценах	тыс.руб				
одного основного рабочего					
в текущих ценах	тыс.руб				
в сравнительных ценах	тыс.руб				
Трудоемкость продукции:					
одного работающего					
в текущих ценах	тыс.руб				
в сравнительных ценах	тыс.руб				
одного основного рабочего					
в текущих ценах	тыс.руб				
в сравнительных ценах	тыс.руб				

Таблица В.5 - Состав фонда оплаты труда и другие выплаты (тыс. руб.)

№	Показатели	Прошлый период	Отчетный период	Темп изменения, %	Отклонение, (+;-)
1	Фонд оплаты труда, всего (строка 2 + строка 3 + строка 6)				
2	Фонд основной заработной платы				
3	Фонд дополнительной заработной платы				
4	из него: доплаты и надбавки к тарифным ставкам и должностным окладам				
5	премии и вознаграждения, носящие систематический характер (ежемесячные, ежеквартальные)				
6	Поощрительные и компенсационные выплаты				
7	из них: материальная помощь				
8	премии, вознаграждения, трудовые и социальные льготы, которые имеют индивидуальный характер				

Таблица В.6 - Анализ структуры фонда оплаты труда и заработной платы

№	Показатели	Ед. изм.	Прошлый период	Отчетный период	Темп изменения, %	Отклонение, (+;-)
1	Фонд заработной платы, в том числе:	тыс. руб.				
1.1	основная заработная плата	тыс. руб.				
1.2	дополнительная	тыс. руб.				
1.3	поощрения и компенсационные выплаты	тыс. руб.				
2	Структура фонда заработной платы, всего	%				
2.1	в том числе: основная заработная плата	%				
2.2	дополнительная	%				
2.3	поощрения и компенсационные выплаты	%				
3	Среднемесячная заработная плата	руб.				
3.1	в том числе по категориям персонала: рабочие	руб.				
3.2	руководители	руб.				
3.3	специалисты	руб.				
3.4	обслуживающий персонал	руб.				
4	Среднеучетная численность персонала	чел.				

Таблица В.7 - Анализ эффективности использования фонда оплаты труда  
производственного предприятия

№	Показатели	Ед. изм.	Прошлый период	Отчетный период	Темп изменения, %	Отклонение, (+;-)
1	Объем производства продукции	тыс. руб.				
2	Чистая выручка от реализации продукции	тыс. руб.				
3	Прибыль от реализации	тыс. руб.				
4	Чистая прибыль	тыс. руб.				
5	Фонд оплаты труда	тыс. руб.				
6	Уровень фонда оплаты труда в % к выручке (зарплатоемкость)	%				
7	Объем производства на рубль фонда оплаты труда (зарплатоотдача)	коэф.				
8	Чистый доход от реализации на рубль фонда оплаты труда	коэф.				
9	Прибыль от реализации на рубль фонда оплаты труда (зарплаторентабельность)	коэф.				
10	Чистая прибыль на рубль фонда оплаты труда (зарплаторентабельность)	коэф.				
11	Интегральный коэффициент эффективности использования фонда оплаты труда	коэф.				

Таблица В.8 - Анализ эффективности использования фонда оплаты труда  
производственного предприятия

№	Показатели	Ед. изм.	Прошлый период	Отчетный период	Темп изменения, %	Отклонение, (+;-)
1	Доход от реализации продукции	тыс. руб.				
2	Прибыль от реализации	тыс. руб.				
3	Чистая прибыль	тыс. руб.				
4	Фонд оплаты труда	тыс. руб.				
5	Уровень фонда оплаты труда в % к выручке (зарплатоемкость)	%				
6	Выручка на рубль фонда оплаты труда (зарплатоотдача)	коэф.				
7	Валовый доход на рубль фонда оплаты труда	коэф.				
8	Прибыль от реализации на рубль фонда оплаты труда (зарплаторентабельность)	коэф.				
9	Чистая прибыль на рубль фонда оплаты труда (зарплаторентабельность)	коэф.				
10	Интегральный коэффициент эффективности использования фонда оплаты труда	коэф.				

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### Оценка уровня и потребности развития персонала предприятия на основе компетентностного подхода

#### **1. Разработка корпоративной модели компетенций предприятия и соответствующей шкалы их оценки.**

Необходимо разработать или использовать существующие корпоративные модели компетенций для каждого подразделения (отдела) исследуемого предприятия. При этом для различных должностей, групп должностей, подразделений можно использовать:

- различные модели описания, оценки и развития компетенций;
- одинаковую модель для всех подразделений.

#### **2. Формирование сводной квалификационной матрицы предприятия.**

Для оценки требований, предъявляемых к компетенциям конкретного подразделения исследуемого предприятия, необходимо составить сводную квалификационную матрицу предприятия. Для этого по каждой группе сформированных на первом этапе корпоративных компетенций составляются требования/компетенции и соответствующая шкала их оценки.

Наименование требований/компетенций	Структурные подразделения (отделы)				
	Отдел продаж	Отдел сбыта	Отдел кадров	Бухгалтерия	...
<b>1. IQ -МЫШЛЕНИЕ</b>					
Когнитивная гибкость	O(1)	H(2)	...	...	...
Критичность мышления	H(3)	O(0)	...	...	...
Креативность	P(2)	P(1)	...	...	...
Системное мышление	H(3)	H(3)	...	...	...
Открытость новому	O(1)	P(2)	...	...	...
<b>2. PQ – ПРОДУКТИВНОСТЬ</b>					
Клиентоориентированность	P(2)	H(2)	...	...	...
Эффективность	H(3)	P(2)	...	...	...
Ответственность	H(3)	P(1)	...	...	...
Инициативность	H(3)	O(1)	...	...	...
Ориентация на результат	H(3)	P(2)	...	...	...
<b>3. EQ - ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ</b>					
Управление людьми	H(3)	P(2)	...	...	...
Умение вести переговоры	H(3)	H(3)	...	...	...
Лидерство в команде	P(2)	H(2)	...	...	...
Сотрудничество	P(1)	H(3)	...	...	...
Эмоциональный интеллект	O(1)	O(1)	...	...	...

### 3. Формирование квалификационных матриц подразделений (отделов) предприятия и оценка уровня развития компетенций.

На данном этапе для оценки уровня развития персонала предприятия необходимо сформировать квалификационные матрицы подразделений (отделов). Для этого по составленным требованиям к компетенциям конкретного подразделения необходимо определить:

- оценки существующих компетенций сотрудников подразделения (на момент первой оценки), и в дальнейшем приобретаемые ими компетенции (в течение работы);

- удельные веса (коэффициенты важности) каждой компетенции и групп оцениваемых компетенций конкретного подразделения. Такие коэффициенты могут быть разными для различных подразделений предприятия в зависимости от их специфики;

- средневзвешенные оценки требований и существующих компетенций конкретного подразделения по группам компетенций;

- уровень развития персонала подразделения на основе расчета средневзвешенной оценки требований и существующих компетенций конкретного подразделения по всем группам компетенций;

- степень соответствия существующих компетенций подразделения поставленным требованиям отдельно по группам компетенций и по всем группам вместе.

В первый столбец "квалификационной матрицы подразделения" вносятся все требования из "сводной квалификационной матрицы".

Во второй и третий - вносятся оценки:

- ✓ требований (из "сводной квалификационной матрицы");
- ✓ существующих компетенций по разработанной шкале (табл. Г.1).

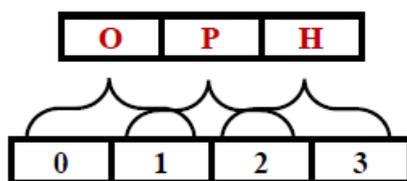
Таблица Г.1 – Рекомендуемая шкала оценки существующих компетенций подразделения\*

№ п/п	Балл количественное значение уровня	Название уровня	Содержательное описание уровня
1	3	<b>Превосходит ожидания (уровень мастерства)</b>	<u>Дополнение к уровню 2:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Добивается успеха, применяя компетенцию для решения особо сложных задач</li> <li>• Сотрудник демонстрирует профессиональный уровень знаний по данной компетенции.</li> <li>• Сотрудник делится и передает знания и опыт коллегам.</li> </ul>
2	2	<b>Соответствует ожиданиям (уровень опыта)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сотрудник демонстрирует достаточный уровень знаний по данной компетенции на основе своего опыта.</li> <li>• Успешно применяет компетенцию для решения стандартных и новых рабочих задач</li> <li>• Все элементы компетенции проявляются стабильно и систематически</li> <li>• В деятельности в основном опирается только на собственный опыт.</li> </ul>
3	1	<b>Требуются улучшения (уровень)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Есть значительные пробелы в знаниях и навыках.</li> <li>• Успешно использует компетенцию для решения только стандартных, простых рабочих задач</li> </ul>

		<i>развития)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проявляя компетенцию для решения новых задач, добивается лишь частичного успеха</li> <li>• Элементы компетенции проявляются не стабильно, от случая к случаю</li> <li>• Активно обучается и перенимает опыт.</li> <li>• Поведение легко корректируется обучением.</li> </ul>
4	0	<b>Не соответствует ожиданиям (уровень некомпетентности)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Не достаточно знаний по данной компетенции.</li> <li>• Не использует компетенцию в своей работе</li> <li>• Проявляет поведение, обратное тому, которое описано в компетенции</li> <li>• Требуется обучение/коррекцию/развитие правильного поведения.</li> </ul>

*\*обучающимся может самостоятельно разработать данную шкалу*

Степень владения компетенциями оценивается следующим образом:



где: **Н** - необходимые знания; **Р** - рекомендуемые знания; **О** - поверхностные (ознакомительные) знания.

В соответствии с результатами сравнения и выявлении потребностей в развитии, в пятом столбце ставится:

"+" - если развитие компетенции необходимо;

"-" - если развитие компетенции не требуется для эффективной работы подразделения.

При первом составлении квалификационной матрицы подразделения заполняется 1-й, 2-й, 3-й и 5-й столбцы матрицы. 4-ый столбец остается незаполненным. При этом существующие компетенции оцениваются на момент составления квалификационной матрицы. Далее столбец 4 заполняется по мере приобретения, развития сотрудниками подразделения соответствующих компетенций, которое может достигаться различным образом.

Для определения уровня развития персонала подразделения на основе расчета средневзвешенной оценки существующих компетенций предлагается использовать следующую шкалу:

Таблица Г.2 – Шкала оценки уровня развития персонала подразделения

№ п/п	Интервалы балльных оценок существующих компетенций	Уровень развития персонала подразделения
1	<b>0,0 – 1,7</b>	<b>Низкий</b>
2	<b>1,8 – 2,4</b>	<b>Средний</b>
3	<b>2,5 – 3,0</b>	<b>Высокий</b>

**4. Определение потребности в развитии персонала предприятия и предоставление соответствующих рекомендаций.** На основании сравнения (сопоставления) оценок требований и существующих компетенций делается

вывод о потребности или отсутствии потребности развития компетенций сотрудников для эффективной работы в данном подразделении.

**5. Построение дерева проблем в развитии персонала предприятия.**

На основе определения уровня развития компетенций отдельных подразделений необходимо составить дерево проблем в развитии персонала предприятия в целом.

**6. Построение дерева решений по дальнейшему развитию персонала предприятия.** На основе построения дерева проблем необходимо разработать дерево решений (перечень действий) по дальнейшему развитию персонала предприятия с помощью инструментов «Диаграмма Омаэ» или «Диаграмма Исикавы»

## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

### Типология организационных культур предприятия

		Уровень централизации власти	
		Высокий	Низкий
Степень формализации	Низкая	<b><u>КУЛЬТУРА ЗАДАЧИ</u></b> (Афина) - Фокус на достижении целей, миссии организации - Работа организована согласно характера задач - Групповое взаимодействие является сильным - Гибкость и автономность - Работа может приносить удовольствие, но связано с риском «сгорания»	<b><u>КУЛЬТУРА ЛИЧНОСТИ</u></b> (Дионис) - Эгалитарная - Формальная структура сведена к минимуму - Коллективное принятие решений - Информация и влияние - Акцент на индивидуальном росте и развитии
	Высокая	<b><u>КУЛЬТУРА ВЛАСТИ</u></b> (Зевс) - Централизация власти - Индивидуальное управленческое решение - Сложность задач ограничено - Вознаграждение основано на соображениях руководителя - Личная лояльность или страх наказания	<b><u>КУЛЬТУРА РОЛИ</u></b> (Аполлон) - Бюрократическая и иерархическая - Формальные роли и процедуры - Четко обозначены границы полномочий и компетенций - Безличная и предполагаемая - Акцент, скорее, на функциях, чем на личностях

Рис. Д.1. Модель типологии организационных культур Ч. Хэнди

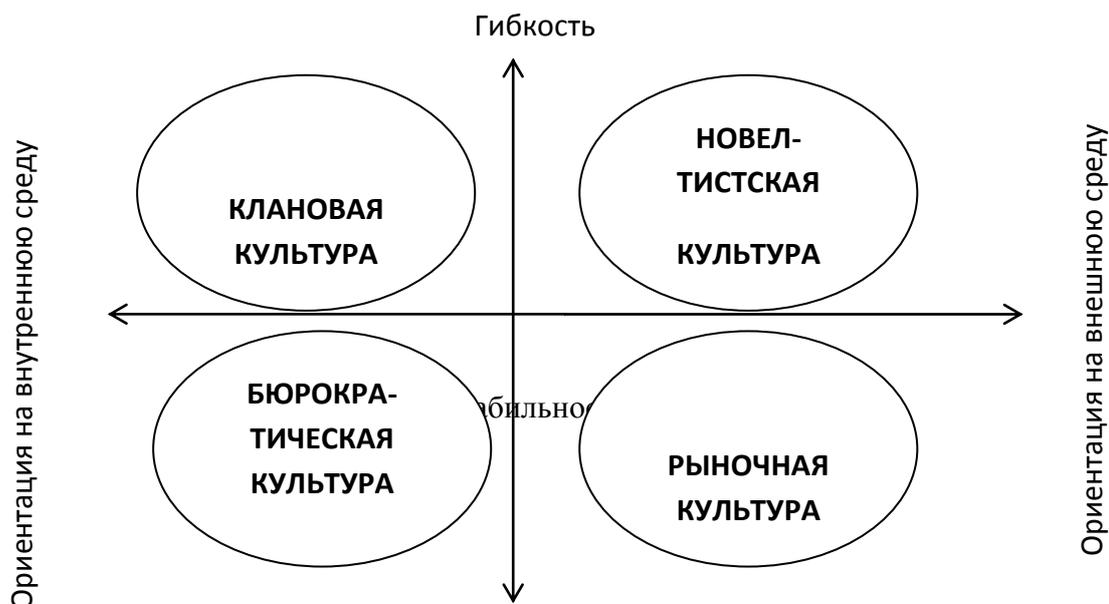


Рис. Д.2. Модель типологии организационных культур Камерона и Куинна

## ПРИЛОЖЕНИЕ Е

### Оценка корпоративной социальной ответственности предприятия (Этап 1)

Таблица Е.1. - Карта оценки стейкхолдеров

Группа стейкхолдеров	Интересы стейкхолдеров	Оценка воздействия	Методы взаимодействия
----------------------	------------------------	--------------------	-----------------------

#### **5 шагов для заполнения таблицы:**

**1.** Нужно определить людей, группы, организации, на которые будет влиять деятельность компании в целом или реализация определенного проекта частности - колонка «Группа стейкхолдеров» (полная характеристика).

**2.** После того, как список заинтересованных сторон составлен, нужно определить специфические интересы, которые может иметь каждая группа стейкхолдеров. Стоит учесть следующие вопросы: выгода для стейкхолдеров, изменения, которые должен почувствовать стейкхолдер в связи с деятельностью компании или внедрением определенного проекта, вопросы, которые могут нанести вред стейкхолдерам или вызвать конфликт с компанией. Все эти вопросы должны быть записаны в колонке «Интересы стейкхолдеров».

**3.** Необходимо определить, насколько важны интересы стейкхолдеров для успешной деятельности компании и насколько сильно их влияние. Нужно учесть: роль, которую должны играть ключевые стейкхолдеры для успешной деятельности организации, и вероятность того, что стейкхолдеры смогут играть эту роль; влияние негативного отношения стейкхолдеров в деятельности компании.

**4.** Нужно определить риски и ожидания относительно заинтересованных сторон. Отчасти успех деятельности компании или реализации проекта зависят от прогнозов, сделанных в отношении различных групп стейкхолдеров, и возможных рисков. Некоторые из этих рисков возникают из-за конфликта интересов. Поэтому нужно определить основные прогнозы по каждому из «ключевых» стейкхолдеров, которые будут играть важную роль в деятельности компании.

**5.** Нужно определить методы и виды взаимодействия с заинтересованными сторонами.

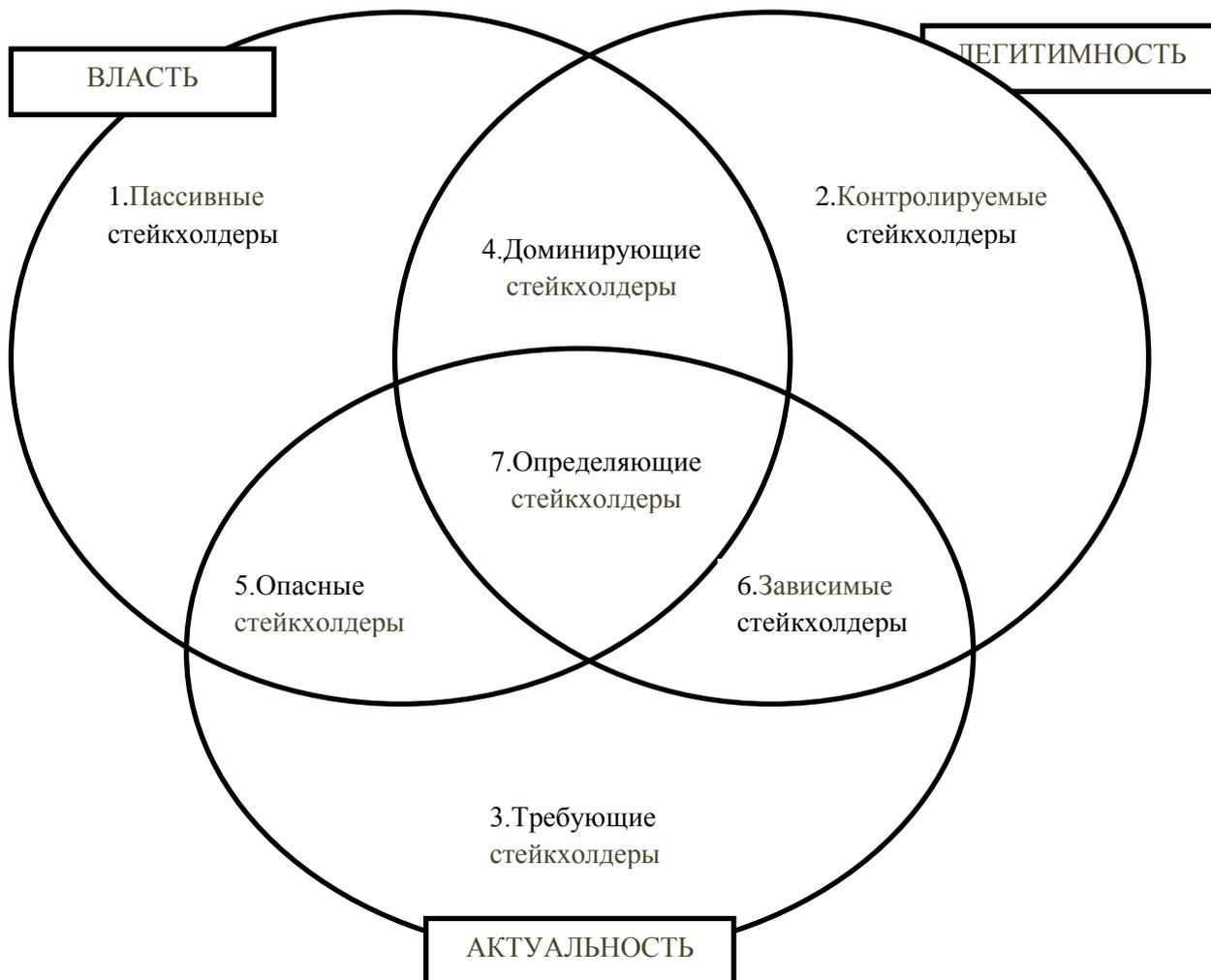


Рис. Е.1. Модель Митчелла-Агле-Вуда: определение значимости стейкхолдеров

Для того, чтобы разместить стейкхолдеров на модели необходимо использовать экспертную оценку трех факторов по всем стейкхолдерам от 0 до 10 и построить лепестковую диаграмму

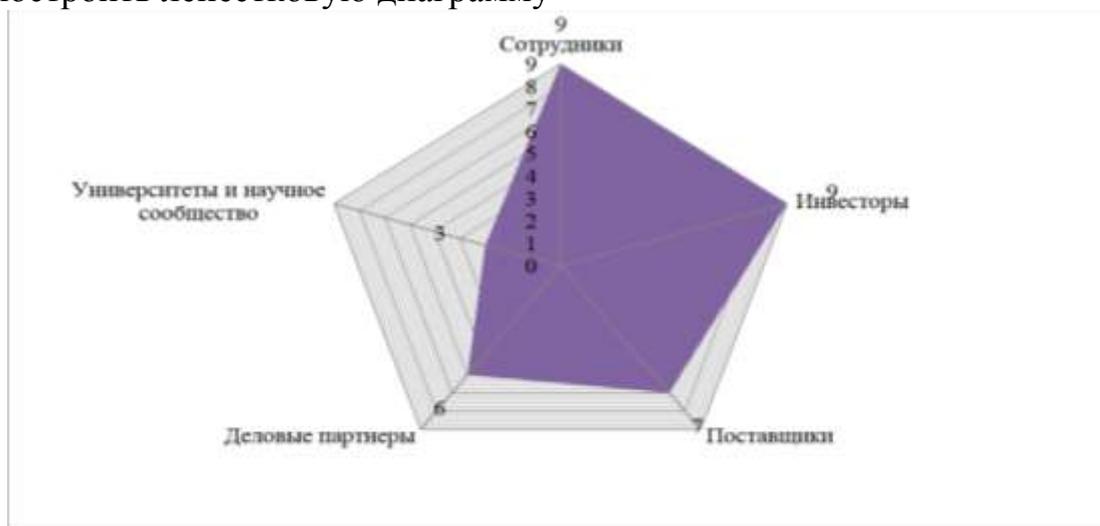


Рис. Е.2. Оценка власти/легитимности/актуальности стейкхолдеров предприятия

Уровень заинтересованности в решениях компании	высокий	Группа Б	Группа Г
	низкий	Группа А	Группа В
		Низкий	Высокий
		Уровень влияния на решения компании	

Рис. Е.3. Матрица стейкхолдеров

## ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

### Оценка корпоративной социальной ответственности предприятия (Этап 2)

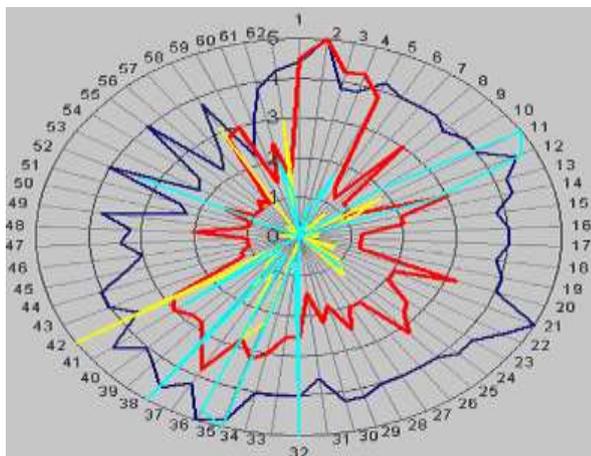


Рис. Ж.1. Наглядная система профилей репутаций (пример)

Алгоритм работы с репутацией по системе профилей репутаций представлен в табл. Ж.1.

Таблица Ж.1. - Алгоритм применения методики управления репутацией компании на основе системы профилей репутаций

	ЦЕЛЬ	МЕТОДЫ
Шаг 1	Определение целевых групп компании, их сегментация и установления важности взаимодействия с каждым из сегментов	- Сегментация общественности на основе различных подходов (профессиональный, географический и др.); - Применение «матрицы приоритетности взаимодействия с целевыми группами».
Шаг 2	Выявление параметров репутаций (RP)	- Контент-анализ сообщений внешних СМИ и PR-информации компании; - Фокус-интервью и экспертные опросы представителей целевых групп; - Анализ рейтингов репутаций.
Шаг 3	Выявление идеального профиля репутации для каждого из выбранных сегментов	- Оценка по 5-балльной шкале каждого из параметров репутаций относительно успешной компании отрасли представителями целевых групп; - Контент-анализ комментариев респондентов; - В ряде случаев возможно проведение фокус-групп с лидерами мнений.
Шаг 4	Выявление реального профиля репутации для каждого из выбранных сегментов	- Оценка по 5-балльной шкале каждого из параметров репутаций в отношении компании-субъекта исследования представителями целевых групп; - Контент-анализ комментариев респондентов; - В ряде случаев возможно проведение фокус-групп с лидерами мнений.
Шаг 5	Выявление исходящего информационного профиля репутации для каждого из выбранных сегментов компании	- Контент-анализ PR-информации
Шаг 6	Выявление внешнего информационного профиля	- Контент-анализ сообщений внешних СМИ.

	репутации для каждого из выбранных сегментов	
Шаг 7	Графическое изображение идеального, реального, исходящего информационного и внешнего информационного профилей репутаций	<p>- Для изображения идеального и реального профилей репутаций на шкале репутации вес каждого из параметров репутации определяется как отношение суммарной оценки к общему числу опрошенных респондентов;</p> <p>- Для изображения исходящего информационного и внешнего информационного профилей репутаций на шкале репутации вес каждого из параметров репутации определяется по формуле:</p> $RP_j = \frac{M * n}{N}$ <p>где RPj - параметр репутации; j - номер параметра репутации; M - максимальное значение (оценка) на шкале репутации; N - максимальное количество сообщений по одному параметру репутации за исследуемый период; n - количество сообщений по параметру RPj за исследуемый период.</p>
Шаг 8	Максимальное сокращение разрывов между идеальным и реальным профилями репутаций	Разработка и проведение комплекса корректирующих PR-мероприятий

Для построения репутационных профилей используется табл.Ж.2.

Таблица Ж.2 - Построение репутационного профиля

№ п/п	Параметр репутаций	Профили			
		идеальный	реальный	исходящий	внешний

### Рейтинг открытости и системности компаний

Оценка предусматривает использование интегрированного метода и системного анализа уровня раскрытия информации, а также деятельности компаний в сфере КСО (взаимодействия со всеми заинтересованными лицами) и выражается итоговым балльным показателем.

Таблица Ж.3. - Шкала оценки параметров деятельности компаний в сфере КСО

Показатели	Оценка (в баллах)
<b>Первый блок: «Социальный отчет как инструмент диалога с обществом»</b>	
Компания взяла на себя обязательство быть подотчетной за влияние на общество и окружающую среду. Компания предоставляет социальный отчет на рассмотрение общественности, предусматривающий	Отчет подготовлен на базе GRI и является публично доступным (на официальном сайте компании, в печатном виде). Компания полностью заполнила все разделы анкеты редакции
	<b>5</b>

<p>реализацию надлежащей политики по отчетности. Компания активно использует принципы Руководства по отчетности в области устойчивого развития, разработанного Глобальной инициативой по отчетности GRI, результаты деятельности в области устойчивого развития распространяются на все аспекты деятельности компании, включая ее политику, принимаемые решения и действия, приводящие к социальным, экологическим или экономическим (в частности, финансовых) последствий (стандарт верификации отчетов AA 1000, Account Ability 2003)</p>	<p>Есть отчет о прогрессе по ГД ООН или отчет составлен в соответствии внутренним требованиям компании; доступен публично. Компания заполнила все разделы анкеты редакции</p>	<p>4</p>
<p>Компания не использует Руководство по отчетности в области устойчивого развития, разработанное Глобальной инициативой по отчетности. Компания предоставляет отчет о прогрессе по Глобальному договору (ГД) ООН, или отчетность готовится в произвольной форме, однако включает раскрытия информации о формах КСО и социального партнерства. Компания раскрывает отдельные положения в сфере корпоративной социальной отчетности</p>	<p>Готовится очередной отчет (не первый раз), или отчет о деятельности компании входит в отчет о социальной ответственности материнской структуры (есть отдельный раздел)</p>	<p>3</p>
	<p>Отчет находится в процессе подготовки или не структурирован, есть отдельный раздел о КСО на сайте</p>	<p>2</p>
	<p>Отчет не формируется, но компания периодически использует практики КСО и информирует общественность</p>	<p>1</p>
<p align="center"><b>Второй блок: "Направления и объемы социальных инвестиций"</b></p>		
<p>Компания осуществляет социальное инвестирование по следующим направлениям:  - Развитие персонала;  - Охрана труда и здоровья;  - Охрана окружающей среды и ресурсосбережения;  - Поддержка добросовестной деловой практики, этического поведения и др .;  - Программы сообществ;  - Благотворительность и меценатство.  Компания раскрывает информацию об общих объемах социальных инвестиций (СИ), в частности, расходы на развитие</p>	<p>Есть информация по пяти и более направлениям КСО</p>	<p>5</p>
	<p>Есть информация по четырем направлениям КСО</p>	<p>4</p>
	<p>Есть информация по трем направлениям КСО</p>	<p>3</p>
	<p>Есть информация по двум направлениям КСО</p>	<p>2</p>
	<p>Есть информация по одному направлению КСО</p>	<p>1</p>
<p align="center"><b>Третий блок: «Системность в управлении КСО с учетом заинтересованных сторон (стейкхолдеров)»</b></p>		
<p>В компании существуют единые механизмы управления и повышения эффективности в сфере КСО Компания системно занимается практикой КСО. КСО является частью корпоративной стратегии, существует специальное структурное подразделение и стратегия развития. Компания взаимодействует со всеми стейкхолдерами (персоналом, акционерами, кредиторами, держателями облигаций, поставщиками и потребителями продукции, территориальной общиной, органами власти), используя весь набор инструментов: проведение круглых столов, СМИ, анкеты в открытом доступе и др.</p>	<p>Процесс КСО интегрированный в общую корпоративную стратегию. У компании есть отдельное структурное подразделение с КСО или отдельная позиция (специалист по КСО). Ведется постоянное привлечение всех стейкхолдеров</p>	<p>5</p>
	<p>Процесс КСО частично интегрирован в общую корпоративную стратегию. Есть отделы, которые реализуют системную стратегию КСО. Проводится периодическое привлечение всех стейкхолдеров</p>	<p>4</p>
<p>В компании несколько структурных подразделений занимаются КСО, которые реализуют отдельные программы социального партнерства. Компания заявила, что планирует в</p>	<p>КСО не является системным процессом, не входит в годовые планы, но реализуются отдельные программы. Проводится частичное привлечение стейкхолдеров</p>	<p>3</p>

будущем составлять отчетность и совершенствовать структуру управления в сфере КСО. Компания взаимодействует с некоторыми стейкхолдерами	КСО существует только в отдельных направлениях, является отдельной целью проектов (PR и т. Д.)	2
	Начальный уровень внедрения КСО	1
<b>Четвертый блок: "Активность и системность в сфере благотворительности и меценатства"</b>		
Компания системно (не менее года) сотрудничает с благотворительными или другими фондами и общественными организациями, реализует меценатские проекты по одному или нескольким направлениям: - Культура и искусство; - Наука и образование - Социальная сфера; - Экология; - Спорт.	Есть информация по всем направлениям	5
	Есть информация по четырем из пяти направлений	4
	Есть информация по трем из пяти направлений	3
	Есть информация по двум из пяти направлений	2
	Есть информация по одному из пяти направлений	1

Определение рейтинга компаний по открытости и системности в сфере КСО осуществляется по формуле:

$$I_j = \left( \alpha \sum_{i=1}^{n_j} \frac{X_{ij}}{n_j} + \beta \sum_{i=1}^{m_j} \frac{Y_{ij}}{m_j} \right) k_j, \quad (\text{Ж.1})$$

где  $I_j$  - интегральный показатель оценки открытости социальной политики и информативности отчетности компаний, принимает значения от 0 до 5 баллов;

$X_{ij}$  - балл по каждому из критериев оценки компании по анкете, принимает значения от 0 до 5;

$Y_{ij}$  - среднеарифметический балл по каждому из критериев оценки компании независимыми экспертами, принимает значения от 0 до 5;

$n_j$  - количество результативно оцененных критериев по анкете данной компании;

$m_j$  - количество результативно оцененных критериев независимыми экспертами для данной компании;

$\alpha, \beta$  - вес оценок соответственно по анкетам компании и независимых экспертов (в данной методике равнозначны и равны 50%, следовательно,  $\alpha = \beta = 0,5$ );

$k_j$  - поправочный коэффициент, учитывающий масштабность социальной политики и социальных инвестиций компании (от 0,75 до 1,00) (табл.Ж.4).

Максимальное значение интегральной оценки приведено к 100 баллов с целью сделать этот показатель более наглядным и читаемым.

Таблица Ж.4.- Процент отчислений на КСО -программы к чистому доходу

10	-	$\infty$	1
5	-	10	0,95
2,5	-	5	0,9
0	-	2,5	0,85
Нет информации			0,8

Таблица Ж.5. - Оценка Индекса прозрачности

Критерий	Критерий Индекса и вес		Политика и процедуры	Показатели	Всего баллов
	Предмет	Баллы	50%	50%	100%
<b>Отчетность</b>	Отчет уровня А GRI (SUP*)	100			<b>100</b>
	Отчет уровня Б ИГЗ	80			
	Отчет уровня В ИГЗ	60			
	Отчет не ИГЗ	50			
	Другой частичный отчет**	40			
<b>Прозрачность</b>	Бизнес профиль и стратегия	2			<b>60</b>
	Менеджмент КВ	2			
	Управление	4			
	Этика и права человека	4			
	Диалог с заинтересованными сторонами	2			
	Материальные вопросы	2			
	Влияние на рабочие места	12			
	Потребители, продукция, маркетинг	6			
	Поставщики и сеть поставки	6			
	Участие общины	8			
Окружающая среда	12				
<b>Навигация</b>	Количество созывов на первом месте ВК	5 (1 кликание), 3 (с «о»), 0 (3 кликание или более)			<b>20</b>
	Поиск	5			
	Скопление тем на сайте	2			
	Меню	2			
	Карта сайта	4			
Ссылка на другую информацию	2				
<b>Доступность</b>	Язык	4 – укр., 1 – англ., 1 – рус., 2 – другой (макс.10)			<b>20</b>
	Доступность для лиц с физическими недостатками	3			
	Контактная информация	4 - имя и детали, 2 - информация			
	Блог и другие интерактивные или видео материалы	3			
<b>ВСЕГО</b>		200			<b>200</b>

## ПРИЛОЖЕНИЕ 3

### Оценка корпоративной социальной ответственности предприятия (Этап 3)

Комплексный индекс (КИ)  $i$ -й компании ( $i = 1, 2, \dots, n$ ), предложенный учеными «Института экономики города», рассчитывается как:

$$KI_i = (T_i + CE_i + SE_i) / TOC_i, \quad (3.1)$$

где  $T_i$  - выплаченные налоги;

$CE_i$  - инвестиции в основной капитал;

$SE_i$  - социальные расходы;

$TOC_i$  - текущие расходы производственного назначения.

Индикатор перспективного развития (ИР), рассчитываемый как отношение суммы социального инвестирования и инвестиций в основной капитал к величине чистой прибыли:

$$IP = (CE_i + SE_i) / NE_i, \quad (3.2)$$

где  $NE_i$  - чистая прибыль компании.

Индикатор социальных расходов (ИСО - норма социальных расходов к прибыли) - отношение объема социальных расходов, произведенных компанией в течение отчетного периода, к объему чистой прибыли, полученной в этом же периоде:

$$ICB = SE_i / NE_i. \quad (3.3)$$

- Индекс удельных социальных инвестиций (ИЛ), характеризующий сумму социальных инвестиций в расчете на одного рабочего:

$$IL = \frac{\sum_{i=1}^n C_i}{\sum_{i=1}^n L_i}, \quad (3.4)$$

где  $C_i$  - объем социальных инвестиций компании с учетом обязательных и добровольных расходов на социальные программы;

$L_i$  - среднесписочная численность персонала компании;

$n$  - количество компаний, участвующих в исследовании.

- доля социальных инвестиций в суммарном объеме продаж (IS):

$$IS = \frac{\sum_{i=1}^n C_i}{\sum_{i=1}^n S_i} * 100\%, \quad (3.5)$$

где  $C_i$  - объем социальных инвестиций компании с учетом обязательных и добровольных расходов на социальные программы;

$S_i$  - валовой объем продаж;

$n$  - количество компаний, участвующих в исследовании.

- доля социальных инвестиций в суммарном объеме прибыли до налогообложения (IP):

$$IP = \frac{\sum_{i=1}^n C_i}{\sum_{i=1}^n P_i} * 100\%, \quad (3.6)$$

где  $C_i$  - объем социальных инвестиций компании с учетом обязательных и добровольных расходов на социальные программы;

$P_i$  - общая сумма прибыли до налогообложения;

$n$  - количество компаний, участвующих в исследовании.

		Социальный эффект (результат у стейкхолдеров)	
		Низкий	Большой
Выгоды для бизнеса	Большие	«выигрыш-проигрыш» <b>Социальный эгоизм</b>	«выигрыш-выигрыш» <b>Социальное инвестирование</b>
	Низкие	«проигрыш-проигрыш» <b>Благотворительность</b>	«проигрыш-выигрыш» <b>Социальный альтруизм</b>

Рис. Ж.1. Матрица выбора основных направлений развития социальной ответственности

Эффективность корпоративной социальной ответственности компании и стейкхолдеров (частный показатель) рассчитывается по следующей формуле:

$$IQ(ij) = \left( \frac{1}{n} \sum_{i=1, j=1}^n (X_i - Y_j) \right) * 100, \quad (3.7)$$

где  $Y_i$  - переменная, принимающая значение 1, если  $i$ -й признак присутствует в компании, и равен 0, если этот признак отсутствует;

$X_j$  - переменная, принимающая значение 1, если  $j$ -й признак присутствует у стейкхолдеров, и равен 0, если этот признак отсутствует;

$n$  - количество признаков, по которым оценивается социальная деятельность компаний.

## ПРИЛОЖЕНИЕ И

### Интегральная оценка управления персоналом

Таблица И.1 - Интегральная оценка управления персоналом

Показатели	Ед. изм.	Оптимальное значение (КН <sub>і</sub> )	Фактическое значение (КФ <sub>і</sub> )			Степень соответствия оптимальному значению (КФ <sub>і</sub> / КН <sub>і</sub> )			Значимость (d <sub>і</sub> )
			Прошлый год	Отчетный год	Планный год	Прошлый год	Отчетный год	Планный год	
Количественная оценка труда персонала (экономический аспект)									
1									
2									
...									
n									
Интегральный показатель (I <sub>кол</sub> )		>1	-	-	-	$I_{пр}^{кол} = \frac{\sum \frac{КФ_{прі}}{КН_{прі}}}{\sum d_i}$	$I_{отч}^{кол} = \frac{\sum \frac{КФ_{отчі}}{КН_{отчі}}}{\sum d_i}$	$I_{пл}^{кол} = \frac{\sum \frac{КФ_{плі}}{КН_{плі}}}{\sum d_i}$	d <sub>кол</sub>
Качественная оценка труда персонала (социальный аспект)									
1									
2									
...									
n									
Интегральный показатель (I <sub>кач</sub> )	коэф.	>1	-	-	-	$I_{пр}^{кач} = \frac{\sum \frac{КФ_{прі}}{КН_{прі}}}{\sum d_i}$	$I_{отч}^{кач} = \frac{\sum \frac{КФ_{отчі}}{КН_{отчі}}}{\sum d_i}$	$I_{пл}^{кач} = \frac{\sum \frac{КФ_{плі}}{КН_{плі}}}{\sum d_i}$	d <sub>кач</sub>
Интегральный показатель социально-экономической эффективности труда (I <sub>общ</sub> )	коэф.	>1	-	-	-	$I_{пр}^{общ} = \frac{I_{пр}^{кол}}{d_{кол}} + \frac{I_{пр}^{кач}}{d_{кач}}$	$I_{отч}^{общ} = \frac{I_{отч}^{кол}}{d_{кол}} + \frac{I_{отч}^{кач}}{d_{кач}}$	$I_{пл}^{общ} = \frac{I_{пл}^{кол}}{d_{кол}} + \frac{I_{пл}^{кач}}{d_{кач}}$	-

#### Методические рекомендации для проведения интегральной оценки:

##### 1. Показатели должны соответствовать следующим требованиям:

- ✓ информативность (отражение наиболее важных аспектов исследования);
- ✓ отсутствие дублирования (например, фондоотдача и фондоёмкость);
- ✓ однонаправленность (значения всех показателей «чем больше, тем лучше»);
- ✓ положительные значения показателей (в случае отрицательных значений, они приравниваются к 0).

##### 2. Для обоснования оптимальных значений показателей могут применяться:

- теоретические (рекомендуемые в экономической литературе) значения – преимущественно для показателей финансового состояния;
- средние значения в отрасли деятельности предприятия;
- значения лучшего предприятия-аналога;

- значения, полученные в результате опроса экспертов, - для качественных параметров оценки труда персонала;
- целевые стратегические нормативы (существующие на предприятии или разработанные магистром самостоятельно).

3. Присвоение значимости каждому показателю проводится магистром самостоятельно с учетом следующих особенностей:

- отражает степень важности каждого показателя для конкретного предприятия в определенный период времени;

- определяется экспертным путем;

- выражается десятичной дробью (например, 0,2), при этом сумма значимостей по конкретному направлению оценки должна составлять 1 ( $\sum d_i^{\text{кол}} = 1; \sum d_i^{\text{кач}} = 1$ );

- для расчета интегрального показателя социально-экономической эффективности труда ( $I_{\text{общ}}$ ) присваивается значимость направлениям оценки – количественная оценка ( $d_{\text{кол}}$ ) и качественная оценка ( $d_{\text{кач}}$ ), при этом сумма значимостей должна составлять 1 ( $d_{\text{кол}} + d_{\text{кач}} = 1$ )

## ПРИЛОЖЕНИЕ К

### Стратегические матричные инструменты для определения сбалансированности стратегического портфеля и выбора кадровой стратегии для СБЕ

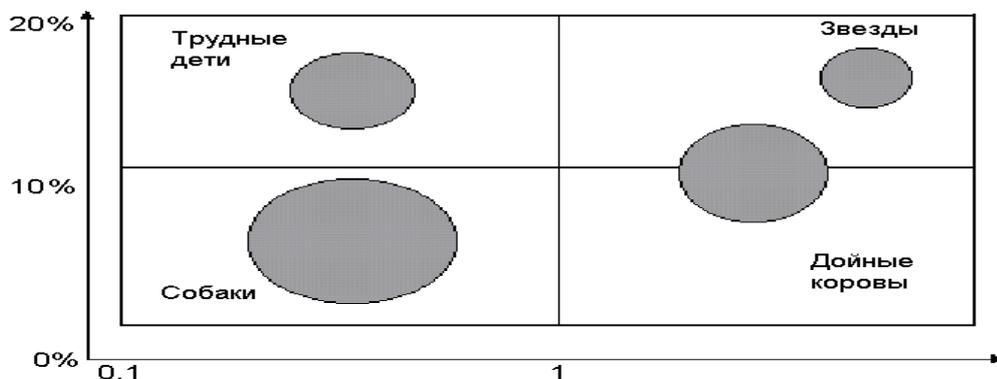


Рис. К.1. Представление матрицы БКГ для анализа стратегических позиций и планирования

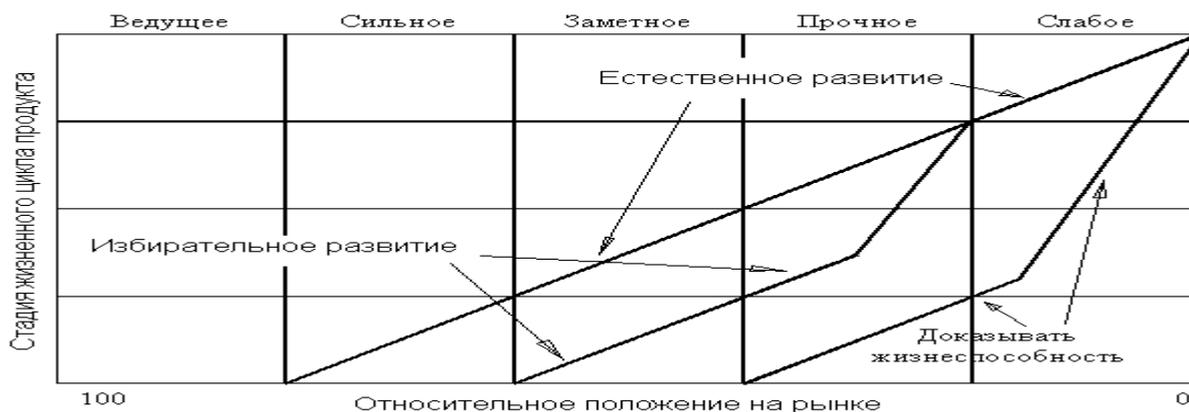


Рис. К.2. Матрица направленной политики АДЛ

Таблица К.1- Переменные, используемые в модели ADL

Переменные сильных сторон бизнеса (Ось X)	Переменные стадий жизненного цикла (Ось Y)
Общая конкурентоспособность	Стадия жизненного цикла
Патенты	Темпы роста рынка
Эффективность производства	Характеристики конкуренции
Гарантийное обслуживание	Приверженность клиента торговой марке
Вертикальная интеграция	Стабильность доли на рынке
Отношение менеджмента к риску	Препятствие на входе нетехнологического плана
	Широта производственных линий
	Развитие технологий

Таблица К.2 - Значения переменных, характерные для разных стадий  
жизненного цикла отрасли

Фактор	Стадия			
	Рождение	Рост	Зрелость	Старость
Темп прироста	?	> ВВП	=< ВВП	< 0
Предсказуемость роста	?	Неопределенный	Хорошо известный	Хорошо известный
Продуктовая линия	Базовая	Разнообразная	Обновленная	Сужающаяся
Число конкурентов	Возрастающее	Большое и возрастающее число последующим уменьшением	и Немного постоянных с	Сокращение
Деление рынка	Фрагментарное	Фрагментарное Несколько лидеров	Концентрация	Дальнейшая концентрация
Стабильность доли рынка	Непостоянная	Лидеры, меняющиеся позициями	Закрепившиеся лидеры	Высокая стабильность
Постоянство потребителей	Никакого или небольшого	Некоторое; агрессивные покупатели	Установление определенных покупательских предпочтений	Постоянство
Стартовые барьеры	Практически никаких	Достаточно низкие	Высокие	Очень высокие
Технология	Разработка концепции продукта	и Отработка и расширение продуктовой линии	и Обновление продуктовой линии	Минимально необходимая

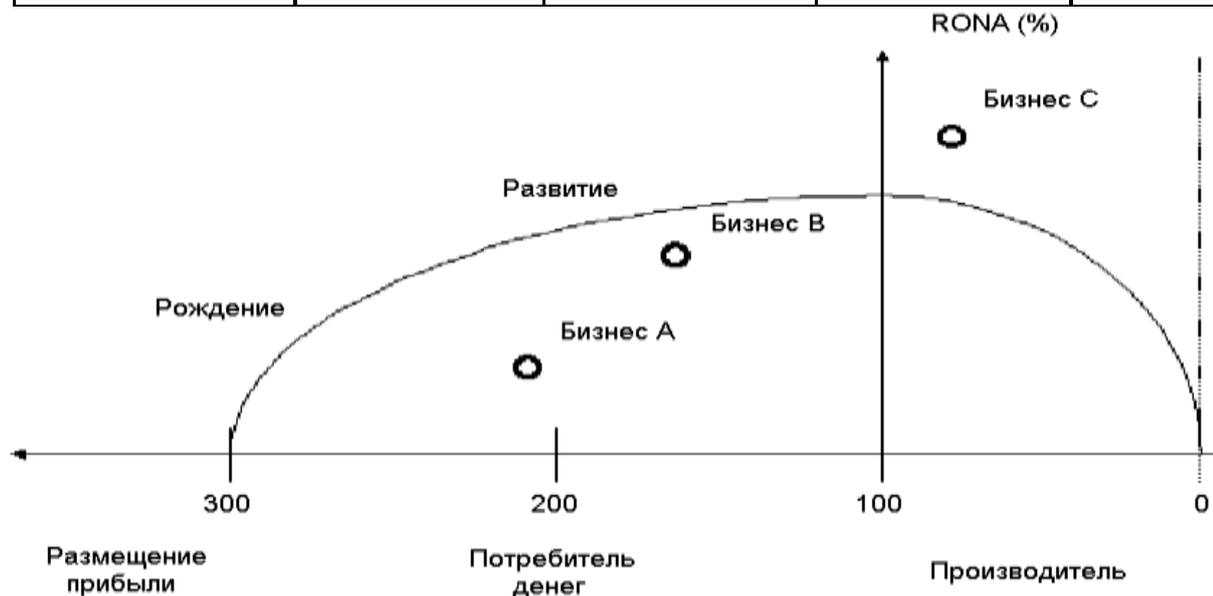


Рис. К.3. Пример RONA-графа



Рис. К.4. Модель Хофера–Шенделя

Таблица К.3 - Переменные, используемые в модели Хофера–Шенделя

Переменные сильных сторон бизнеса (ось X)	Переменные стадии жизненного цикла (ось Y)
Относительная доля рынка	Стадия жизненного цикла
Рост доли рынка	Темпы роста рынка
Охват системой распределения	Изменения роста рынка
Эффективность системы распределения	Темпы технологических изменений продукта
Разнообразие ассортимента изделий	Сегментация рынка
Производственные мощности и расположение	Основное функциональное значение
Эффективность производства	
Кривая опыта	
Сырье для промышленности	
Количество продукта	
Научные исследования и разработки	
Преимущество основного расчета	
Конкурентоспособность цен	
Эффективность рекламных мероприятий	
Вертикальная интеграция	
Основной имидж (репутация)	

## ПРИЛОЖЕНИЕ Л

### Пример ABC-анализа рабочих атрибутов для определения мотивационной составляющей персонала СБЕ



Рис. Л.1. ABC-анализ рабочих атрибутов

## ПРИЛОЖЕНИЕ М

Таблица М.1 - Соотношение стадий жизненного цикла предприятия и его корпоративных стратегий

Стадия жизненного цикла предприятия	Виды корпоративной стратегии предприятия	Характеристика корпоративной стратегии предприятия
<i>Рост (становление)</i>	<i>Стратегия внутреннего (интенсивного) роста</i>	Организация динамично развивается, имеет ресурсы для развития, ориентирована на осуществление деятельности в знакомой области в большем объеме и лучше
	<i>Стратегия внешнего (интеграционного или диверсификационного) роста</i>	Присоединение или поглощение других компаний, вертикальная и горизонтальная интеграция
<i>Зрелость (стабилизация)</i>	<i>Стратегия стабилизации</i>	Сосредоточение на существующих направлениях деятельности предприятия и сохранении конкурентной позиции на рынке.
<i>Спад</i>	<i>Стратегия сокращения (упадок)</i>	Экономия ресурсов, консолидация и перемещение капитала, возможно антикризисное управление

Таблица М.2 - Соотношение кадровой стратегии со стадиями жизненного цикла предприятия и его корпоративными стратегиями

Стадия жизненного цикла предприятия	Вид корпоративной стратегии предприятия	Кадровая стратегия предприятия	Составляющие кадровой стратегии предприятия
<b>Формирование (становление)</b>	Стратегия внутреннего (интенсивного) роста	Поиск и привлечение работников-новаторов, инициативных, контактных, с долговременной ориентацией, не боящихся ответственности. Важно, чтобы ведущие сотрудники не менялись	<i>Отбор и расстановка кадров:</i> поиск людей, способных идти на риск и доводить дело до конца. <i>Вознаграждение:</i> на конкурсной основе, беспристрастное, по возможности удовлетворяющее вкусам работника. <i>Оценка:</i> основывается на результатах, не слишком жесткая. <i>Развитие личности:</i> неформальное, ориентированное на наставника. <i>Планирование перемещений:</i> в центре – интерес работников. Подбор рабочего места, соответствующего интересам работника
<b>Рост</b>	Стратегия внутреннего (интенсивного) роста Стратегия внешнего (интеграционного и диверсификационного) роста	Служащие должны быть организационно закреплены, обладать гибкостью в изменяющихся условиях, быть проблемно-ориентированными и работать в тесном сотрудничестве с другими	<i>Отбор и расстановка кадров:</i> поиск гибких и верных людей, способных рисковать. <i>Вознаграждение:</i> справедливое и беспристрастное. <i>Оценка:</i> основывается на четко оговоренных критериях. <i>Развитие личности:</i> акцент на качественном росте уровня и области

			деятельности. <i>Планирование перемещений:</i> учитываются реальные сегодняшние возможности и разнообразные формы служебного продвижения
<b>Зрелость (стабилизация)</b>	Стратегия стабилизации	Ориентируется на критерии количества и эффективности в области персонала; сроки – кратковременные; результаты – при относительно низком уровне риска и минимальном уровне закреплённости служащих	<i>Отбор и расстановка кадров:</i> чрезвычайно жесткие <i>Вознаграждение:</i> основывается на заслугах, старшинстве и внутриорганизационных представлениях о справедливости. <i>Оценка:</i> узкая, ориентированная на результат, тщательно продуманная. <i>Развитие личности:</i> акцент на компетентность в области поставленных задач, эксперты – в узкой области
<b>Спад</b>	Стратегия сокращения	Ориентирована на потребность в служащих на короткое время, узкой ориентации, без большой приверженности организации Служащие должны быть гибкими в условиях изменений	<i>Набор</i> маловероятен из-за сокращения штатов. <i>Оплата:</i> основана на заслугах, медленно растущая, без стимулов. <i>Оценка:</i> строгая, формальная, основана на управленческих критериях. <i>Развитие, обучение:</i> ограничены, основаны на служебной необходимости. <i>Продвижения:</i> те, кто имеет необходимые навыки, имеют и возможность продвижения

Таблица М.3 - Соотношение кадровой стратегии с деловыми стратегиями предприятия

Деловая стратегия	Кадровая стратегия предприятия		
	Обеспечение ресурсами	Развитие персонала	Вознаграждение
<i>Достижение конкурентного преимущества посредством инновации</i>	Привлечение и удержание высококвалифицированных людей со склонностью к инновационным действиям и хорошим послужным списком в области инновации	Развитие стратегической способности и обеспечение поощрения и условий для увеличения инновационных качеств	Обеспечение финансовыми стимулами и вознаграждение за успешные инновации
<i>Достижение конкурентного преимущества посредством качества</i>	Использование сложной процедуры отбора для принятия людей, способных обеспечить качество и высокий уровень обслуживания потребителей	Стимулирование развития обучающейся организации и поддержка инициатив в области достижения всеобщего качества и заботы о потребителе с проведением специализированного курса обучения	Связь вознаграждения с качеством результатов и достижением высоких стандартов обслуживания потребителей
<i>Достижение конкурентного преимущества посредством лидерства в издержках</i>	Разработка стержневых и периферических структур занятости; привлечение людей которые способны создать дополнительную ценность; в случае сокращения штата планирование и управление этим процессом с гуманитарных позиций	Проведение обучения, направленного на повышение производительности труда; проведение обучения работе по методу "точно в срок", который тесно связан с непосредственными потребностями бизнеса и может запустить процесс значительного повышения	Пересмотр всех систем оплаты труда в целях обеспечения оптимального соотношения цены и качества и во избежание лишних затрат

<p><i>Достижение конкурентного преимущества посредством использования людей, которые качественно лучше сотрудников конкурентов</i></p>	<p>Использование сложной процедуры найма и отбора, основанной на тщательном анализе особых способностей, требуемых для организации</p>	<p>эффективности</p> <p>Развитие процесса организационного обучения; поощрение самоуправляемого обучения через использование планов персонального развития как части процесса управления эффективностью</p>	<p>Разработка процесса управления эффективностью с тем, чтобы он позволял применять как материальное, так и нематериальное вознаграждение, связанное с компетентностью и навыками; достижение конкурентных уровней оплаты труда</p>
--	--	---	---

## ПРИЛОЖЕНИЕ Н

### Пример формирования теоретических положений кадровой политики предприятия

#### Основные цели кадровой политики:

1. Формирование во всех службах и подразделениях квалифицированного и лояльного кадрового состава, стремящегося работать эффективно и качественно для достижения целей компании и каждого работника.

2. Обеспечение равных возможностей профессиональной и личностной самореализации каждому работнику, соблюдение принципов справедливости и социальной защищенности.

3. Сопровождение трудовой деятельности работников в компании в строгом соответствии с Трудовым кодексом, государственными нормативными правовыми актами, правилами внутреннего трудового распорядка, инструкциями, коллективным договором.

4. Развитие профессионального и личностного потенциала работников компании в соответствии с их интересами и интересами компании.

5. Использование объективных методов оценки персонала, обеспечивающих максимальную объективность и стимулирующих развитие и повышение квалификации сотрудников.

6. Анализ эффективности организационно-штатной структуры в целях ее оптимизации.

Задачи кадровой политики ежегодно корректируются в соответствии с изменениями:

во внешней среде: в области конкуренции, требований трудового законодательства, ситуации на рынке труда;

во внутренней среде: требования хозяйственной деятельности, стратегия развития и финансовые возможности компании, определяемый ей допустимый уровень затрат на управление персоналом; количественные и качественные характеристики имеющегося персонала, необходимая направленность их изменения в перспективе;

#### Кадровая политика строится на следующих принципах:

- ✓ плановости и комплексности;
- ✓ оперативности, эффективности;
- ✓ гибкости системы управления;
- ✓ равных возможностей;
- ✓ справедливого вознаграждения за труд;
- ✓ социальной защищенности;
- ✓ корпоративности;
- ✓ открытости;
- ✓ информированности;
- ✓ обеспечения обратной связи: компания – работник – компания.

Приоритетом кадровой политики компании является сохранение и приумножение человеческого капитала, обеспечение высокого уровня

профессионализма, соответствующего современным стандартам, на основе преемственности и развития профессиональных, деловых, личностных знаний, умений и навыков.

Компания предъявляет к персоналу следующие требования:

1. Профессионализм, который обеспечивает решение комплексных задач, планомерную и динамичную работу, освоение новых технологий.

2. Обязательность, которая предполагает высокую ответственность за качество исполнения работ и сохранность имущества компании, а также дисциплинированность в соблюдении норм, правил и сроков исполнения заданий.

3. Порядочность и лояльность, которые отражают единство целей компании и работника; обеспечивают принятие решений, способствующих стабильному развитию организации.

Работники, соответствующие предъявляемым требованиям, являются приоритетным направлением работы кадровой службы по повышению профессионального, делового, личностного уровня и достойного материального вознаграждения.

Структура кадровой политики представляет собой ряд взаимосвязанных процессов:

➤ планирование количественной и качественной потребности в кадрах в соответствии с перспективными планами компании через кадровую статистику и аналитику, социологические исследования и обработку статистических данных;

➤ поиск, профессиональный и психофизиологический отбор высококвалифицированных и опытных специалистов для работы в компании;

➤ сопровождение приема и эффективной адресной адаптации вновь принятых работников;

➤ сопровождение дисциплинарных отношений с работниками компании;

➤ оценка и аттестация персонала;

➤ эффективная расстановка, планирование и управление карьерным ростом персонала, включая формирование резерва для выдвижения на высшестоящие должности;

➤ непрерывное, профессиональное обучение и повышение квалификации персонала компании;

➤ адресная работа с увольняемыми и сокращаемыми работниками;

➤ привлечение и закрепление молодых специалистов, выпускников учебных заведений, формирование из вновь принятых работников высококлассных профессионалов, владеющих спецификой деятельности и преданных интересам компании.

## ПРИЛОЖЕНИЕ О

### Типы кадровой политики в соответствии с уровнем осознанности правил и норм



## ПРИЛОЖЕНИЕ П

### Стратегии развития персонала предприятия

Для выбора *стратегии развития персонала предприятия* предлагается матричная модель, которая учитывает *следующие параметры* (рис. П.1):

1. Стадия жизненного цикла предприятия и соответствующие им виды корпоративных стратегий.
2. Уровень развития компетенций персонала предприятия.

Стадия жизненного цикла предприятия	Рост (становление)	В6	А2	А1
	Зрелость	С8	В5	А3
	Спад	С9	С7	В4
		Низкий	Средний	Высокий
		<i>Уровень развития компетенций персонала</i>		

А1, А2, А3 - *Зона А* – стратегии активного развития персонала;  
 В4, В5, В6 - *Зона В* – стратегии адаптивного развития персонала;  
 С7, С8, С9 - *Зона С* – стратегии пассивного развития персонала.

Рис.П.1 - Матрица выбора стратегии развития персонала предприятия

**Характеристика стратегических альтернатив** при выборе стратегии развития персонала предприятия представлена в табл. П.1.

**Зона А** включает квадранты матрицы А1, А2, А3, которые соответствуют *стратегиям активного развития персонала* предприятия. Такие стратегии должны быть направлены, прежде всего, на привлечение персонала особо высокой квалификации, с творческими и предпринимательскими задатками. Важнейшими же моментами должны быть создание надлежащей системы оплаты труда и мотивации. **Стратегии развития персонала** направлены на формирование благоприятного морально-психологического климата, способствующего творчеству; постоянное повышение квалификации; обеспечение возможностей профессионального, социального и личного роста. Проблемы переподготовки, социальных гарантий, ухода на пенсию и прочее имеют подчиненное значение. Здесь используются активные современные методы обучения персонала, командообразующие программы развития, делегирование полномочий и др.

**Зона В** включает квадранты матрицы В4, В5, В6, которые соответствуют *стратегиям адаптивного развития персонала* предприятия. Здесь имеет место продвижение вперед по большинству направлений, но замедленными темпами -

несколько процентов в год. Быстрый рост в данном случае уже не нужен и даже опасен, поскольку в случае наступления неожиданных сложных ситуаций значительная инерционность может затруднить своевременную переориентацию, а, следовательно, осложнить преодоление кризиса. **Стратегии развития персонала** в этом случае должны быть ориентированы на закрепление и стабилизацию персонала. Относительно меньше требуется лиц высшей квалификации, научных работников. Для такого рода организаций сравнительно большее значение начинают приобретать процессы внутреннего перемещения кадров (ротация), а соответственно и их переобучения, усиления социальных гарантий, самообразования, использования пассивных методов и программ обучения, повышения квалификации.

Таблица П.1– Характеристика стратегических альтернатив при выборе стратегии развития персонала предприятия

Стадия ЖЦП	Вид корпоративной стратегии предприятия	Вид стратегии развития персонала	Характеристика стратегии развития персонала	
			приоритетные направления	мероприятия по реализации
<i>Рост (становление)</i>	Стратегия роста (внутреннего и/или внешнего)	Стратегия активного развития персонала (Зона А)	Адаптация персонала Развитие профессиональных, личных и социальных компетенций. Применение активных методов обучения. Командообразующие программы. Самообучение. Стажировки, делегирование полномочий Повышение квалификации и переподготовка	<ul style="list-style-type: none"> <li>• формирование необходимых профессиональных компетенций у сотрудников;</li> <li>• построение карьерных планов, соотносимых со стратегией развития организации</li> <li>• формирование кадрового резерва и работа с ним;</li> <li>• формирование планов развития на краткосрочную и среднесрочную перспективу</li> </ul>
<i>Зрелость (стабилизация)</i>	Стратегия стабилизации	Стратегия адаптивного развития персонала (Зона В)	Развитие профессиональных и творческих способностей Повышение квалификации и переподготовка Консультирование Самообразование	<ul style="list-style-type: none"> <li>• оценка и аттестация персонала;</li> <li>• проведение опросов, собеседование с сотрудниками на предмет выявления потребности в развитии;</li> <li>• ротация кадров;</li> <li>• реализация программ пассивного обучения, повышения квалификации</li> </ul>
<i>Спад</i>	Стратегия сокращения	Стратегия пассивного развития персонала (Зона С)	Поддержание ключевых способностей персонала Обучение по необходимости Ротация кадров Предпочтение универсальным работникам Адаптация персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>• пересмотр функциональных обязанностей;</li> <li>• проведение консультаций и программ психологической поддержки персонала;</li> <li>• включение персонала в обсуждение перспектив развития организации</li> </ul>

**Зона С** включает квадранты матрицы С7, С8, С9, которые соответствуют стратегиям пассивного развития персонала предприятия. Основные моменты в

этом случае будут заключаться в сохранении наиболее ценной части персонала, отвечающей будущим направлениям работы предприятия, переквалификации работников, поддержании ключевых способностей персонала, обучении по необходимости, широком использовании ротации кадров, предпочтении универсальным работникам, пересмотре функциональных обязанностей, проведении консультаций и разработке программ психологической поддержки персонала, включении персонала в обсуждение перспектив развития организации. Однако вопросы набора новых людей, повышения квалификации и прочее практически не рассматриваются. К тому же в организации разрабатываются программы увольнений и помощи в трудоустройстве, стимулирования досрочного выхода на пенсию и др.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Р

### Методика определения уровня готовности персонала предприятия к стратегическим изменениям

Для получения всесторонней оценки готовности предприятия к внедрению изменений считаем целесообразным учесть:

1. Фазы управления изменениями и соответствующие этим фазам этапы.
2. Уровень иерархии работников, которые будут привлечены к процессу преобразований.

Оценку готовности предприятия к изменениям предлагается проводить в три стадии в соответствии с фазой управления изменениями (табл. Р.1).

Таблица Р.1- Фазы и этапы управления изменениями

Фаза управления изменениями	Этапы управления изменениями
1. Фаза подготовки	1.1. Создание ощущения необходимости изменений
	1.2. Формирование команды управления изменениями
	1.3. Разработка проекта изменений
	1.4. Информирование работников с целью заинтересовать
2. Фаза внедрения изменений	1.5. Начало внедрения изменений (пилотирование)
	1.6. Достижение первых положительных результатов изменений
	1.7. Полное внедрение изменений
3. Фаза оценки эффективности внедренных изменений	1.8. Закрепление достигнутых результатов изменений

Уровни иерархии работников, которые будут учтены при оценке готовности к изменениям, представлены в табл. Р.2.

Таблица Р.2 - Категории работников, которые учитываются при оценке готовности предприятия к изменениям

№	Категория работников
1	Топ-менеджеры
2	Менеджеры среднего звена
3	Рядовые работники
4	Работники, которые входят в состав команды управления изменениями

В соответствии с каждым из восьми этапов управления изменениями разрабатываются определенные анкеты, вопросы в которых сформулированы с целью оценки готовности к изменениям работника определенной категории (уровня иерархии).

Работниками всех уровней предлагается **оценить уровень готовности предприятия** по следующим признакам **по следующей шкале:**

- «5» – если данный признак на предприятии полностью проявляется;
- «4» – если данный признак проявляется частично;
- «3» – если данный признак проявляется слабо;



соответствующий случаю полного несоответствия всех признаков оптимальному состоянию, Всл - средневзвешенный балл, соответствующий случаю слабого соответствия всех признаков оптимальному состоянию;

- **низкая**, если полученный средневзвешенный балл попадает на интервал (Вмин, Вмин + 0,75 (Всл-Вмин)).

Таким образом, **шкала степени готовности предприятия к внедрению изменений** имеет вид (табл. Р.3):

Таблица Р.3 - Шкала степени готовности предприятия к внедрению изменений

<b>Интервал</b>	<b>Степень готовности предприятия к внедрению изменений</b>
4,26-5,00	Очень высокая
3,51-4,25	Высокая
2,76-3,50	Умеренная
2,00-2,75	Низкая

Определение уровня готовности предприятия к изменениям позволяет обосновать зоны готовности к изменениям (табл. Р.4).

Таблица Р.4 - Обоснование зон готовности к изменениям

<b>Уровень готовности к изменениям</b>	<b>Зона готовности к изменениям</b>
Очень высокий уровень готовности к изменениям	Зона полной готовности к изменениям
Высокий уровень готовности к изменениям	
Умеренный уровень готовности к изменениям	Зона возможных проблем
Низкий уровень готовности к изменениям	Зона существенных препятствий

## ПРИЛОЖЕНИЕ С

### Разработка плана по труду и заработной плате



Рис. С.1. Структура плана по труду и заработной плате

Таблица С.1- План по труду и заработной плате предприятия

Показатели	Ед. изм.	Отчетный период	Планный период	Отклонение (+,-)	Темп изменения, %
Чистая выручка от реализации продукции	тыс.руб				
Объем выпуска продукции	тыс.руб				
1. Численность					
1.1. Общая в том числе	чел.				
1.2. промышленно-производственный персонал из него	чел.				
1.3. рабочие	чел.				
2. Производительность труда					
2.1. 1-го работника предприятия	тыс.руб				
2.2. 1-го промышленно-производственного работника	тыс.руб				
2.3. 1-го рабочего	тыс.руб				
3. Фонд заработной платы	тыс.руб				
3.1. Фонд заработной платы					
3.2. Средняя заработная плата 1-го работника за год	руб.				
3.3. Уровень фонда заработной платы (в торговле)	%				

## ПРИЛОЖЕНИЕ Т

### Оценка эффективности программы корпоративной социальной ответственности предприятия

Таблица Т.1- Целевые показатели эффективности социальной деятельности предприятия с помощью методики Российской ассоциацией менеджеров

№ п/п	Показатели	Ед. изм.	Усл. обозн.	Значение		Откл., +/-	Темп изм., %
				Отчетный период	Плановый период		
1	1	2	3	4	5	6	7
2	Объем социальных инвестиций компании	тыс. руб.	Сi				
3	Среднесписочная численность персонала	тыс. руб.	Li				
4	Чистая выручка от реализации продукции	тыс. руб.	Si				
5	Общая сумма прибыли до налогообложения	тыс. руб.	Pi				
6	Индекс удельных социальных инвестиций	коэф.	IL				
7	Доля социальных инвестиций в суммарном объеме продаж	коэф.	IS				
8	Доля социальных инвестиций в суммарном объеме прибыли до налогообложения	коэф.	IP				

Таблица Т.2 -Мероприятия по совершенствованию элементов комплексной модели корпоративной социальной ответственности предприятия

№	Цель	Содержание мероприятия	Эффект	
			Экономический	Социальный
1	.....			
2	.....			

Таблица Т.3 - Эффективность внедрения модели корпоративной социальной ответственности предприятия

№	Содержание мероприятия	Цель	Показатель эффективности				Откл., +/-	Темп изм., %
			Показатель	Ед.изм	Отчетный период	Плановый период		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	.....							
2	.....							

учебное издание

Бакунов Александр Алексеевич, канд. экон. наук, проф.  
Баранцева Светлана Михайловна, канд. экон. наук, доц.  
Грызлова Анастасия Вадимовна, ассистент  
Защук Мирина Сергеевна, канд. экон. наук, доц.  
Сергеева Александра Валерьевна, канд. экон. наук, доц.

**УЧЕБНАЯ ПРАКТИКА**  
**ПО ПОЛУЧЕНИЮ ПЕРВИЧНЫХ**  
**ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ УМЕНИЙ И НАВЫКОВ**  
**«Комплексный междисциплинарный тренинг»**

программа и методические рекомендации  
по организации и проведению практики  
для обучающихся по направлению подготовки  
38.04.03 Управление персоналом  
образовательная программа магистратура  
очной и заочной формы обучения  
(электронный ресурс)

Технический редактор

Сводный план - 2019 г., Поз. № \_\_\_\_  
Подписано к печати «\_\_» \_\_\_\_\_ г. Формат 60x84 / 16. Бумага офсетная.  
Гарнитура Times New Roman / Печать - ризография.  
Усл. печат. лис. \_\_\_\_ Уч.-изд. л. \_\_\_\_ Тираж \_\_\_\_ экз. Зам. № \_\_\_\_

---

Государственная организация высшего профессионального образования  
«Донецкий национальный университет экономики и торговли  
имени Михаила Туган-Барановского»  
г. Донецк, ул. Щорса, 31  
Редакционно-издательский отдел НИИИТ  
83023, г.Донецк, ул. Харитонова, 10 тел. :( 0622) 97-60-50

Свидетельство о внесении в Государственный реестр издателей, изготовителей и  
распространителей издательской продукции ДК № 3470 от 28.04.2009 г.  
e-mail: druk@dsuet.donetsk.ua