

**TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOLI TALLINNA KOLLEDZ**

Rahvusvaheline majandus ja ärikorraldus

Jekaterina Lehmann

**RESTRUKTUREERIMISPERIOODIL TEKKIVATE  
PERSONALIJUHTIMISE PROBLEEMIDE AVALDUMINE ETTEVÖTTE  
IBH Engineering GmbH NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Viktor Sarap Dr.Sci.Tech.

Tallinn 2014

Deklareerin, et käesolev lõputöö, mis on minu iseseisva töö tulemus, on esitatud Tallinna Tehnikaülikooli diplomi taotlemiseks. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjanduslikest allikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

Autor ..... (nimi, allkiri,  
kuupäev)

Üliõpilaskood .....

Töö vastab kehtivatele nõuetele

Juhendaja ..... (nimi,  
allkiri, kuupäev)

Kaitsmisele lubatud „ ..... “ ..... 2014

..... TTÜ

TK kaitsmiskomisjoni esimees (nimi, allkiri)

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ.....	6
1.1. Понятие, цели и функции системы управления персоналом.....	6
1.2. Методы построения системы управления персоналом.....	10
2. ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В УСЛОВИЯХ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ IBH Engineering GmbH.....	15
2.1. Анализ системы управления персоналом на предприятии IBH Engineering GmbH.....	15
3. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ IBH Engineering GmbH.....	23
3.1. Разработка программы адаптации.....	23
3.2. Разработка системы мотивации работников на предприятии IBH Engineering GmbH.....	28
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	35
ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА.....	37
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	38
Приложение 1.....	39
Приложение 2.....	41
Приложение 3.....	42
Приложение 4.....	43
КОЖКУVÕТЕ.....	45
SUMMARY.....	47

## **ВВЕДЕНИЕ**

Управление людьми одна из наиболее важных областей управления организацией. Люди являются важнейшим ресурсом любой организации. Они создают новые продукты, контролируют качество, аккумулируют и используют финансовые ресурсы. Люди способны к постоянному совершенствованию и развитию. Их возможности и инициативы безграничны, в то время как другие ресурсы ограничены. Стремление выжить в конкурентной борьбе, обеспечить перспективу развития производства, заставляет задуматься о внедрении новой техники и технологии, инновационных процессов, что обуславливает необходимость постоянного совершенствования человеческих ресурсов. Большое внимание уделяется формированию трудовой мотивации и морали, готовности работников разделить с предприятием риски нововведений.

Сегодня понятие «управление персоналом» отличается от ранее используемого «управление человеческими ресурсами». Это обусловлено ориентацией на сотрудничество во имя достижения корпоративной цели. Такая концепция принята в современном бизнесе. Она предполагает сотрудничество в небольших рабочих группах, ориентацию на удовлетворение потребителей, расслоение иерархических организационных структур, делегирование ответственности лидерам инициативных и рабочих групп. При этом во главу угла ставятся цели бизнеса, в процесс достижения которых персонал необходимо активно вовлекать. Современный подход к управлению персоналом предполагает выполнение конкретных действий в каждой отдельно взятой организации. Сюда входит планирование потребности в квалифицированных специалистах, составление штатного расписания, формирование должностных инструкций, поиск, подбор персонала, формирование рабочих групп, анализ качества их деятельности и контроль выполнения задач. Также необходимостью является профессиональная подготовка, повышение

квалификации специалистов, аттестация. Управление персоналом включает мотивационный блок материальный и нематериальный.

Становление кадрового менеджмента в разных регионах протекало по различным сценариям. В связи с этим представления об объекте, предмете управления персоналом не являются аксиомой. Некоторыми современными авторами термины, обозначающие данную область деятельности, рассматриваются как разные виды деятельности, другие видят их синонимичными. На первом этапе формирования кадрового менеджмента объектом выступали группы работников с формализованными характеристиками. На втором на первый план вышло понятие «ресурсы». На третьем этапе объектом управления стала система деятельности персонала. Сегодня говорят о «миссии организации», «видении», «формате деятельности». Объектом управления становится компетенция.

Целью дипломной работы является совершенствование системы управления персоналом в процессе реструктуризации на примере международного предприятия IBH Engineering GmbH.

В соответствии с поставленной целью необходимо решить следующие задачи:

- a) рассмотреть сущность, значение и содержание системы управления персоналом организации;
- b) рассмотреть понятие, цели и функции системы управления персоналом;
- c) изучить методы построения системы управления персоналом;
- d) провести анализ системы управления персоналом на предприятии IBH Engineering GmbH.

Объект исследования – предприятие IBH Engineering GmbH.

Предмет исследования – система управления персоналом.

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды ученых и практиков в области управления персоналом и трудовых правоотношений. Методологическую основу дипломной работы составили современные достижения теории познания. В процессе исследования применялись теоретический, эмпирический методы (диалектика, системный метод, анализ, аналогия, дедукция, наблюдение, моделирование).

Поставленная цель задачи обусловили структуру дипломной работы.

# **1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ**

## **1.1. Понятие, цели и функции системы управления персоналом**

„Управление персоналом – это одна из важных функций управления предприятием. Функции управления персоналом представляют собой направления этого рода деятельности, которые ориентированы на удовлетворение потребностей предприятия. Есть несколько способов определения управленческих функций, их удельного веса и значимости в управлении. Один из них – это анализ соответствующей литературы, выделение описываемого в ней списка задач по управлению человеческими ресурсами. После проведения такой процедуры перечень задач передается менеджерам для ранжирования по степени важности, а на этой базе устанавливаются главнейшие функции управления персоналом и их важность.“ (1. Harld Hungeberg, München 2006)

Другой, более дорогостоящий и точный способ по определению задач и функций в области управления за работой менеджеров. Данный метод предполагает наличие подготовленных профессионалов-наблюдателей, изучение деятельности множества менеджеров; он требует больших временных и финансовых затрат. Поэтому такой метод используется редко и зачастую в целях уточнения и верификации отдельных функций.  
(2, с.255)

Можно выделить функции по управлению человеческими ресурсами.

1. Планирование потребности в персонале, определение потребности в качестве и количестве сотрудников, а также времени использования. Кадровое планирование рассматривается обычно как исходная функция кадрового менеджмента, так как она опережает по времени все другие функции.

2. Определение способов привлечения и рекрутирования персонала. Эта функция в случае создания нового предприятия учитывается на стадии определения местоположения предприятия, так как не в любом регионе есть возможность найти нужное количество рабочей силы необходимой квалификации. Также цена на рабочую силу в разных регионах существенно различается.
3. Маркетинг персонала. Задача этой функции – это обеспечение спроса на рабочие места предприятия со стороны самых подготовленных людей, в первую очередь высококвалифицированных менеджеров и специалистов. Маркетинг при этом бывает внешний, который ориентирован на приведение сотрудников со стороны, и внутренний, который предполагает побуждение собственных самых лучших сотрудников к профессионально-должностному росту, занятию самых важных рабочих мест для предприятия.
4. Оценка, подбор, управление наймом персонала как функция управления персоналом.
5. Обучение, адаптация, развитие и повышение квалификации сотрудников. (2, с.256)

Профессиональное развитие на передовых предприятиях превратилось в непрерывный процесс, который продолжается в течение всей трудовой жизни сотрудника.

Управлением персоналом как одна из основных функций управления решает еще множество задач, которые помогают предприятию добиться эффективности и успешности.

Существует два подхода в определении целей управления персоналом.

*Доминирующая цель управления персоналом* – это использование с максимальной эффективностью кадрового потенциала организации.

*Доминирующая цель управления* – уменьшение социально-экономических затрат на достижение коллективных целей организации и целей персонала.

Для управления персоналом характерны две основные особенности. Персонал активен, т.е. способен изменять и отражать воздействия руководителей в зависимости от собственных желаний и устремлений. Субъективность в управлении персоналом, поскольку руководители сами являются персоналом организации. (3, С. 12)

В контексте существующих подходов в определении целей управления персоналом следует отметить, что работники приходят в организацию, для реализации своих профессиональных навыков и своих собственных потребностей, поэтому для достижения

максимальной эффективности кадрового потенциала персоналу необходимы условия, позволяющие удовлетворить его собственные интересы.

В реализации кадрового потенциала можно выделить два направления — это стабилизация кадрового потенциала и его развитие. Стабилизация кадрового потенциала включает удовлетворение потребности в профессиональных кадрах, формирование рационального стиля руководства, адаптация персонала в коллективе и координация его поведения. Развитие кадрового потенциала подразумевает повышение квалификации персонала, разработку и совершенствование методов оценки деятельности персонала, формирование резерва руководителей, совершенствование условий труда. (3, С. 13)

Основными принципами управления персоналом являются: принцип в подборе кадров по личным и профессиональным качествам, принцип открытого соревнования, принцип должностного продвижения, принцип преемственности персонала, принцип демократизации работы с персоналом, принцип системности работы с кадрами. (3, С. 75)

К важнейшим функциям управления персоналом относятся: оценка потребностей в персонале различных специальностей и квалификаций, отбор кандидатов на вакантные должности с точки зрения их соответствия, расстановка персонала в зависимости от результатов отбора, адаптация новых сотрудников к особенностям работы организации, мотивация персонала, оценка трудовой деятельности, продвижение сотрудников в организации. (4. С.91)

Методы управления персоналом делятся на методы, имеющие прямой характер управленческого воздействия (административные методы) и косвенный характер воздействия (экономические и социально-психологические). При выборе методов следует руководствоваться принципами целенаправленности, реализуемости, системности и эффективности.

Управление персоналом является важнейшей составляющей системы управления организации, поскольку персонал является наиболее мобильным ресурсом организации. В связи с этим передовые компании стремятся к совершенствованию управления персоналом, основываясь на современных подходах и психологических методах управления персоналом.



Одним из важных инструментов является корпоративная культура, она позволяет чувствовать принадлежность и обеспечивает необходимый уровень взаимоотношений между трудящимися и управляющим звеном. Разработка системы поощрений и наказаний (или административный), как инструмент управления, призван привносить порядок в трудовой процесс и повышать мотивацию на выполнение поставленных задач. (5, С. 40)

„Одной из популярных в наши дни является матричная структура управления, когда происходит подчинение двум руководителям одного уровня. Для примера: руководитель проекта ставит задачи, а руководитель функциональной службы контролирует способы её выполнения. Помимо названных, можно выделить социально-психологический инструмент, когда создаётся нужный микроклимат для выполнения поручений. Финансовый инструмент трудно переоценить в вопросе управления персоналом, ибо он является едва ли не основным во всей работе компании. Сочетание данных инструментов управления персоналом позволит добиться основной задачи — эффективной работы компании.“ (6. Н.Hungeberg, Wiesbaden 2001)

Принципы построения системы управления персоналом следуют руководители, специалисты подразделений системы управления персоналом, когда формируют саму систему на конкретном предприятии.

Принципы построения системы управления делят на две группы. Первая группа принципов характеризует сами требования к формированию системы управления персоналом. Вторая же определяет направления развития самой системы управления персоналом. Обе группы реализуются только во взаимодействии. (7, С.103)

Среди первой группы принципов построения системы управления персоналом следует выделить несколько основных.

1. Экономичность. Выбор эффективной и экономичной организации системы управления персоналом, повышение эффективности производства, снижение части затрат на всю систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции.
2. Перспективность и прогрессивность. Указывают на то, что следует учитывать перспективы развития организации, а также соответствие передовым отечественным и зарубежным аналогам.

3. **Комплектность.** Следует учитывать все факторы, которые воздействуют на систему управления. К ним относятся связи с вышестоящими органами, состояние объекта управления, договорные связи, и прочее).
4. **Оптимальность и простота.** Проработка и выбор наиболее рационального варианта для условий конкретного производства. Простота заключается в упрощении системы без ущерба для производства.
5. **Иерархичность и автономность.** Включает как рациональную автономность отдельных руководителей, подразделений, так и иерархическое взаимодействие между звеньями управления.

Основными принципами второй группы являются.

1. **Концентрация и специализация.** Предполагает концентрацию усилий работников на решение основных задач. Специализация же состоит в разделении труда. Для его реализации создаются отдельные подразделения, которые специализируются на выполнении однотипных функций.
2. **Параллельности, гибкости.** Включает одновременное выполнение отдельных решений. Гибкость заключается в приспособляемости системы к целям объекта и условиям работы.

Не следует также забывать о принципах преемственности, непрерывности, ритмичности. Обе группы реализуются только во взаимодействии. Их комбинация подчинена конкретным условиям работы системы управления персоналом организации. Рынок вакансий в области управления персоналом огромен. Ежегодно расширяются специализации в области управления персоналом, повышается значимость подразделений и их руководителей в управлении предприятиями. (7, С. 89)

## **1.2. Методы построения системы управления персоналом**

Управление персоналом начинается с тщательного отбора новых кадров. Известно, что ошибки при отборе новых работников могут приводить к значительным потерям и даже банкротству предприятий. Нередко случается так, что сотрудник с высоким профессиональным уровнем не справляется с важной работой только потому, что он не обладает необходимыми психологическими характеристиками, принципиальными для успешного выполнения конкретной работы. Например, отличный специалист в своей области может быть плохим руководителем только потому, что он может иметь

склонность к принятию ошибочных решений. Поэтому очень важно учитывать психологические особенности сотрудников при найме на работу и дальнейшем распределении сфер ответственности. Неправильно организованный отбор кадров может привести также к таким негативным последствиям, как большой процент текучести кадров, сложная обстановка в коллективе и плохой дисциплине в команде сотрудников. Таким образом, задача службы персонала выбрать из многообразного количества существующих методик подбора персонала те которые являются наиболее эффективными и экономически выгодными для данной организации и успешно вписываются в выбранную модель управления персоналом. Профессиональный психологический отбор персонала может решить многие проблемы на предприятии. Многие специалисты по персоналу считают, что именно он позволяет обеспечить наиболее эффективную работу организации. (8, С. 302)

Мотивация персонала является следующей ключевой стадией в управлении персоналом. Различают несколько видов мотивации, каждый из которых основан на различных мотивирующих аспектах. Самым распространенным подходом к мотивации является пирамида ценностей Маслоу, в научном мире известная как «иерархия потребностей А.Маслоу. Она основана на подходе ступенчатой мотивации, при которой потребности человека постепенно усложняются по мере удовлетворения базовых ценностей. Таким образом, самыми распространенными способами управления сотрудниками являются методы, основанные на пирамиде Маслоу:

- а) административные методы управления;
- б) экономические методы управления;
- с) психологические методы управления.

(9, С.84)

В основе административного метода лежит создание управляющих организационных структур – иерархии, которая предусматривает вертикальную или матричную структуру компании. Заключение трудовых договоров, выпуск регламентирующих работу сотрудника документов – приказов и распоряжений, должностных инструкций и всевозможных положений. Все прописанные нормы в этих документах подлежат безоговорочному выполнению всеми сотрудниками. Их нарушение влечет за собой административное наказание и даже увольнение. Административные методы управления коллективом основаны на склонности человека к подчинению и его потребности в четкой регламентации над его деятельностью для достижения наибольшей эффективности.

К экономическим методам управления сотрудниками относятся система оплаты труда, всевозможные премиальные выплаты и бонусные части и другие выплаты. В условиях рыночной экономики использование экономических методов стимулирования труда сотрудников получает более широкое применение, зачастую заменяя собой сокращение в использовании административных методов управления командой. (9, С.82)

Под социально-психологическими методами управления коллективом предполагается прежде всего создание комфортной рабочей атмосферы, развитие персонала на личностных и профессиональных тренингах, социальное планирование, командообразование, совместные мероприятия и участие сотрудников в управлении компании. Во многих компаниях поощряется инициатива работников, приветствуется патронаж над молодыми специалистами и проводятся другие мероприятия, направленные на формирование положительного климата в организации. Всевозможные профессиональные конкурсы призваны мотивировать персонал на проявление лучших профессиональных качеств, поиск оптимальных решений рабочих задач. Социально-психологические методы управления сотрудниками являются наиболее современными. Ведь не секрет, что многие люди в работе ценят больше сам процесс занятия любимым делом нежели хороший социальных пакет, зарплату и близость к дому. Психологический метод мотивации персонала позволяет выявить склонности человека и подобрать ему такую работу и окружение, которое будет максимально способствовать развитию его потенциала и повышению удовлетворенности работой в компании. (10, С.54)

Эффективная система управления персоналом направлена на то, чтобы материальное стимулирование сотрудников способствовало развитию инициативы и новаторства. Каждый сотрудник должен вносить вклад в работу команды и несет ответственность за результат. Методы управления и мотивации персонала важно применять в комплексе – только всесторонний подход к организации работы с сотрудниками может дать значительный экономический эффект и способствовать стабильному существованию компании. (10, С.70)

При рыночной системе условиях свободного рынка и сложного взаимодействия системы цен, прибылей и убытков, спроса и предложения усиливается роль экономических методов управления. Они становятся важнейшим условием создания целостной, эффективной и гибкой системы управления экономикой организации. Плановое ведение

хозяйства является главным законом функционирования любой организации, которая имеет четко разработанные цели и стратегию их достижения. Для достижений поставленных целей необходимо четко определить критерии эффективности и конечные результаты производства в виде совокупности показателей, установленных в плане экономического развития. Таким образом, роль экономических методов заключается в мобилизации трудового коллектива на достижение конечных результатов. (10, С.79)

По масштабу и способам воздействия эти методы можно разделить на две основные группы: социологические методы, которые направлены на группы людей и их взаимодействие в процессе трудовой деятельности; психологические методы, которые направлены на личность конкретного человека.

Такое разделение достаточно условно, так как в современном общественном производстве человек всегда действует не изолированно, а в группе разных по психологии людей. Однако эффективное управление человеческими ресурсами, состоящими из совокупности высокоразвитых личностей, предполагает знание как социологических, так и психологических методов.

Социологические методы играют важную роль в управлении персоналом, они позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, связать мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе. Социальное планирование обеспечивает постановку социальных целей и критериев, разработку социальных нормативов (уровень жизни, оплата труда, потребность в жилье, условия труда и др.) и плановых показателей, достижение конечных социальных результатов. (11, С. 56)

Психологические методы играют важную роль в работе с персоналом, так как направлены на конкретную личность рабочего или служащего и, как правило, строго персонифицированы и индивидуальны. Главной их особенностью является обращение к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту, образам и поведению с тем, чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач организации. Психологическое планирование составляет новое направление в работе с персоналом по формированию эффективного психологического состояния коллектива организации. Оно исходит из необходимости концепции всестороннего развития личности человека,

устранения негативных тенденций деградации отсталой части трудового коллектива. Психологическое планирование предполагает постановку целей развития и критериев эффективности, разработку психологических нормативов, методов планирования психологического климата и достижения конечных результатов. К наиболее важным результатам психологического планирования следует отнести: формирование подразделений на основе психологического соответствия сотрудников; комфортный психологический климат в коллективе; формирование личной мотивации людей исходя из философии организации; минимизацию психологических конфликтов; разработку служебной карьеры на основе психологической ориентации работников; рост интеллектуальных способностей членов коллектива и уровня их образованности; формирование корпоративной культуры на основе норм поведения и образов идеальных сотрудников. (12, С. 3)

Методы управления персоналом можно также классифицировать по признаку принадлежности к общей функции управления: методы нормирования, организации, планирования, координации, регулирования, мотивации, стимулирования, контроля, анализа и учета. Более подробная классификация данных методов по признаку принадлежности к конкретной функции управления персоналом позволяет выстроить их в технологическую цепочку всего цикла работы с персоналом. По этому признаку выделяются методы: найма, отбора и приема персонала, деловой оценки персонала, социализации, профориентации и трудовой адаптации персонала, мотивации трудовой деятельности персонала, организации системы обучения персонала, управления конфликтами и стрессами, управления безопасностью персонала, организации труда персонала, управления деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала и его высвобождения. (12, С. 2)

## **2. ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В УСЛОВИЯХ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ IBH Engineering GmbH**

### **2.1. Анализ системы управления персоналом на предприятии IBH Engineering GmbH**

В IBH Engineering GmbH применяются административные, экономические и социально-психологические методы управления персоналом. Издание руководителями приказов, распоряжений, отбор и расстановка кадров, координация работ, контроль за исполнением, выговор, увольнение за несоблюдение должностных обязанностей - это административные методы на данном предприятии. Экономические методы реализуются через проведение технико-экономического и финансового анализа деятельности Общества, планирование, оплата труда. Социально-психологические методы представлены наблюдением, анкетированием, собеседованием.

Основополагающим стилем управления персоналом является демократический стиль управления. При расстановке персонала компании происходит распределение ответственности в соответствии с должностью.

Система управление персоналом – совокупность подсистем, отражающих отдельные стороны работы с персоналом и предназначенных для выработки и осуществления эффективного воздействия на него.

Система управления персоналом включает определение целей и принципов управления персоналом, определение объекта и субъекта управления, реализацию общих принципов управления и основных конкретных функций по управлению персоналом, определение

методов и техники управления, а также подходов к определению эффективности управления персоналом.

Для проведения качественного мониторинга персонала были введены следующие формы кадровой отчетности:

- 1) численность и движение персонала;
- 2) структура персонала по возрасту и образованию;
- 3) структура персонала по категориям;
- 4) подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала;
- 5) заболеваемость персонала;
- 6) использование фонда рабочего времени;
- 7) нарушение трудовой дисциплины.

На основании собранных данных на предприятиях готовятся аналитические отчеты, а затем консолидированный анализ по компании, который позволяет с учетом текущей ситуации корректировать кадровые мероприятия. Весь процесс привлечения новых сотрудников в компанию условно можно разделить на 2 функциональных блока: поиск кандидатов и оценка кандидатов.

Далее проведем анализ системы адаптации персонала на предприятии IBH Engineering GmbH. На первом этапе выделим критерии оценки эффективности адаптации персонала. Затем, определим весовые коэффициенты для каждого из выделенных критериев. Далее полученные весовые коэффициенты переведем в баллы, определим проявления критериев, приведем шкалы по каждому из критериев и распределим баллы по шкалам. В приложении 1 приведены уровни проявления критериев оценки. В приложении 2 приведен перевод критериев оценки в баллы. Таким образом, максимальная сумма баллов, которую может получить технология адаптации по результатам оценки, составляет 1000 баллов.

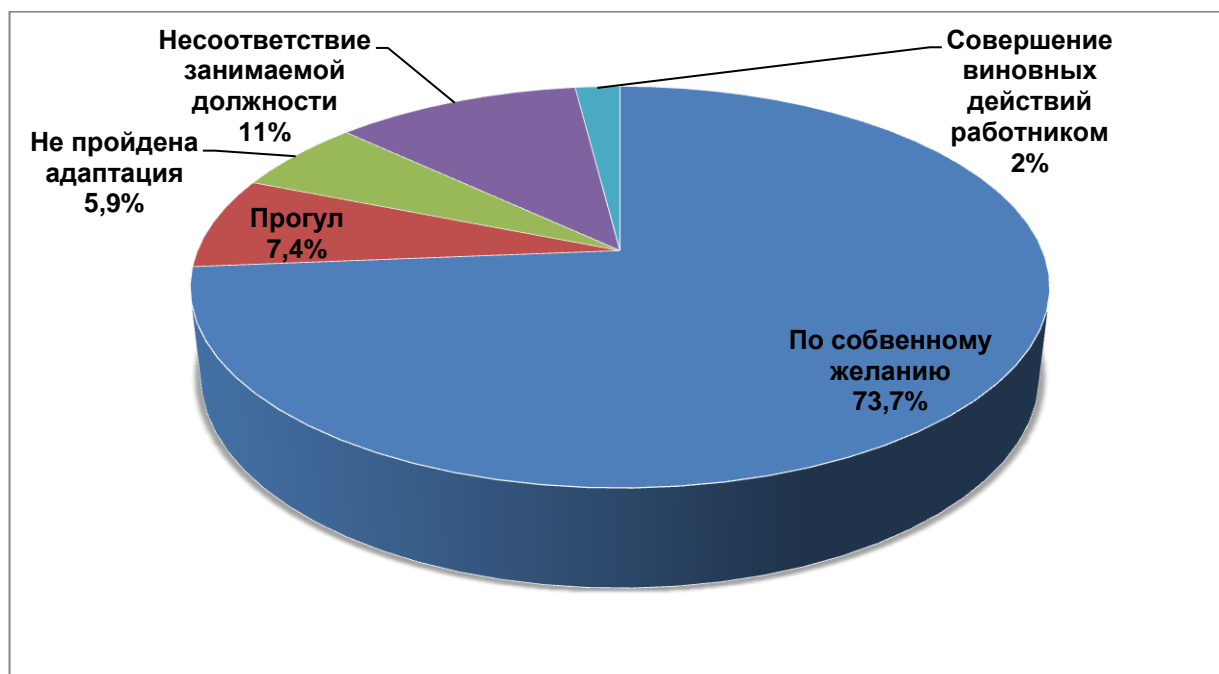
Эффективность существующей в организации технологии адаптации будем оценивать в процентах от максимального значения (Приложение 3). Действующее в IBH Engineering GmbH положение об адаптации закрепляет функцию персонала за отделом кадров, а также руководителями подразделений, в которые поступают новые сотрудники. По результатам оценки критериев 1 и 2 существующая технология адаптации персонала получила 53 и 87 баллов соответственно.



Программа адаптации дифференцируется в зависимости от категории персонала. Так, в организации существуют программы адаптации для руководителей и специалистов, рабочего персонала, а также программа адаптации персонала при переводе на новую должность. Таким образом, критерии 3 и 4 были оценены в 85 и 55 баллов соответственно. Кроме того, каждому новому сотруднику выдается информация об истории организации, основных направлениях деятельности, ассортименте, стратегических целях, порядке использования рабочего времени, предоставления отпуска, выплаты заработной платы и т.д. Таким образом, по критерию 5 существующая технология адаптации персонала набирает 62 балла.

Затраты, связанные с организацией процесса адаптации в IBH Engineering GmbH не включаются в бюджет затрат на персонал. Таким образом, по 6 критерию эффективности существующая технология адаптации получает 0 баллов.

Наставники закрепляются только за рабочим персоналом. Это происходит в первый день работы нового сотрудника с участием его непосредственного руководителя и сотрудника отдела управления персоналом. По данному критерию технология адаптации персонала набирает 36 баллов. Далее был проведен анализ причин увольнения (Рисунок 1.).



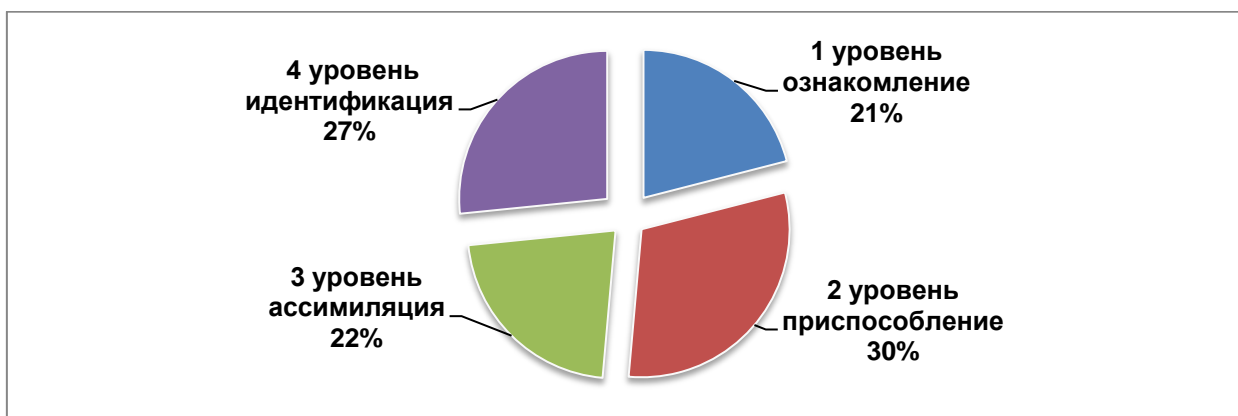
**Рисунок 1. Причины увольнения в IBH Engineering GmbH (Опрос персонала IBH 2014, составлено автором).**

Анализ причин увольнения показал, что по причинам, связанным с процессом адаптации персонала, было уволено лишь 5,9% новичков. Это говорит о том, что высокий коэффициент текучести не связан с проблемами в организации процесса адаптации, а скорее является следствием несовершенства существующей в организации технологии подбора персонала. По критерию 10 существующая технология адаптации персонала набирает 90 баллов.

В целях оценки критерия 11 автором были проанализированы адаптационные мероприятия, проводимые в 1 день. Так, в первый день работы, происходит знакомство нового сотрудника с трудовым коллективом, с работниками смежных подразделений, представление нового сотрудника на корпоративном сайте, а также проводится экскурсия. По данному критерию существующая технология адаптации персонала набирает 122 балла.

Далее в целях оценки 12 критерия был проведен анкетный опрос работников, принятых в организацию в период с 05.02.2014 по 15.05.2014. Таким образом, на момент проведения исследования данные сотрудники проработали в организации не менее трех месяцев, что дает возможность оценивать эффективность их адаптации. Анкета содержала вопросы, сгруппированные по аспектам адаптации – организационному, профессиональному, социально-психологическому, психофизиологическому (Приложение 4).

Полученные ответы переводились в баллы, на основе которых определялась стадия процесса адаптации – ознакомление, приспособление, ассимиляция или идентификация.



**Рисунок 2. Результаты анкетирования (Ссылка на Приложение 4, составлено автором).**

Значительная часть новых сотрудников (30,4%) находятся на стадии приспособления. Все они являются рабочими инженерного офиса и демонстрируют низкие показатели по психофизиологическому аспекту адаптации. Они не удовлетворены режимом, нагрузкой и интенсивностью труда. На настоящий момент у рабочих не существует четкого графика работы. Кроме того, многие работники не удовлетворены вопросами оплаты труда - они отмечают необходимость установления стабильной заработной платы. В результате оценки критерия 12 существующая технология адаптации персонала получает 62,5 балла.

Итоговая оценка существующей в компании технологии адаптации составила 740,5 баллов (74,05%). Существующая технология адаптации в целом эффективна.

Замечаниями по рассматриваемой системе адаптации является следующее:

- a) отсутствуют методы представления различной не организационной информации, которые могут быть представлены как своеобразные путеводители по организации для новых сотрудников;
- b) отсутствует должность, либо определенный постоянный человек, непосредственно связанный с организацией процесса адаптации. Например, в различных странах Европы должность с функциями по управлению адаптацией входят в состав подразделения по обучению персонала;
- c) нет различных краткосрочных курсы для руководителей, впервые вступающих в должность, но возможно уже работающих ранее в организации;
- d) слабо развита корпоративная культура, которая способствовала бы более эффективной адаптации.

В IBH Engineering GmbH слабо и только частично разработана система мотивации деятельности коллектива и недостаточна для внедрения. Она представляет совокупность стимулирующих мероприятий, которые влияют на трудовую мотивацию работников:

1. формирование благоприятных условий трудовой деятельности;
2. формирование порядка начисления и выдачи оплаты труда.

Создание корпоративной культуры, основывающаяся на принципах:

- 1) создание из коллектива единой команды;
- 2) проведение общих совещаний;
- 3) создание условий для проявления активности работников вне территории организации: корпоративные праздники, общие выезды;

- 4) формирование возможности людям общаться, выделение для этого отдельные пространства;
- 5) предоставление более содержательную работу;
- 6) предоставление сотрудникам дополнительные права и возлагать дополнительные обязанности;
- 7) продвижение по службе.

Другие формы поощрения труда работников:

- a) направление на семинары, курсы и тренинги за счет рабочего времени с сохранением заработной платы;
- b) поощрение от фирмы по итогам сезона;
- c) перевод, по желанию сотрудника, на открывающуюся вакансию с наиболее эффективными экономическими показателями.

Баланс трудовых ресурсов предназначен для обобщения характеристики планирования воспроизводства, распределение и использование рабочей силы, увязки планируемых показателей в аспекте участия трудового потенциала в процессе расширенного воспроизводства. Среднемесячная заработная плата и фонд оплаты труда исчисляется отдельно по каждой профессии и категории работников.

Обеспечение стабильного качества IBH Engineering GmbH происходит в соответствии с требованиями заказчиков, конечных потребителей и действующего законодательства и является важнейшим условием упрочения его позиций на рынке. Предприятие реализует необходимые основные и вспомогательные процессы управления качеством. Основные его усилия направлены на реализацию программы контроля, которая является обязательным для всех предприятий. Объекты данного контроля - технологические процессы. Среди процессов, осуществляемых IBH Engineering GmbH, отсутствуют многие важнейшие процессы, позволяющие решить эти проблемы. Например, в процессах жизненного цикла продукции отсутствуют: анализ рынка и составление стратегии маркетинга.

В IBH Engineering GmbH используется традиционный функциональный подход к управлению предприятием и качеством, который в условиях интенсивной глобализации рынка является неэффективным.

Его основные недостатки состоят в:

- 1) обособленности функциональных подразделений друг от друга;
- 2) стремлении к оптимизации функциональных решений вместо оптимизации деятельности предприятия;
- 3) узкой специализации работников, не позволяющей им воспринимать возникающие проблемы в целом.

Организация большинства процессов, используемых предприятием для управления качеством выпускаемой продукции, является несовершенной из-за отсутствия четкого определения их целей, методов и средств выполнения, входов, выходов, необходимых ресурсов, ожидаемых результатов и характеристик качества, включая эффективность. Недостаточен внутри- и межпроцессный контроль; отсутствуют владельцы многих процессов; не в полной мере разработаны управляющие воздействия.

Определенные ограничения и поощрения не позволяют сотрудникам расслабляться и побуждают к более эффективному и качественному исполнению своих должностных обязанностей, так как подкреплены материальным стимулом, одним из важнейших двигателей труда во все времена. В качестве пожелания по улучшению деятельности компании в основном прозвучало повышение заработной платы.

В связи с организацией оплаты труда, наблюдается текучесть квалифицированного персонала. В течение последних трех месяцев уволилось 7 человек. Естественная текучесть (3-5% в год) способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы. Излишняя же текучесть вызывает значительные экономические потери, отрицательно сказывается на моральном состоянии оставшихся работников, на их трудовой мотивации и преданности организации.

Текучесть персонала в компании происходит по причинам:

- продолжительные часы работы;
- низкая квалификация работника;
- прецеденты резких увольнений и резких наборов персонала в организацию (отсюда нестабильность компании).

Основными слабыми сторонами существующей системы управления ИВН Engineering GmbH являются следующие аспекты:

- в основной системе стимулирования, то есть при расчете оплаты, не уделяется внимание дополнительно отработанному времени персонала, что значительно снижает заинтересованность и производительность,
- на некоторых участках используется повременная оплата труда, притом, что в конечном итоге важен количественный результат. Это также приводит к значительному снижению производительности труда.

Недостатки системы управления персоналом наиболее явно проявляются в периоды максимального спроса. В данные периоды коллектив компании не может обеспечить работы в нужном объеме, так как руководству привлечь сотрудников к сверхурочной работе на добровольных началах не удастся, а поиск новых сотрудников для работы на непостоянной основе не представляется рациональным. Соответственно максимального запуска возможных мощностей в компании не осуществляется. Таким образом, эффективное управление персоналом в повышении результативности функционирования предприятия возможно лишь при эффективной корректировке системы мотивации персонала.

Целью управления сложившейся экономической ситуацией должно стать, прежде всего, увеличение заинтересованности персонала в повышении результативности функционирования предприятия для извлечения максимальной прибыли в периоды значительного увеличения емкости рынка. Для достижения нужного эффекта необходимо изменить сложившуюся систему путем развития имеющихся и внедрения новых форм морального и материального стимулирования.

### **3. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ IBH Engineering GmbH**

#### **3.1. Разработка программы адаптации**

Компания IBH Engineering GmbH прошла период слияния и находится в стадии организационных изменений, которые непосредственно затрагивают область управления персоналом. Поэтому особо актуально на данном этапе адаптация новых работников.

При разработке инструментов адаптации учитывались затраты организации на их подготовку и использование. Подбирались оптимальные инструменты по соотношению цена/управляющее воздействие.

Инструменты адаптации:

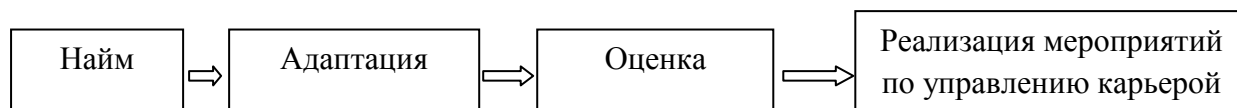
1. Беседа с непосредственным руководителем предполагает введение в курс дел, описание корпоративных правил и порядков, знакомство с сотрудниками подразделения.
2. Пакет документов специально разработанный для изучения новыми работниками.
3. Проведение лекции или беседы с новыми сотрудниками.
4. Организация стажировки
5. Назначение наставника

В то же время компании с налаженной системой обучения сотрудников могут позволить себе подбирать персонал без высокой квалификации и развивать его в нужном направлении, тем самым готовя себе кадры, знакомые со спецификой работы именно в данной организации.

Компания расширяется на международном уровне, таким образом, основными целями управления карьерой будут следующими:

- a) повысить профессиональный уровень специалистов;
- b) снизить текучесть кадров;
- c) повысить мотивацию к труду;
- d) повысить эффективность работы специалистов.

Схематично этапы управления карьерой в организации представлены на рисунке 3.



**Рисунок 3. Этапы управления карьерой на предприятии IBH Engineering GmbH (Выписка из руководства отдела персоналом, составлено автором).**

Для специалистов возможны следующие варианты управления карьерой:

- a) обучение;
- b) вертикальное перемещение;
- c) горизонтальное перемещение.

Таким образом, главным инструментом управления карьерой специалистов является оценка их деловых и личных качеств, на основе которой определяется потребность в обучении и целесообразность перемещения сотрудника на другое рабочее место. Одним из наиболее эффективных способов нематериальной мотивации является стимулирование карьерным ростом.

Для работы над индивидуальными карьерными планами вводится должность специалиста по карьерному развитию. К работе над карьерным развитием будут привлекаться руководители отделов, которые должны участвовать в реализации большинства программ, включая проведение интерактивных мероприятий. В определенные моменты менеджер по развитию приходит на помощь. Когда сотрудника выводят из должности, он осваивает новые навыки. Затем менеджер дает обратную связь резервисту, они вместе оценивают трудности, возникшие в решении рабочих задач. Так как предыдущий руководитель сотрудника уже для него таковым не является, а новый еще не достаточно знаком с резервистом, обратная связь от менеджера по развитию помогает сотрудникам преодолеть трудности карьерного передвижения.



В IBH Engineering GmbH актуальным становится внедрение карьерной лестницы по методу Эдварда Хэй. Система грейдов помогает навести порядок в должностных обязанностях сотрудников, систематизировать позиции, сделать прозрачной и понятной для всех структуру карьерного пути, а также ввести четкие параметры и критерии для оценки результативности для каждой должности. (Таблица 1.)

**Таблица 1.**

<b>Иерархическая лестница карьерного роста</b>		
<b>Грейд</b>	<b>Наименование должности</b>	<b>Описание обязанностей</b>
4	Секретарь-референт	<ul style="list-style-type: none"> <li>- управление календарем руководителя, назначение встречи и совещания, координирование и решение вопросов, связанных с командировками и размещением в гостиницах;</li> <li>- подготовка необходимых ознакомительных материалов для поездок и встреч в рамках этих поездок;</li> <li>- организация служебных командировок сотрудников департамента, включая организацию транспорта, бронирование гостиниц, подготовку служебных командировок и авансовых отчетов;</li> <li>- организация встреч руководства и участие в конференциях (внутренних и внешних)</li> </ul>
3	Старший секретарь	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оформление исходящих документов;</li> <li>- составление счетов;</li> <li>- деловая переписка с клиентами, заказчиками;</li> <li>- контроль и помощь младшим секретарям;</li> <li>- административная поддержка руководителя;</li> </ul>
2	Секретарь	<ul style="list-style-type: none"> <li>- прием и распределение входящей информации, поступающей в секретариат (телефонные звонки, факсы, электронные сообщения);</li> <li>- отправка и прием почтовой корреспонденции;</li> <li>- организация командировок сотрудников компании, заказ билетов, такси, размещение в гостиницах, оформление командировочных документов;</li> <li>- заказ курьеров;</li> <li>- работа с оргтехникой (факс, ксерокс, сканер);</li> <li>- обеспечение жизнедеятельности офиса (заказ канцелярии, воды);</li> <li>- выполнение поручений руководства.</li> </ul>
1	Ассистент секретаря	<ul style="list-style-type: none"> <li>- помощь в работе секретаря;</li> <li>- оформление журналов входящей и исходящей документации;</li> <li>- прием и распределение входящих и внутренних звонков;</li> <li>- предоставление необходимой справочной информации.</li> </ul>

Источник: пример система на предприятии по принципу Хэй, составлена автором.

Должности выстраиваются в четкой последовательности от низших к высшим позициям с соответствующим изменением статуса и вознаграждения от меньшего к большему. Также

в этой иерархии жестко устанавливается структура соподчинения сотрудников низших вышестоящим уровням. Повышение в должности происходит только после проведения итоговой оценки за год. Однако это не значит, что все успешно прошедшие оценку получают повышение. Система грейдов предусматривает систему оплаты, которая устанавливается в трех основных размерах: меньшем, среднем, большем. Чтобы не повышать уровень сотрудника ему назначают более высокую ежемесячную оплату. Более высокие уровни в иерархии помимо индивидуального вознаграждения получают годовой бонус за высокие показатели работы. Индивидуальный план в этой системе выглядит как рост вверх по лестнице. Каждый сотрудник знает, к чему он может стремиться, и какие возможности у него есть.

Для систематизации предложенных мероприятий разработан план нововведений, который включает наименование работ, сроки выполнения, ответственного исполнителя и информационные ресурсы. (Таблица 2.)

**Таблица 2.**

<b>План внедрения мероприятий по совершенствованию адаптации персонала</b>			
<b>Наименование работ</b>	<b>Срок выполнения (дни)</b>	<b>Ответственный исполнитель</b>	<b>Информационные ресурсы</b>
Определяется потребность во внедрении изменений	15	Заместитель начальника кадров	Информация о процедуре адаптации.
Собирается информация и анализируются трудовые ресурсы, организации адаптации	20	Заместитель начальника кадров, представитель	Человеческие и технические средства.
Приобретаются необходимые документы, оборудование	5	Заместитель начальника кадров, программист	Материальные средства, информация о используемых методиках.
Устанавливается оборудование и происходит знакомство с документацией	5	Заместитель начальника кадров, представитель	Технические средства, информация о применении оборудования и документов.
Обучается персонал работе с документами и программным обеспечением	10	Программист, представитель	Технические средства, время на обучение, информация о работе программ.

Источник: составлена автором в соответствии с программой планируемой для внедрения.

Таблица 2. показывает детальное внедрение проекта по дням, с учетом ответственных лиц и необходимых ресурсов. На основе плана сотрудники и отдел кадров могут использовать предложенные мероприятия эффективно, снижая рискованные ситуации и повышая продуктивность работы.

Оценка проекта совершенствования организации адаптации персонала требует определения не только экономических, но и социальных последствий его реализации. Социальная эффективность проявляется в возможности достижения позитивных, а также избегание отрицательных с социальной точки зрения изменений на предприятии. (Таблица 3.)

**Таблица 3.**

<b>Социальная эффективность предложенных мер по совершенствованию системы управления карьерой специалистов</b>	
<b>Позитивные социальные изменения</b>	<b>Предотвращенные негативные социальные изменения</b>
Снижение текучести персонала	Ухудшение морально-психологического климата, вызванное текучестью персонала.
Повышение удовлетворенности трудом.	Неудовлетворенность персонала работой из-за несоответствия стимулов, предлагаемых организацией для сотрудников.
Обеспечение соответствия содержания труда интересам и индивидуальным особенностям работников.	Ущерб, наносимый личности из-за несоответствия работы индивидуальным особенностям и интересам работника.
Рост профессионального уровня работников.	
Повышение обоснованности решений по вопросам внутриорганизационных перемещений.	
Улучшение морально-психологического климата, стабилизация коллектива.	

Источник: составлена автором

Предлагаемые автором мероприятия по совершенствованию организации адаптации обеспечивают устойчивую и планомерную деятельность, определяющую эффективность управленческого процесса.

### **3.2. Разработка системы мотивации работников на предприятии IBH Engineering GmbH**

В связи с реструктуризацией у работников появляются новые участки ответственности, расширяются полномочия и актуальной становится программа мотивации.

Предлагаемые автором мероприятия включают три основных направления:

- 1) разработка методики внутреннего обучения персонала, с использованием системы наставничества;
- 2) введение концепции управления взаимоотношениями с клиентами;
- 3) усовершенствование системы контроля за работой;
- 4) дополнительное стимулирование для сотрудников, выполняющее также роль привлечения новых, более профессиональных и компетентных работников.

Рациональное управление трудовыми ресурсами на основе стимулирования является важным фактором, повышающим эффективность деятельности предприятия. Ввиду этого автором разработаны мероприятия, учитывающие интересы работников IBH Engineering GmbH, актуальные и долговременные цели и задачи коллектива и предприятия в целом.

В частности проектируемая стимулирующая часть заработной платы должна включать в себя:

- 1) надбавки за высокое профессиональное мастерство рабочим IBH Engineering GmbH;
- 2) доплаты за непрерывный стаж работы на предприятии, которые устанавливаются к основной заработной плате.

Надбавки за высокое профессиональное мастерство рабочих предприятия должны устанавливаться и выплачиваться квалифицированным рабочим, проработавшим в данной профессии не менее одного года. Надбавки необходимо начислять за фактически отработанное время в процентах от сдельного или повременного тарифа.

Устанавливается три ступени надбавок в размере 5%, 10%, 15%.

Для первой ступени надбавок в размере 5% служат следующие показатели:

- опыт работы в данной профессии, способность принимать самостоятельные решения;
- рациональная организация работ;
- выполнение установленных заданий с выработкой не ниже среднего уровня при качественном выполнении работ;

Для второй ступени надбавок в размере 10% служат показатели:

- большой опыт работы, позволяющий выполнять точно и своевременно все распоряжения;
- выполнение установленных заданий с выработкой выше среднего уровня при качественном выполнении работ;
- готовность к неожиданным решениям и новым установкам;
- активное сотрудничество с другими работниками в трудовом коллективе;
- постоянное выполнение нескольких операций, не предусмотренных тарифно-квалификационным справочником по данной профессии.

Для третьей ступени надбавок в размере 15% служат показатели:

- а) обладание разносторонним опытом, обширные знания специальных вопросов не только в своей работе, но и в смежных областях;
- б) недопущение бездействия не только в своей работе, но и проявление активности в улучшении организации трудового процесса, выполнение установленных заданий с самой высокой выработкой при отличном качестве выполнения работ;
- с) активное участие в поиске и внедрении новых прогрессивных решений по вопросам организации труда и производства.

**Таблица 4.**

<b>Расчёта ежемесячных доплат за непрерывный стаж работы</b>	
<b>Стаж работы, годы</b>	<b>Размер доплаты к основному окладу (%)</b>
менее 1	Отсутствует
1 – 3	3
3 – 6	6
6 – 10	9
10 – 14	12
14 – 18	15
свыше 18	18

Источник: составлена автором

Выплата ежемесячных доплат за непрерывный стаж работы работникам IBH Engineering GmbH должна производиться дифференцированно в зависимости от непрерывного стажа работы. (Таблица 4.)

При непрерывном стаже работы менее 1-го года указанная доплата не производится.

В стаж работы, дающий право на получение ежемесячной доплаты включается время непрерывной работы на предприятии.

Также предлагается для мотивации труда включить следующие функции службы охраны труда IBH Engineering GmbH:

- a) участие в проверках, средств коллективной и индивидуальной защиты работников в соответствии требованиям охраны труда;
- b) участие в разработке совместно с другими подразделениями планов, программ по улучшению условий и охраны труда, предупреждению травматизма, профессиональных заболеваний;
- c) организация и руководство работой кабинета по охране труда.

Таким образом управление персоналом IBH Engineering GmbH направляет свою деятельность на улучшение условий труда работников, способствует реализации государственной социальной политики по предоставлению гарантий государства на безопасные условия труда в соответствии с действующим законодательством.

На предприятии предлагается внедрить систему премий. Внедрение системы премий по результатам труда преследует несколько целей, а именно: повышение мотивации труда рабочих, совершенствование системы оплаты труда персонала предприятия, повышение производительности труда.

Для того, чтобы внедрить премии по результатам труда, необходимо организовать премиальный фонд. Внедрение подобной системы премирования труда повысит производительность труда на 5%. Вопросы стимулирования работников на предприятии IBH Engineering GmbH решает генеральный директор.

Предложения автора данной работы:

1. Организация трудового совета и заключение коллективного договора. Главной целью является урегулирование условия труда и заработной платы, определяющие содержание социально-трудовых отношений коллектива работников с работодателем. Трудовой совет, как правило, регламентирует время начала и окончания работы, время перерывов, чередование рабочих и нерабочих дней, оплату труда в выходные и праздничные дни и прочие.
2. Оплату труда рабочим производить по сдельно-премиальной системе оплаты труда установленных конкретных количественных и качественных показателей работы. Размер премии устанавливается в процентах к заработку в зависимости от

особенностей производства и характера выполняемой работы. Премии начисляются в соответствии с разработанным на предприятии программой о премировании, которое включается в коллективный договор в виде раздела или оформляется приложением к нему.

3. Где введена повременная оплата труда, выплачивать вознаграждение тем, кто выполняет и перевыполняет норму. Ввести надбавку к должностному окладу за высокую квалификацию, за стаж работы. Размер ежемесячных надбавок устанавливаются с таким расчетом, чтобы общая сумма выплачиваемых в течение года надбавок не превышала размеров средств, предусмотренных на эти цели в годовом фонде оплаты труда.

Также работу менеджеров можно оплачивать по системе прогрессивной оплате труда. Система направлена на удаление из фирмы слабых неперспективных работников. Базовая часть оплаты труда не предусмотрена, вознаграждение определяется в % от оборота по сделкам менеджера. (Таблица 5.)

**Таблица 5.**

<b>Вознаграждение по результативности</b>	
<b>Результативность</b>	<b>Вознаграждение в % от оборота</b>
от 1-40%	10%
от 41-60%	13%
от 61-70%	15%
от 71-80%	20%
от 81-90%	23%
от 91-99%	25%
100% и более	30%

Источник: составлена автором

4. Разработать положение о системе оплаты труда специалистов, руководящих работников, структуру заработной платы определять, как совокупность различных видов оплат. Выплачиваемая заработная плата может включать в себя следующие элементы:

- a) базовая заработная плата;
- b) премиально-переменная часть базовой заработной платы стимулирующего характера;
- c) социальные стимулы;
- d) по итогам года;
- e) - разовые выплаты за конкретные результаты работы.

У специалистов и у управленцев нет стимула эффективнее работать и приносить предприятию большую прибыль, потому что на их заработной плате это не сказывается. При разной усидчивости они получают одинаковую заработанную плату.

Оплата специалиста, руководителей должна, осуществляется в соответствии с несколько иными принципами, чем система стимулирования для рядовых работников. Во-первых, для них трудно бывает определить конкретные результаты деятельности, а следовательно, основания для дополнительного вознаграждения должны быть другими по сравнению с рядовыми работниками. Во-вторых, решающей для управленцев является не постоянная, а переменная часть вознаграждения, причем, чем выше должность, тем меньшую величину составляет доля твердого оклада.

Также необходимо вводить такой вид поощрения как премия из фонда предприятия. Базой для начисления премии будет служить дополнительная прибыль, заработанная предприятием. Предлагается установить обязательный плановый объем прибыли, если предприятие план перевыполняет, то как следствие этого работникам начисляется премия из фонда директора. Премия будет начисляться пропорционально прибыли. Если предприятие перевыполнило план на 10 %, то работникам начисляется премия за отработанное время с учетом уровня квалификации.

Таким образом, каждый работник, начиная от руководителя высшего звена и кончая рядовым сотрудником, заинтересован принести большую прибыль и получить за это прибавку к заработной плате.

Для эффективного использования денежных средств компании и достижения наибольшего мотивационного эффекта предлагается разработать и внедрить систему дополнительного социального обеспечения. Основной принцип данной системы – это возможность выбора сотрудником нужных именно ему социальных услуг из всех, которые предоставляются компанией. Построение компенсационного пакета по такому принципу дает возможность компании регулировать расходы на определенные статьи социального пакета; контролировать объем льгот и компенсаций, предоставляемых одному сотруднику; распределять различные социальные услуги по разработанным руководством компании критериям – определять лимиты для разных групп сотрудников; предлагать сотрудникам широкий выбор услуг без увеличения расходной части. Кроме того, это является хорошим мотивационным инструментом, так как за достижение каких-



либо результатов сотруднику может быть расширен социальный пакет. Возможность выбора именно той социальной услуги, которая нужна в настоящий период времени сотруднику и его семье; мотивирует на достижение определенных результатов, что может повлиять на расширение для него компенсационного пакета.

Необходимым компенсационным пакетом является набор благ, которые, во-первых, необходимы сотруднику для работы в силу специфики его деятельности, а во-вторых, приносят ему ощутимую выгоду.

В IBH Engineering GmbH явно выражена потребность сотрудников в дополнительных социальных льготах и компенсациях. (Таблица 6.)

**Таблица 6.**

<b>Компоненты социального пакета для компании</b>		
<b>Услуга (компонент соц. пакета)</b>	<b>Решаемые проблемы сотрудников</b>	<b>Механизм организации и возмещения затрат</b>
Страхование сотрудников от временной потери трудоспособности (за счёт фирмы).	Оплата лекарств и других расходов.	Расходы списываются на себестоимость.
Организация и дотирование профилактических медицинских мероприятий: профосмотров, вакцинаций и др.	Обеспечение хорошего состояния здоровья.	Сокращение потерь рабочего времени из-за заболеваемости.
Компенсация транспортных расходов при проезде на работу и домой, служебный транспорт.	Сокращение бытовых расходов.	Предотвращение увольнений из-за желания работать ближе к жилью; сокращение потерь.
Дотации на оплату жилья и коммунальных услуг, предоставление служебного жилья.	Сокращение бытовых расходов.	Может быть введено индивидуально для ценных иногородних сотрудников, как компенсация аренды жилья.
Предоставление льгот сотрудникам, имеющим детей.	Забота о детях.	Предотвращение снижения работоспособности родителей из-за хлопот о детях.

Необходимо также отметить еще один важный момент. Предоставление различного рода льгот и компенсаций должно быть прозрачно для сотрудника с точки зрения стоимости для компании потребляемой им услуги. В таком случае сотрудник сможет оценивать не только размер своей заработной платы, но и стоимость социального пакета – именно из этих двух составляющих будет складываться его вознаграждение за труд в компании. Рассмотрим экономическую эффективность предложенных мероприятий. (Таблица 7.)

Таблица 7.

Планируемые операции		Стоимость
Наименование	Показатель в %	Евро (EUR)
<b>Общая часть адаптации</b>	<b>8%</b>	<b>1885</b>
Вводное ориентационное собеседование	0,7	157
Проведение лекции	2,0	478
Личное ознакомление с организацией и его сотрудниками	0,3	64
Ознакомление с рабочим местом	0,1	24
Компьютерная подготовка	3,6	860
Ориентационное собеседование с непосредственным руководителем	1,3	302
<b>Индивидуальная программа</b>	<b>50%</b>	<b>12000</b>
Ознакомление с общими принципами и правилами	2,5	600
Выполнение индивидуальной работы	14,2	3408
Контроль самостоятельной работы	7,2	1728
Подготовка документов	5,1	1224
Обучение персонала	21	5040
<b>Материальная мотивация</b>	<b>42%</b>	<b>10000</b>
<b>ВСЕГО:</b>		<b>23885</b>

Источник: составлена автором

По результатам внедрения предложенных мероприятий планируется снижение текучести кадров, увеличение производительности труда, увеличение.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что предложенные мероприятия по совершенствованию процесса управления карьерой целесообразны и принесут положительный экономический и социальный эффект.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

### **ВЫЯВЛЕНИЕ ПРОБЛЕМ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПЕРИОД РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЯ IBH Engineering GmbH**

Сущность управления персоналом, включает в себя планомерное и системное воздействие на процесс распределения, формирования и перераспределения рабочей силы в рамках определённого предприятия. Необходимо создание оптимальных условий для полного использования трудовых качеств каждого из членов команды, всестороннего развития персонала, с целью более эффективной работы всего предприятия в целом.

Одним из важных инструментов является корпоративная культура, она позволяет чувствовать принадлежность и обеспечивает необходимый уровень взаимоотношений между трудящимися и управляющим звеном.

Целью дипломной работы является выявление проблем в системе управления персоналом в процессе реструктуризации на примере международного предприятия IBH Engineering GmbH.

В соответствии с поставленной целью необходимо решить следующие задачи:

- a) рассмотреть сущность, значение и содержание системы управления персоналом организации;
- b) рассмотреть понятие, цели и функции системы управления персоналом;
- c) изучить методы построения системы управления персоналом;
- d) провести анализ системы управления персоналом на предприятии IBH Engineering GmbH.

Объект исследования – предприятие IVH Engineering GmbH.

Предмет исследования – система управления персоналом.

В IVH Engineering GmbH применяются административные, экономические и социально-психологические методы управления персоналом. Издание руководителями приказов, распоряжений, отбор и расстановка кадров, координация работ, контроль за исполнением, выговор - это административные методы на данном предприятии. Экономические методы реализуются через проведение технико-экономического и финансового анализа деятельности общества, планирование, оплата труда. Социально-психологические методы представлены наблюдением, анкетированием, собеседованием. При расстановке персонала компании происходит распределение ответственности в соответствии с должностью.

В ходе анализа выявлены недостатки в системе управления персоналом на предприятии IVH Engineering GmbH:

- a) в основе системы стимулирования, то есть при расчете оплаты, не уделяется внимание дополнительно отработанному времени персонала, что значительно снижает заинтересованность и производительность;
- b) на некоторых участках используется повременная оплата труда, притом, что в конечном итоге важен количественный результат. Это также приводит к значительному снижению производительности труда.

Для достижения нужного эффекта предложены изменения сложившейся системы путем развития имеющихся и внедрения новых форм морального и материального стимулирования:

- 1) Рекомендуется усовершенствовать программу адаптации.
- 2) На предприятии предлагается внедрить систему премий.
- 3) Совершенствовать систему оплаты труда

Внедрение системы премий по результатам труда преследует несколько целей, а именно: повышение мотивации труда рабочих, совершенствование системы оплаты труда персонала предприятия, повышение производительности труда. Для того, чтобы внедрить премии по результатам труда, необходимо организовать премиальный фонд. Внедрение подобной системы премирования труда повысит производительность труда до 5%.

## **ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА**

1. H.Hungeberg: Strategisches Management in Unternehmen. Ziele, Prozesse, Verfahren,. 4 Auflage, München 2006
2. Митин А.Н.: Культура управления персоналом. Екатеринбург, 2011.
3. Martin Stroh: Strategisches Management als Erfolgsfaktor. 1 Auflage, GRIN, München 2011
4. М.Рогожин: Управление персоналом. М.: Проспект, 2008.
5. С.М. Ряковский: Как оценить деятельность службы персонала // Справочник по управлению персоналом №. 6, 2012.
6. H.Hungeberg: Strategisches Management in Unternehmen. Ziele, Prozesse, Verfahren. 2 Auflage, Wiesbaden 2001.
7. Е.В. Максимцев: Управление персоналом предприятия. Юнити, 2009.
8. З.П Румянцева: Менеджмент организации. ИНФРА-М., 2009.
9. R.M. Grant, Michael Nippa: Strategisches Management – Analyse, Entwicklung und Implementierung von Unternehmensstrategien. 5 Auflage, München 2006.
10. Н. А. Иванова: Экономика и социология труда. Ростов, 2009.
11. И. Варданян: Мотивационная система персонала.//Управление персоналом №. 5, 2006.
12. A.Heene: The new Strategic Management: Organisations, Competitions and Competence. New York, Wiley 2004.
13. В.К. Савченко: Перестройка работы с персоналом / В.К. Савченко // Управление персоналом №.14, 2008.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

## Приложение 1. Уровни проявления критериев оценки

Наименование критерия	Уровень проявления	Описание
Наличие специалиста, занимающегося адаптацией	1	Функция адаптации новых сотрудников ни за кем не закреплена.
	2	Адаптация персонала - задача руководителя подразделения, в которое приходит новый сотрудник.
	3	Функция адаптации персонала выполняется Службой управления персоналом, без закрепления за конкретным специалистом.
	4	В Службе управления персоналом есть специалист, в функции которого входит адаптация принятых работников.
Наличие Положения об адаптации	1	В организации отсутствует Положение об адаптации персонала.
	2	В организации формально существует Положение об адаптации, которое устарело или не выполняется.
	3	В организации существует реально действующее Положение об адаптации, которое регулярно пересматривается.
Наличие программы адаптации	1	В организации отсутствует программа адаптации персонала.
	2	Программа адаптации персонала является частью Положения об адаптации и содержит перечень основных адаптационных мероприятий.
	3	В организации существует самостоятельная программа адаптации персонала, содержащая подробный перечень адаптационных мероприятий с указанием сроков и ответственных за их реализацию.
Дифференциация программы адаптации по категориям персонала	1	Программа адаптации включает в себя мероприятия, которые являются общими для всех категорий персонала.
	2	Содержание программы адаптации дифференцируется в зависимости от категории персонала (служащие и рабочие).
	3	Содержание программы адаптации дифференцируется внутри категории персонала (служащие: руководители, специалисты, технические исполнители).
Наличие информационно-справочной информации об организации, ее корпоративных ценностях, политике в области управления персоналом	1	Должностная инструкция, положение о подразделении, правила внутреннего трудового распорядка.
	2	п.1 + корпоративная книга (история развития организации, стратегические цели, корпоративные ценности, информация о первых лицах организации, телефонный справочник...)
	3	п.2 + корпоративный сайт, корпоративная газета.

Бюджетирование затрат на адаптацию	1	В организации не выделяются средства на адаптацию персонала.
	2	Затраты на адаптацию персонала входят в состав бюджета затрат на персонал.
	3	В организации ежемесячно формируется бюджет затрат на адаптацию персонала.
Наличие института наставничества	1	Наставничество не практикуется.
	2	Наставник закрепляется только за отдельными категориями персонала.
	3	За каждым новым сотрудником закрепляется наставник или куратор.
Уровень производительности труда нового сотрудника к концу контрольного периода	1	70 - 79%
	2	80 - 89%
	3	90 - 99%
	4	100% и более
Соотношение коэффициентов текучести новых сотрудников и работников со стажем	1	больше 2
	2	1,5 - 2
	3	1 - 1,5
	4	меньше 1
Доля увольнений новых сотрудников по причинам, связанным с организацией процесса адаптации	1	51% и более
	2	31 - 50%
	3	11 - 30%
	4	10% и менее
Адаптационные мероприятия, проводимые в первый день	1	Вводный инструктаж на рабочем месте, ознакомление с правилами внутреннего трудового распорядка, должностной инструкцией, положением о подразделении.
	2	п.1 + ознакомление работника с индивидуальной программой адаптации.
	3	п.2 + экскурсия по предприятию, представление работника коллективу, работникам смежных подразделений, с которыми ему придется взаимодействовать.
Субъективные показатели эффективности адаптации	1	55% работников и менее находятся на стадиях ассимиляции и идентификации
	2	56% - 70% работников находятся на стадиях ассимиляции и идентификации
	3	71% - 85% работников находятся на стадиях ассимиляции и идентификации
	4	86% - 100% работников находятся на стадиях ассимиляции и идентификации



## Приложение 2. Перевод критериев оценки в баллы

Нр.	Критерий	Значимость критерия, %	Баллы	Шкала			
				1	2	3	4
1.	Наличие специалиста, занимающегося адаптацией	8,0	80	0	26	53	80
2.	Наличие положения об адаптации	8,7	87	0	43,5	87	
3.	Наличие программы адаптации	8,5	85	0	42,5	85	
4.	Дифференциация программы адаптации по категориям персонала	8,5	85	25	55	85	
5.	Наличие информационно-справочной информации об организации, ее корпоративных ценностях, политике в области управления персоналом	6,2	62	20	41	62	
6.	Бюджетирование затрат на адаптацию	2,8	28	0	14	28	
7.	Наличие института наставничества	7,2	72	0	36	72	
8.	Уровень производительности труда нового сотрудника к концу контрольного периода	8,8	88	22	44	66	88
9.	Соотношение коэффициентов текучести новых сотрудников и работников со стажем	7,8	78	0	26	52	78
10.	Доля увольнений новых сотрудников по причинам, связанным с организацией процесса адаптации	9,0	90	0	30	60	90
11.	Адаптационные мероприятия, проводимые в первый день	12,2	122	40	81	122	
12.	Субъективные показатели эффективности адаптации	12,5	125	31,25	62,5	93,75	125
	<b>ИТОГО</b>	<b>100,0</b>	<b>1000</b>				

**Приложение 3. Интерпретация результатов оценки эффективности технологии адаптации**

Сумма набранных баллов в процентах от максимального значения	Интерпретация полученного результата
Менее 50%	В организации отсутствует разработанная технология адаптации персонала. Процесс вхождения работников в организацию не регламентирован, не разработана программа адаптации. Работники не удовлетворены организацией процесса адаптации, что приводит к низкому уровню производительности их труда и высокой текучести персонала.
51% - 70%	В организации присутствуют элементы нормативно-методического обеспечения процесса адаптации. Но они либо существуют формально, либо требуют корректировки. Перечень проводимых адаптационных мероприятий невелик. Существуют проблемы с производительностью труда и текучестью новых работников.
71% - 90%	Существующая в организации технология адаптации в целом эффективна. Разработано нормативно-методическое обеспечение процесса – положение об адаптации, а также программа адаптации, дифференцированная по категориям персонала. Большая часть работников удовлетворена организацией процесса адаптации. Уровень производительности труда и текучести новичков находится в пределах нормы.
91% - 100%	Технология адаптации персонала эффективна. Функция адаптации закреплена и выполняется специалистом по адаптации. В организации регулярно происходит бюджетирование затрат на адаптацию персонала. Разработан обширный перечень адаптационных мероприятий, развит институт наставничества. Работники удовлетворены организацией процесса адаптации и демонстрируют высокий уровень производительности труда. Уровень текучести новичков не превышает уровня текучести работников со стажем.

## Приложение 4. Анкета „Оценка эффективности адаптации персонала“

### АНКЕТА

#### „Оценка эффективности адаптации персонала“

Уважаемый сотрудник!

Просим Вас принять участие в анкетном опросе. Данное исследование проводится с целью определения эффективности процесса адаптации персонала.

Внимание! Каждый вопрос предполагает один вариант ответа. Для выражения своего мнения необходимо отметить подходящий ответ любым значком.

1. Хотели бы Вы связать свое будущее с IBH Engineering GmbH?

- А. Да
- Б. Скорее да, чем нет
- В. Скорее нет, чем да
- Г. Нет

2. Понимаете ли Вы, как результаты Вашей работы связаны с достижением целей организации?

- А. Да
- Б. Скорее да, чем нет
- В. Скорее нет, чем да
- Г. Нет

3. Поддерживаете ли Вы правила и ценности, принятые в организации?

- А. Да
- Б. Скорее да, чем нет
- В. Скорее нет, чем да
- Г. Нет

4. Понимаете ли Вы, в чем состоит содержание Вашей работы?

- А. Да
- Б. Скорее да, чем нет
- В. Скорее нет, чем да
- Г. Нет

5. Считаете ли Вы, что имеющихся у Вас знаний, умений, навыков достаточно для выполнения должностных обязанностей?

- А. Да
- Б. Скорее да, чем нет
- В. Скорее нет, чем да
- Г. Нет

6. Как часто при выполнении должностных обязанностей Вы сталкиваетесь с трудностями, которые не можете разрешить самостоятельно?

- А. Каждый день
- Б. Каждую неделю
- В. Каждый месяц
- Г. Реже раза в месяц или не сталкиваюсь вообще

7. Чувствуете ли Вы себя комфортно в коллективе?

- А. Да
- Б. Скорее да, чем нет
- В. Скорее нет, чем да
- Г. Нет

8. Можете ли Вы сказать, что установили дружеские отношения с коллегами?  
 А. Да  
 Б. Скорее да, чем нет  
 В. Скорее нет, чем да  
 Г. Нет

9. Как часто у Вас возникают разногласия с:

Каждый день	Каждую неделю	Каждый месяц	Реже раза в месяц или не возникают
-------------	---------------	--------------	------------------------------------

10. Оснащено ли Ваше рабочее место всем необходимым (материалами, инструментами, оборудованием и т.д.) для эффективного выполнения трудовых функций?

- А. Да  
 Б. Скорее да, чем нет  
 В. Скорее нет, чем да  
 Г. Нет

11. Считаете ли Вы существующую интенсивность труда оптимальной?

- А. Да  
 Б. Скорее да, чем нет  
 В. Скорее нет, чем да  
 Г. Нет

12. Считаете ли Вы существующую нагрузку оптимальной?

- А. Да  
 Б. Скорее да, чем нет  
 В. Скорее нет, чем да  
 Г. Нет

13. Как бы Вы предложили улучшить процесс вхождения новых сотрудников в организацию?

---



---



---



---

Укажите, пожалуйста:

Ваш пол  мужской/женский

Ваш возраст  18-25  25-35  35-45  45 и старше

Ваш стаж работы на данном предприятии

- 1-3  
 3-6  
 6-10  
 10-14  
 14-18  
 Свыше 18

Спасибо за участие в опросе!!!

## **KOKKUVÕTE**

### **RESTRUKTUREERIMISPERIOODIL TEKKIVATE PERSONALIJUHTIMISE PROBLEEMIDE AVALDUMINE JA SELGITUS ETTEVÕTTE IBH Engineering GmbH NÄITEL**

Jekaterina Lehmann

Inimeste juhtimine on üks organisatsiooni juhtimise olulisemaid valdkondi. Inimesed on iga organisatsiooni tähtsaim vara. Nad loovad uusi tooteid, kontrollivad kvaliteeti, akumulatsioonid ja kasutavad finantsressursse. Inimesed on võimelised pidevalt täiustuma ja arenema. Nende võimalused ja algatusvõime on piiramatud, samal ajal kui teised ressursid on piiratud. Püüd konkurentsivõitluses ellu jääda ja tagada tootmise areng sunnib mõtlema uue tehnika ja tehnoloogia ning uuenduslike protsesside juurutamisele, mis toob kaasa ka inimressursside pideva täiustamise vajaduse. Suurt tähelepanu pööratakse töemotivatsiooni ja -moraali loomisele ning töötajate valmisolekule kanda koos ettevõttega uuendustest tulenevaid riske.

Tänapäevane arusaam personalijuhtimisest eeldab konkreetseid toiminguid igas üksikus organisatsioonis. Nende hulka kuuluvad nõudluse planeerimine kvalifitseeritud töötajate järele, koosseisude nimistu koostamine, ametijuhendite vormistamine, personaliotsing ja -valik, töerühmade moodustamine, nende tegevuse kvaliteedi analüüsimine ja ülesannete täitmise kontrollimine. Hädavajalik on ka töötajate kutseõpe, täiendkoolitus ja atesteerimine.

Personalijuhtimine hõlmab ka materiaalseid ja mittemateriaalseid motivatsioonimeetmeid.

Diplomitöö eesmärk on selgitada välja restruktureerimisprotsessis tekkivad probleemid ja teha ettepanekuid personalijuhtimise süsteemi täiustamiseks rahvusvahelise ettevõtte IBH Engineering GmbH näitel.

Püstitatud eesmärgi raames oli vaja lahendada järgmised ülesanded:

- a) käsitleda personalijuhtimise süsteemi olemust, tähendust, eesmärke ja ülesandeid;
- b) õppida tundma personalijuhtimise süsteemi ülesehituse meetodeid;
- c) tutvuda töötajate motiveerimise süsteemiga ettevõttes IBH Engineering GmbH.

Uurimistöö teoreetiliseks ja metodoloogiliseks aluseks olid teadlaste ja praktikute tööd personalijuhtimise ja tööalaste õigussuhete vallas. Diplomitöö metodoloogiliseks aluseks on tunnetusteooria tänapäevased saavutused. Uurimisprotsessis kasutati teoreetilist ja empiirilist meetodit (dialektika, süsteemne meetod, analüüs, süntees, analoogia, deduktsioon, jälgimine, modelleerimine).

Et kogu ettevõtte tervikuna töotaks tõhusamalt, on vaja luua optimaalsed tingimused iga meeskonnaliikme tööoskuste täielikuks kasutamiseks ja töötajate igakülgselt arendamiseks.

Analüüsi tulemusena tuvastati ettevõtte IBH Engineering GmbH personalijuhtimise süsteemis järgmised puudused:

- a) töötasustamise süsteem ei pööra piisavalt tähelepanu töötajate tehtud lisatundidele, mis vähendab märgatavalt töötajate huvitatust töö tootlikkusest;
- b) teatud tööloikudel kasutatakse ajatöötasu, ent lõpptulemusena on oluline koguseline tulemus. See toob samuti kaasa tootlikkuse olulise alanemise.

Vajaliku efekti saavutamiseks on tehtud ettepanek muuta väljakujunenud süsteemi, arendades olemasolevaid ja juurutades uusi moraalse ja materiaalse stimuleerimise vorme.

Sel restruktureerimisperioodil on ettevõttes soovitatav täiustada adaptatsiooniprogrammi.

Kasuks tuleks ka preemiasüsteemi juurutamine. Töötulemustel põhineva preemiasüsteemi juurutamine järgib mitut eesmärki: aitab tõsta töötajate motivatsiooni, täiustab ettevõtte töötasustamise süsteemi ja suurendab töö tootlikkust.

Töötulemustel põhineva preemiasüsteemi sisseadmiseks on vaja luua preemiafond. Sellise premeerimise juurutamine tõstab tööviljakust kuni 5%

## **SUMMARY**

### **DISCOVERY OF PROBLEMS IN THE FIELD OF PERSONNEL MANAGEMENT DURING RESTRUCTURING ON THE EXAMPLE OF IBH Engineering GmbH COMPANY.**

Jekaterina Lehmann

Personnel management is one of the most important tasks in organisation management. People are the primary resource of any organisation. They create new products, check quality, accumulate and use financial resources. People are capable of constant self-improvement and development. Their possibilities and initiatives are boundless while other resources are finite. The striving for survival in a competitive environment and the urge to secure sustainable evolution of the production facilities compels the company to consider implementation of new machinery, technologies and innovative processes, thus requiring the constant improvement of human resources. Much attention is given to shaping work motivation and morale, fostering employee readiness to share the inevitable risks of various innovations.

The notion of personnel management today is different from the previous concept of human resources management. This is due to orientation towards cooperation for the sake of corporate goal attainment. That is the accepted concept in modern-day business. It entails cooperation in smaller workgroups, assurance of customer satisfaction, stratification of the organisation's hierarchical structures and delegation of responsibilities to leaders of initiative groups and workgroups. Business aims are of the utmost importance and the personnel must be actively involved in the process of achieving these. The modern approach to personnel management is based on the performance of particular actions at each particular organisation. That includes

planning the need for qualified specialists, compiling the staffing list and different job descriptions, searching for and selecting new employees, forming workgroups, analysing their work quality and checking task performance. Other necessities include professional training, in-service training of specialists and their attestation. Personnel management also includes the motivational (material and non-material) sector.

The goal of this thesis is to ascertain problems and put forward proposals aimed at perfecting the system of personnel management in the course of restructuring on the example of the international company called IBH Engineering GmbH:

1. Object of study - company IBH Engineering GmbH.
2. Subject of research - human resource management system.

In accordance with the set goal, the following tasks had to be performed by the author:

- a) review the essence, the meaning, the objectives and the functions of the personnel management system;
- b) study the methods of the composition of the personnel management system;
- c) examine the system of employee motivation at IBH Engineering GmbH.

The theoretical and methodological basis for this research consists of writings by scientists and practical experts in the fields of personnel management and labour relations. Further methodological support was derived from the latest developments in cognitive theory. Theoretical and empirical methods (dialectics, systematic approach, analysis, analogy, deduction, observation, modelling) were both applied during the research work.

Optimal conditions must be created for full implementation of the working qualities of each team member, comprehensive personnel development and more efficient functioning of the company on the whole.

The analysis revealed the following shortcomings in the personnel management system at IBH Engineering GmbH:

- a) the wages calculation system does not take into account staff overtime and this does significantly reduce both interest and output volumes;
- b) in some sections wages are paid per time units despite the fact that what matters at the end is the quantity. This also results in a substantial labour productivity decrease.



To achieve the desired effect, the author suggests making certain changes in the current system by developing the existing forms of moral and material stimulation and introducing new ones.

As the company is undergoing restructuring, it is advised to improve:

- 1) adaptation programme;
- 2) salary payment system;
- 3) suggested to implement social packages;
- 4) proposed to implement a system of bonuses.

A bonus system based on work results meets several goals: raising worker motivation levels, perfecting the staff wages calculation system and raising labour productivity levels.

A bonus fund must be established to start paying out result-oriented bonuses. Introduction of such a work bonus system will improve labour productivity by up to 5%.