

Министерство образование и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ТОМСКИЙ
ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Специальность 080507 Менеджмент организации
Кафедра Менеджмента

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

Тема работы
Разработка системы управления персоналом шахты Распадская

УДК 005.95:622.333.012

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
З—3303	Ивакина Наталья Сергеевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Криницына Зоя Васильевна	К.т.н., доцент		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова Анна Сергеевна			

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав.кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
менеджмента	Чистякова Наталья Олеговна	К.э.н., доцент		

Томск – 2016 г.

Оглавление

Реферат	6
Введение.....	7
1 Теоретические и методологические аспекты системы управления персоналом.....	9
1.1 Понятие системы управления персоналом.....	9
1.2 Структура системы управления персоналом и ее основные элементы.....	20
1.3 Кадровое обеспечение системы управления персоналом.....	27
1.4 Документационное обеспечение.....	34
2 Анализ системы управления персоналом ПАО шахты Распадская.....	37
2.1 Организационно—экономическая характеристика ПАО шахты Распадская.....	37
2.2 Анализ управления ПАО Распадская Угольная Компания.....	44
3 Разработка системы управления персоналом шахты Распадская.....	54
3.1 Совершенствование механизмов отбора и привлечения новых сотрудников.....	56
3.2 Совершенствование системы адаптации шахты Распадская.....	63
3.3 Совершенствование системы обучения персонала.....	66
3.4 Повышение уровня организации культуры.....	75
Социальная ответственность шахты Распадская.....	87
Заключение.....	96
Список использованной литературы.....	98
Приложение А Должностная инструкция горнорабочего подземного, 3-го разряда.....	101
Приложение Б Метод 360 градусов.....	103
Приложение В Образец. Номенклатура дел отдела персонала (фрагмент).....	109
Приложение Г Становление шахты Распадская.....	111
Приложение Д Основные нормативно – методические документы.....	113

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения

Направление подготовки (специальность) 080507 – Менеджмент организации

Кафедра Менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. Кафедрой
Чистякова Н.О.

Дата (Подпись)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Дипломной работы

Студенту:

Группа	ФИО
3—3303	Ивакиной Наталье Сергеевне

Тема работы:

Разработка системы управления персоналом шахты Распадская	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	26.02.2016 №1588/с

Срок сдачи студентом выполненной работы:

--	--

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе	
<i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям</i>	Объект исследования – шахта Распадская Эмпирическая база исследования: годовые финансовые отчеты компании ПАО «Распадская Угольная Компания»; штатное расписание компании; карточки оценки компетенций персонала компании; документы по кадровому учету; должностные инструкции работников компании; и другие внутренние документы

функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).	компаний.
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов (аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).	1. Теоретические и методологические аспекты системы управления персоналом 2. Анализ системы управления персоналом на шахте Распадская 3. Разработка системы управления персоналом шахты Распадская
Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)	Рис.1. Динамика численности персонала по категориям шахты Распадская в 2011—2015 гг. Рис.2. Характеристика работников шахты Распадская по полу и возрасту в 2015 году Рис.3. Характеристика работников шахты Распадская по стажу работы и образованию Рис.4. Анализ движения трудовых ресурсов шахты Распадская за период 2011—2015 гг.
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Феденкова А.С.

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
--	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры менеджмент	Креницына Зоя Васильевна	К.т.н., доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
З—3303	Ивакина Наталья Сергеевна		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 98 страниц, 14 рисунков, 17 таблиц, 2 схемы, 1 диаграмма, 36 использованных источников, 5 приложений.

Ключевые слова: система управления персоналом, адаптация персонала, обучение персонала, привлечение новых сотрудников, организационная культура, отбор персонала.

Объектом исследования является шахта Распадская.

Цель работы — исследовать теоретические, практические и методологические основы разработки системы управления персоналом на предприятии. Исследовать процессы адаптации и обучения, сложившиеся на шахте.

В процессе исследования проводились исследования теоретических и методологических аспектов системы управления персоналом шахты Распадская. Была проанализирована сложившаяся ситуация в области управления персоналом.

В результате исследования предложены рекомендации по разработке системы управления персоналом на шахте Распадская.

Степень внедрения: предложенные в работе мероприятия находятся на рассмотрении у руководства шахты Распадская.

Область применения: управление персоналом в угледобывающих организациях.

Экономическая значимость работы: реализация предложений по совершенствованию процесса управления персоналом позволит оптимизировать работу ряда структур на шахте, таких как Учебный Центр и Отдел Кадров.

Введение

Актуальность выпускной работы. Управление персоналом имеет важное значение для всех компаний, так как без людей нет и компании. Без нужных кадров ни одна организация не способна достичь своих целей. Руководители процветающих компаний считают, что главный потенциал организации заключен в персонале. Какие бы ни были замечательные идеи, новейшие технологии, хорошие внешние условия, без подготовленного персонала невозможно добиться высокой эффективности работы. Вложения в персонал и кадровую работу являются долгосрочным фактором конкурентоспособности организации. Человеческие ресурсы являются важнейшим элементом процесса производства на предприятии. Капитал, финансовые средства для осуществления новых инвестиций при создании новой компании можно приобрести на рынке капиталов, тогда как компетентных сотрудников найти гораздо сложнее.

Цель исследования — исследовать теоретические, практические и методологические основы разработки системы управления персоналом на предприятии. Исследовать процессы адаптации и обучения, сложившиеся на шахте.

В соответствии с поставленной целью, предметом и объектом исследования были определены следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические и методологические основы управления персоналом организации.
2. Выявить проблемы в сложившихся процессах отбора персонала, его обучения, адаптации.
3. Рассмотреть действующую систему мотивации сотрудников.
4. Разработать направления совершенствования системы управления персоналом ПАО шахта Распадская

Объект исследования — шахта Распадская. Предмет исследования — сложившаяся система управления персоналом на шахте Распадская.

Информационной базой исследования выступают законодательные и нормативные акты Российской Федерации по вопросам финансов предприятия, монографии и публикации в общероссийских периодических изданиях, материалы бухгалтерской отчетности и различные методические источники: бухгалтерский баланс, отчет о финансовых результатах за 2012– 2015 года ПАО шахта Распадская.

Практическая значимость исследования: предложенные способы решения сложившихся проблем могут быть использованы в любой угледобывающей отрасли.

Структура работы состоит из введения, трех глав и заключения. В первой главе рассматриваются теоретические и методологические аспекты системы управления персоналом. Во второй главе проанализирована действующая система управления персоналом шахты Распадская. В третьей главе предложены возможные варианты решения сложившихся проблем.

1 Теоретические и методологические аспекты системы управления персоналом

1.1 Понятие системы управления персоналом

В современной России, с ее экономическими реформами, нововведениями и веяниями из—за рубежа, сильно изменилось понятие о системе управления персоналом.

Управление персоналом – одно из наиболее важных направлений в стратегии современной организации. Так как, роль самого человека в наши дни возрастает и к его знаниям, навыкам, квалификации предъявляются все более высокие требования. Чтобы руководить персоналом и оценивать его с наибольшей эффективностью нужно знать и понимать, что есть управление персоналом, каковы его цели и задачи, а также, что есть сам «персонал».

Персонал (от лат. *persona* — личность) или штат (от нем. *staat* — государство) — постоянный состав работников какого—нибудь учреждения, составляющих группу по профессиональным или иным признакам с указанием должностей и присвоенных по каждой должности окладов; совокупность всех работников предприятия, занятых трудовой деятельностью, а также состоящих на балансе (входящих в штатный состав), но временно не работающих в связи с различными причинами (отпуск, болезнь, присмотр за ребёнком и так далее); совокупность трудовых ресурсов, которые находятся в распоряжении предприятия и необходимы для исполнения определённых функций, достижения целей деятельности и перспективного развития.¹ В Трудовом кодексе Российской Федерации так же используются определения «кадровый состав» и «кадры», что является аналогией терминам «штат» и «персонал».

Численность персонала в каждой организации сугубо личное дело и варьируется от степени компьютеризированности и автоматизации

¹ Ожегов С.И. «Словарь русского языка». Издание 8-ое, стереотипное. — М.: Издательство Советская Энциклопедия 1970. — с.900 стр.

организации, а также ее масштаба, характера, трудоемкости различных процессов.

Персонал организации делится на производственный и управленческий персонал (рис. 1).

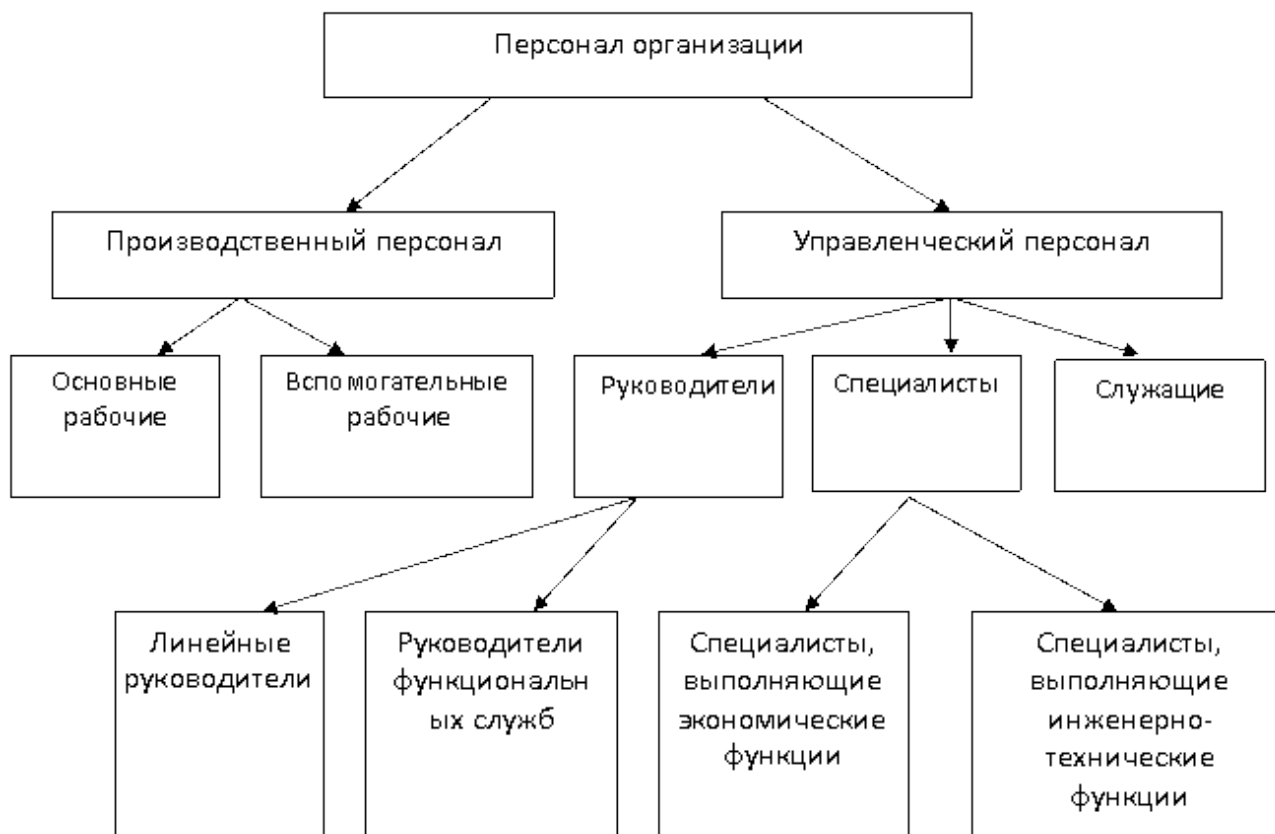


Рисунок 1.1 - Структура персонала организации по категориям

Управленческий персонал — часть персонала организации, которая выполняет общие функции управления, такие как планирование, организацию, мотивацию и контроль.

Производственный персонал занят на производстве и участвует в осуществлении самого технологического процесса.

По характеру трудовых функций, персонал подразделяется на:

- рабочих;
- руководителей;
- специалистов;
- служащих.

В зависимости от уровня управления руководители бывают:

- линейные;
- функциональные.

Линейные руководители возглавляют организацию в целом или ее часть, филиал, подразделение.

Функциональные руководители возглавляют отделы, службы, бюро и т.д.

Что же есть система управления персоналом? В отечественной литературе есть множество определений, так, например, А.Я. Кибанов определяет управление персоналом как «целенаправленную деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом»².

По И.П. Герчиковой: «управление персоналом – это самостоятельный вид деятельности специалистов—менеджеров, главной целью которых является повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала; ориентация на сокращение численности производственных и управленческих работников; разработка и реализация политики подбора и расстановки персонала; выработка правил приема и увольнения персонала; решение вопросов, связанных с обучением и повышением квалификации персонала».³

Маслов Е.В. Управление персоналом — это системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационных, экономических и социальных мер на процесс формирования и перераспределения рабочей силы на уровне предприятия, на создание условий для использования трудовых качеств работников в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия и всестороннего развития, занятых в нем работников. Эффективности управления персоналом

² Кибанов А.Я. Управление персоналом: Учеб. пособие для студентов экономических вузов и факультетов. - М.: "Издательство ПРИОР", 1998. - С.87.

³ Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник для вузов – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2007. - С.33.

определяется наиболее полной реализацией поставленных целей при сокращении издержек на персонал.⁴

Управление персоналом заключается в формировании системы управления персоналом; планировании кадровой работы, разработке оперативного плана работы с персоналом; проведении маркетинга персонала; определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале.⁵

Из выше приведенных определений вытекает понятие «философия управления персоналом организации».

Философия управления персоналом организации – это удовлетворение, работниками своих личных потребностей, работая в данной организации. То есть, каждый сотрудник получает и реализует свои права и обязанности одинаково – закон о равноправии; участвует в жизни и работе организации, принимает решения согласно своим навыкам и профессии, получает заработную плату в полном объеме, получает компенсацию в адекватных размерах, а так же может реализовывать свои творческие навыки (в рамках профессии).

Философия управления персоналом организации также является важной составляющей философии организации.

Философия организации — это совокупность внутриорганизационных принципов, моральных и административных норм и правил взаимоотношений персонала, система ценностей и убеждений, воспринимаемая всем персоналом и подчиненная глобальной цели организации.⁶

Философия организации должна быть оформлена отдельным нормативным документом. Это нужно для того что бы помочь быстрее адаптироваться рабочим в новом коллективе, а давно работающему персоналу соблюдать ее. Также, этот документ нужен для урегулирования внутренних вопросов и споров, так как весь персонал разный, то и цели, взгляды на жизнь разные. Конфликты могут случаться и на почве различий вероисповеданий,

⁴ Маслов Е.В. Управление персоналом предприятий, М.: ИНФРА-М, 1998, с. 46.

⁵ Кибанов А.Я. Управление персоналом организации, М.:ИНФРА-М,2005, с. 85

⁶ Кибанов А.Я. Управление персоналом организации, М.:ИНФРА-М,2005, с. 86

полу, возрасту, стажу и пр. Поэтому, к разработке данного документа подходят со всей ответственностью и строгостью, она должна быть на основе следующих документов: Конституции, Декларации прав человека, Гражданского кодекса, Трудового кодекса, религиозного писания, коллективного договора, устава, личного опыта работников. И должна отражать: цели и задачи организации, декларацию прав работника, условия работы и оплаты труда, требования к моральному облику работника и его нравственности, деловые качества, социальные блага, оценка работы, социальные гарантии и личные увлечения персонала.

На рисунке 1.2 расписаны задачи и функции системы управления кадрами.

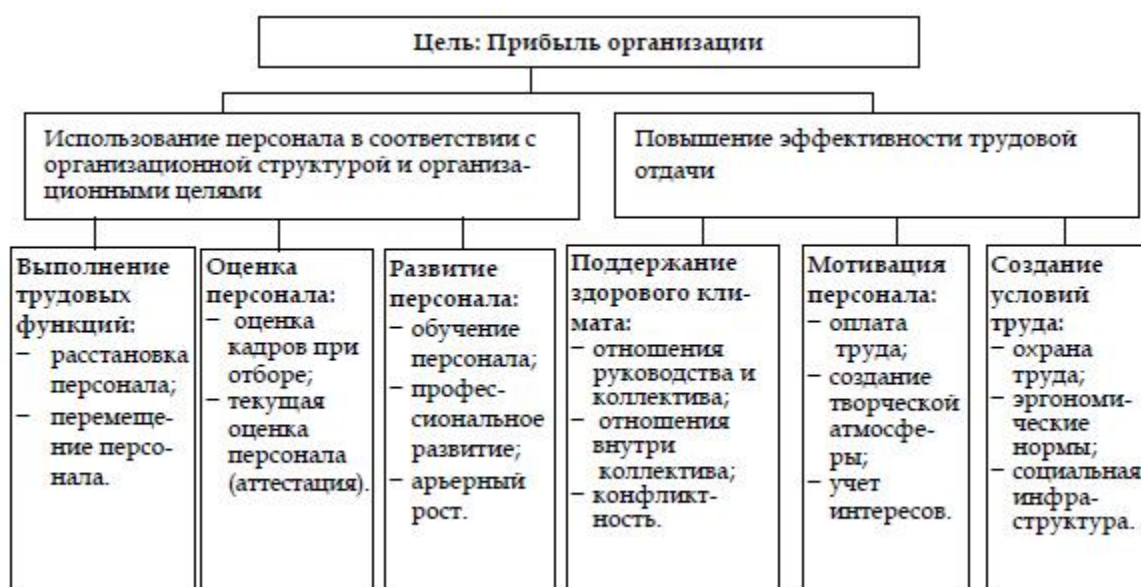


Рисунок 1.2 - Задачи и функции системы управления кадрами

Анализ рис.1.2 показывает, что главной целью организации является — прибыль. Что бы достичь поставленной цели используются различные механизмы и способы, в том числе, грамотно проработанную систему управления кадрами. На данной схеме видно, что оба подразделения — администрация и персонал, не противоречат друг другу, что в свою очередь позволяет достичь общих целей наиболее эффективно. Если же в организации случается конфликт интересов вследствие наличия разногласий в целях

системы управления персоналом, то в целом организация перестает функционировать в нужном объеме и с должным качеством. Не стоит также забывать, что если для администрации главная цель – получение прибыли, то для персонала, помимо удовлетворения материальных потребностей, так же важно удовлетворение социальных потребностей.

Социальные потребности организации можно рассматривать, и с позиции руководителя и с точки зрения персонала. Так, для работников, это показатель того как хорошо удовлетворяются конкретные потребности персонала. Например, такие как карьерный рост, условия труда и его оплата. Для руководителей же, социальные потребности – это характер и условия труда, который они должны обеспечить.

Обзор литературных источников по особенностям управления персоналом в современных условиях показал, что данной теме посвящено значительное число научных работ.

В книге Оксина К.Э. «Организационное поведение» выделено, что цели и задачи службы управления персоналом и содержание труда ее специалистов заключается в непосредственном воздействии на трудовое поведение персонала.

Основные направления этого воздействия определяются составом функциональных элементов системы управления персоналом, примерная структурная схема которой представлена на рис. 1.3.

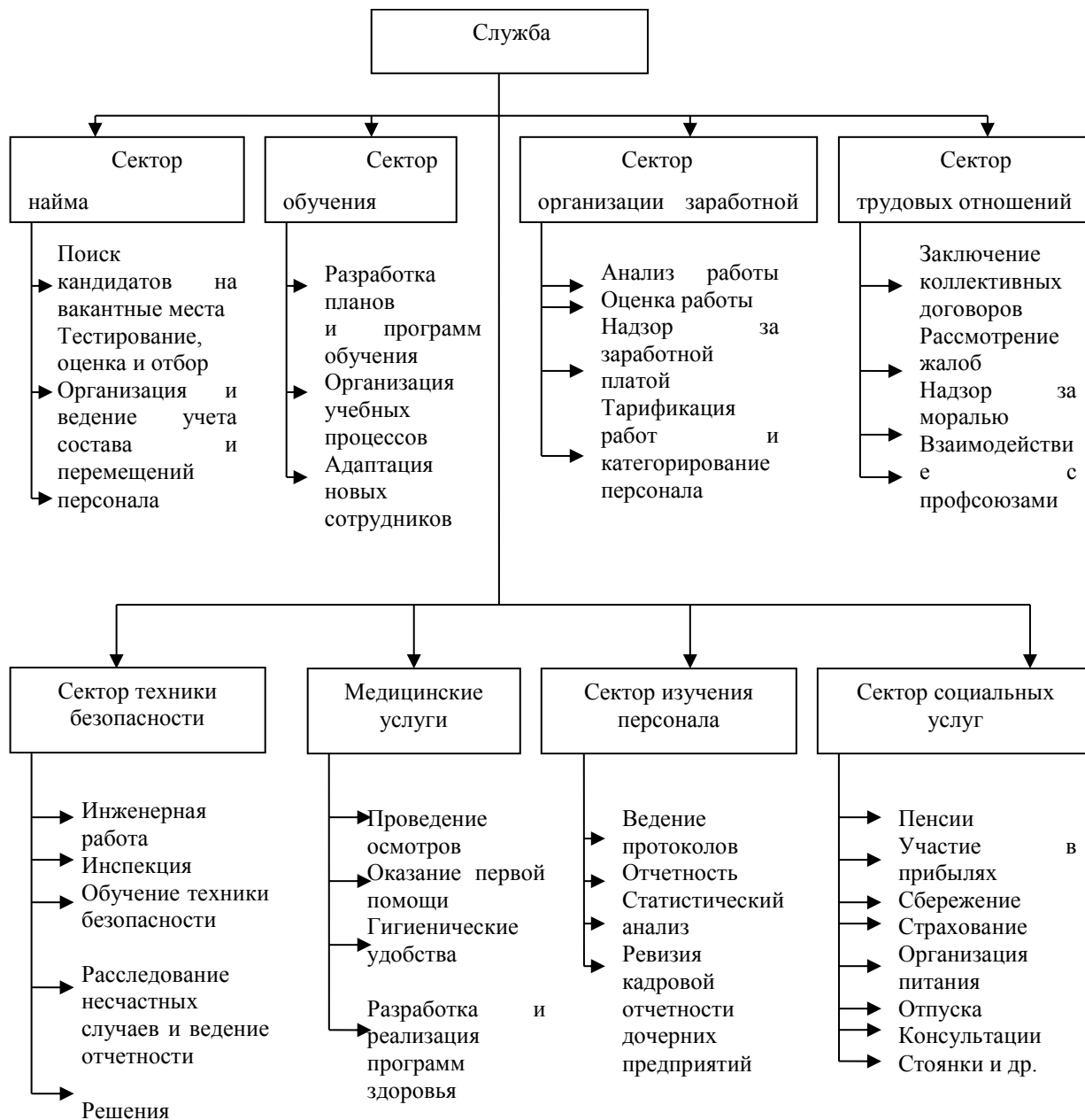


Рисунок 1.3 - Основные направления управленческого воздействия на трудовое поведение персонала крупной организации

Анализ рис. 1.3. показывает, что основные воздействия на поведение сотрудников отдел по управлению персоналом оказывает, реализуя следующие функции: наем персонала; обучение; организация заработной платы; регулирование трудовых отношений; обеспечение безопасных условий труда; охрана здоровья персонала; предоставление социальных гарантий и услуг.

Под управлением подразумевается руководство объектом (предприятием, ресурсом) или субъектом (человеком). Управление как процесс является

комплексом различных видов деятельности, менеджмента, поддержания порядка, необходимых для успешной работы организации, достижения целей и развития. Процесс управления включает в себя решение тактической и стратегической задачи⁷:

- задачи, связанные с тактикой, требуют поддержания гармонии, целостности и результативности элементов управляемого объекта;
- стратегия подразумевает развитие, усовершенствование и позитивное изменение состояния.

Процесс управления является постоянным и цикличным. Он состоит из управленческого труда, предмета, средств и конечного продукта. Управление любым объектом связано с периодической повторяемостью отдельных этапов работы. Это могут быть фазы сбора и анализа данных, выработки управленческого решения, организации его выполнения.

Технология процесса управления модернизируется вместе с развитием организации. Если руководитель вовремя не примет решение, то управленческий процесс становится хаотичным, инерционным.

Замкнутая последовательность управленческих действий, повторяющихся для достижения целей, называется циклом менеджмента. Началом цикла является выявление проблемы, итогом – достижение рабочего результата. Периодичность управленческих процессов помогает найти общие для организаций разного профиля закономерности и принципы.

Каждое управленческое действие и решение сопровождается единством информации, целей, социума и других аспектов. Сущность менеджмента отражает управленческий цикл, который может быть представлен как совокупность этапов.

Процесс управления включает этапы, которые непрерывно чередуются.

⁷ Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 192 с.

Таблица 1.1 — Этапы процесса управления персоналом⁸

Выявление проблемы	Прогноз	Целеполагание	Управленческое решение
Анализ ситуации, постановка «диагноза» проблемы	Определение вероятного варианта развития событий	Выработка целей и задач, стратегии по их достижению	Процесс выработки и принятия оптимального решения

Задачи управления в сфере человеческих ресурсов разнообразны. Процесс управления персоналом состоит из следующих этапов:

- 1) Планирование кадрового обеспечения.
- 2) Привлечение нового персонала, формирование кадрового резерва, отбор и наем.
- 3) Мотивация в сфере труда.
- 4) Формирование материальной и нематериальной системы мотивации для создания стабильного коллектива.
- 5) Создание адаптации и профориентации сотрудников. В результате каждый работник должен быстро войти в работу, знать и понимать суть и требования к своей деятельности.
- 6) Оценка сотрудников и труда. Оценка знаний, умений, навыков для эффективной работы. Система оценки труда каждого и информирование коллектива в целом.
- 7) Перемещение, планирование карьеры, ротация кадров.
- 8) Подготовка кадров на смену руководителям.
- 9) Повышение квалификации управленческих работников⁹

⁸ Балабанов, И. Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта [Текст] / И.Т. Балабанов. — М.: Финансы и статистика, 2011. — 393 с.

⁹ Балабанов, И. Т. Финансовый менеджмент [Текст] / И.Т. Балабанов. - М.: Финансы и статистика, 2011.-542 с.

Эффективный процесс управления персоналом невозможен без развития и повышения профессионального потенциала трудящихся. Этот фактор становится решающим в производстве и производительности труда.

Понимание необходимости грамотного управления персоналом возникло лишь в середине прошлого столетия. До этого работодатели не задумывались о каждом человеке, который занимается обеспечением производства. Им не были интересны принципы системы управления персоналом организации. Но со временем они стали понимать, что на конечный результат влияет правильная политика в отношении своих подчиненных.

Существуют различные модели построения системы управления персоналом в организации (Рис.1.4—1.9) Применение какой—либо модели для конкретной организации зависит от ее организационной структуры. Организационная структура определяет взаимоотношение (взаимоподчинение) между кругом обязанностей, выполняемыми сотрудниками организации, а также проявляется в таких формах, как создание специализированных подразделений, разделение труда, иерархия должностей.



Рисунок 1.4 - Линейная структура управления



Рисунок 1.5 - Линейно-штабная структура управления



Рисунок 1.6 - Функциональная структура управления



Рисунок 1.7 - Матричная структура управления



Рисунок 1.8 - Дивизиональная структура управления

Рисунок 1.7 - Линейно-функциональная структура управления



1.2 Структура системы управления персоналом и ее основные элементы

Как и в любой системе, здесь существует понятие «объект» и «субъект».

Объект – это тот на кого направлено управление: работники организации, персонал.

Субъект – тот, кто осуществляет разработку и реализацию управленческих решений: руководители организаций, менеджеры.

Организационная структура системы управления персоналом — это комплекс взаимосвязанных подразделений системы управления персоналом и должностных лиц. Подразделения — тот, кто является носителем функций управления персоналом — могут рассматриваться в широком смысле как служба управления персоналом. Конкретное место и роль указанной службы в общей системе управления организацией определяются местом и ролью каждого специализированного подразделения по управлению персоналом и организационным статусом его непосредственного руководителя.¹⁰

Структура системы управления персоналом характеризуется видом и размерами организации, ее особенностями производства услуг и товаров. В средних и мелких организациях основную работу по управлению персоналом осуществляют линейные руководители, в больших же обычно сформирована

¹⁰ Электронный ресурс – Студопедия. <http://studopedia.org/8-196919.html>

отдельная структурная единица. Все подразделения, что имеют отношение к кадрам и управлению персоналом объединяются под руководством единого директора по персоналу.

В состав службы управления персоналом многих организаций могут входить следующие подсистемы:

- отдел кадров;
- отдел обучения и развития;
- отдел оценки персонала и оплаты труда;
- отдел охраны труда и техники безопасности;
- отдел социальной защиты и другие отделы социальной инфраструктуры;
- отдел охраны окружающей среды;
- юридический отдел;
- отдел организации труда, производства и управления;

Система управления персоналом является подсистемой управления организацией в целом. Следовательно, имеет свою собственную внешнюю и внутреннюю среды. Так к внешней среде отнесем подсистемы управление финансами, производством, снабжением. К внутренней среде относятся элементы самой системы управлением персоналом: объекты управления, субъекты, методы, структура и процедуры управления.

Система управления персоналом организации — система, в которой реализуются функции управления персоналом. Она включает подсистему линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций.¹¹ (рис. 1.10).

^{11 11} Кибанов А.Я. Управление персоналом организации, М.:ИНФРА-М,2005, с.98

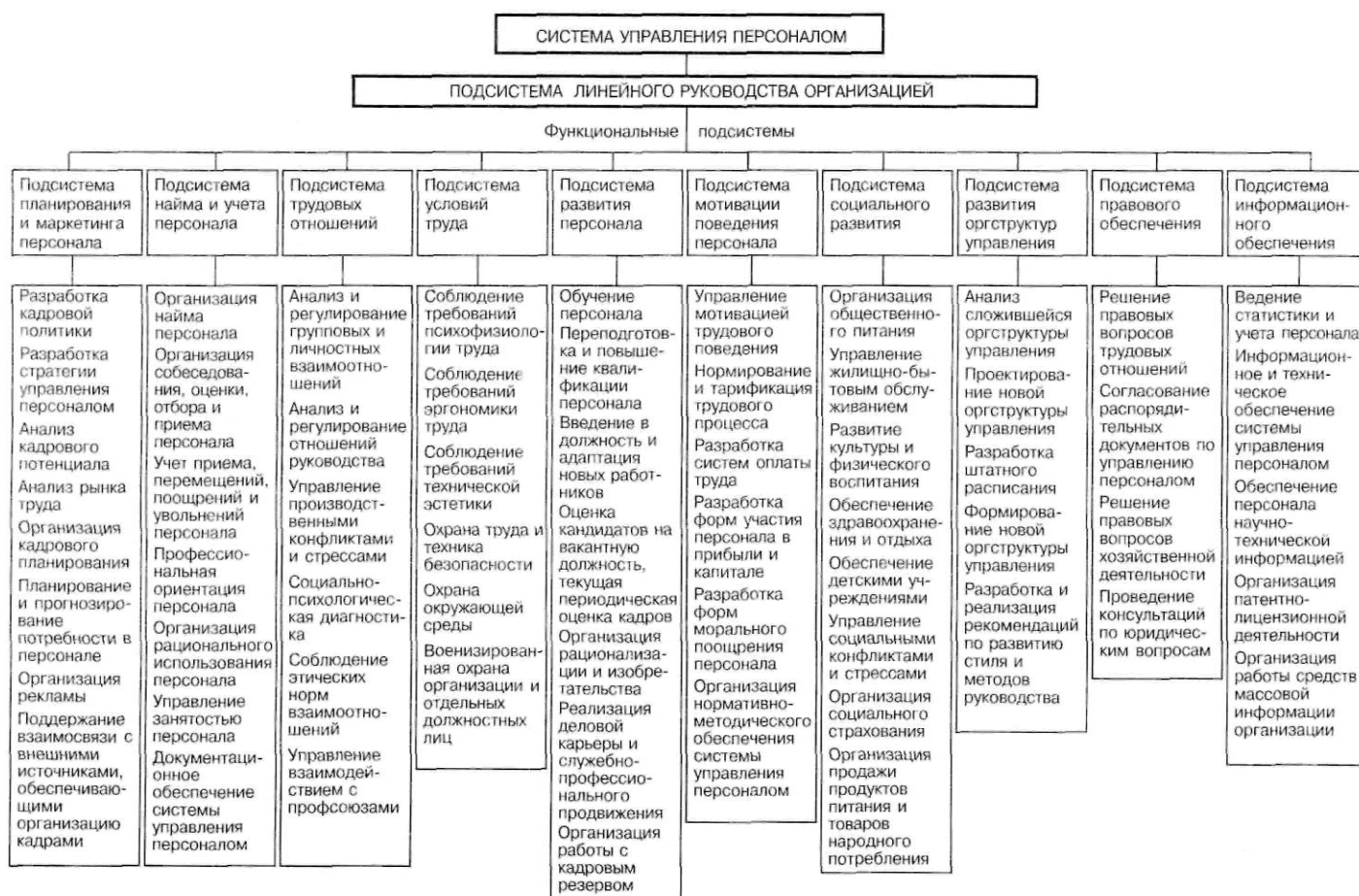


Рисунок 1.8 - Система управления персоналом.

Подсистема линейного руководства организацией

К основным элементам системы управления персоналом относятся:

- 1) кадровая политика предприятия как система теоретических взглядов, требований, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, а также методы этой работы, позволяющие создать высокопроизводительный сплоченный коллектив;
- 2) планирование кадров, как решение задачи по определению потребностей предприятия в персонале, необходимой его численности и качества;
- 3) подбор и отбор персонала как процесс, состоит из нескольких этапов.
 - поиск кандидатов на вакантные места;
 - уточнение требований к соискателю на вакантное место;

- проведение отбора;
- прием на работу;

4) адаптация новых работников включает в себя: ознакомление нового работника с организацией, его политикой, условиями труда, охраной труда, будущим местом работы и т.д. Адаптация по направленности бывает профессиональная, психофизиологическая и социально — психологическая;

5) профессиональная подготовка и развитие персонала, включают в себя несколько видов профессиональной подготовки и развития персонала на предприятии, такие как:

- без отрыва от производства в специальных учреждениях;
- с отрывом от производства в специальных учреждениях;
- на рабочем месте;
- самообразование;

6) оценка работников происходит в виде традиционной аттестации. Цель аттестации — периодическая оценка и рассмотрение потенциальных возможностей персонала;

7) управление поведением персонала — это форма взаимодействия отдельного человека с окружающей рабочей средой. Важный элемент управления поведением работников — умение управлять конфликтами в организации;

8) кадровое делопроизводство - это целый ряд работ, объединенных понятием делопроизводство.

Обобщая все вышесказанное, можно сделать вывод, что главная цель системы управления персоналом — обеспечение организации кадрами, эффективное их использование, а также социальный и профессиональный рост (рис. 1.11). Согласно этим целям и формируется система управления персоналом организации. В качестве основы для нее используются закономерности, принципы и методы, разработанные наукой и испытанные на практике.



Рисунок 1.9 - Дерево целей системы управления персоналом организации

Для разрешения социальных проблем в организациях создаются отделы социального обслуживания.

Система управления персоналом включает следующие основные элементы:

1. специалистов группы управления;
 2. комплекс материально-технических средств системы управления;
 3. информационную базу для управления персоналом;
 4. комплекс методов и методик организации труда и управления персоналом;
 5. правовую базу;
 6. совокупность программ управления информационными процессами решения задач управления персоналом.
- Общая характеристика основных элементов системы управления персоналом дана в таблице 1.2.

Таблица 1.2 — Общая характеристика основных элементов системы управления персоналом

Вид	Состав	Цель
Специалисты группы управления и обслуживающий персонал	Руководители, специалисты по подбору кадров и организации труда, плановики, экономисты по труду и заработной плате, эксперты, программисты и др.	Реализация функций управления персоналом
Комплекс материально-технических средств	Средства вычислительной техники, вычислительные комплексы и сети, устройства сбора и передачи информации, оргтехника, средства связи	Техническое обеспечение функций управления
Информационно база	Классификаторы информации, система организации введения и хранения информации, порядок внесения изменений, базы данных и знаний	Информационное обеспечение функций управления
Методы и методики организации труда и управления персоналом	Методы и методики решения кадровых вопросов (отбор, продвижение, набор, увольнение и т. п.). Методы и методики организации труда и заработной платы	Организационное и методическое обеспечение функций управления
Правовая база	Устав, учредительный договор, приказы, распоряжения, инструкции и	Правовое и нормативное обеспечение

Продолжение таблицы 1.2

	др. документы, регламентирующие подчиненность, коллективные и индивидуальные договоры, кодекс законов о труде, решения совета директоров, нормативно—справочные документы, нормы, стандарты и т.д	функций управления
Методы и программы управления информационными процессами и решение задач управления персоналом	Руководящие и методические материалы и документы, методики сборов и обработки материалов, методы управления и принятия управленческих решений и программные средства, используемые в процессе управления.	Методическое и программное обеспечение процесса управления

Работа службы персонала имеет два направления: стратегическое и тактическое. В первом случае она призвана способствовать обеспечению условий конкурентоспособности и долгосрочного развития организации на основе регулирования отношений между организацией и работниками в рамках стратегии бизнеса. В рамках второго осуществляется текущая кадровая работа: состояние и планирование потребности в кадрах, разработка штатных расписаний; оценка и отбор персонала, планирование ближайших кадровых перемещений, увольнений; повышение квалификации и переподготовка и прочее.

1.3 Кадровое обеспечение системы управления персоналом

Кадровое снабжение системы управления персонала — наверное нужный численный и высококачественный состав тружеников кадровой службы организации.

На нынешний день увеличился статус должности клерка сообразно персоналу по значению верховного звена управления, существенно расширив его функции, усложнились техники подбора, отбора, расстановки, становления, мотивировки, карьерного продвижения персонала. Обязанность кадровика делается одной из важных для выживания организации, снабжения ее конкурентоспособности. В взаимосвязи с сиим совсем живо делается неувязка профессионализации служащих кадровой службы .

Степень квалифицированного состава сотрудников управляющих и профессионалов во многом описывает и степень отдачи функционирования той либо другой домашней системы, так как от собственных свойств данных тружеников, их общеобразовательного и квалификационного значения находятся в зависимости свойство принимаемых решений и итоги их реализации. Тест высококачественного состава сотрудников подразумевает исследование тружеников сообразно возрасту, полу, квалификации, воспитанию, стажу работы и иным общественно—демографическим показателям.

Одним из принципиальных причин высококачественного состава сотрудников управления считается еще наилучшее соответствие количества парней и дам на разных должностях и в проф группах. Единые веяния в использовании мужчин и женщин на должностях аппарата управления таковы: мужчины легче справляются с работой линейных руководителей (директоров предприятий, начальников цехов, участков, смен), а женщины хорошо зарекомендовали себя на должностях функциональных руководителей (начальников отделов, бюро, секторов, групп) и специалистов.

Определить необходимую численность рабочих, их профессиональный и квалификационный состав позволяют: производственная программа; нормы выработки; планируемый рост повышения производительности труда структура работ.

Расчет численности персонала может быть текущим или оперативным и долговременным или перспективным.

Текущая потребность в персонале определяется следующим образом. Общая потребность в кадрах (А) определяется как сумма:

$$A = Ч + ДП, \quad (1)$$

Где: Ч – базовая потребность в кадрах;

ДП – дополнительная потребность в кадрах.

Базовая потребность равна:

$$Ч = ОП / В \quad (2)$$

Где: ОП – объем производства;

В – выработка на одного работающего.

Дополнительная потребность в кадрах – это различие между общей потребностью и наличием персонала на начало расчетного периода:

$$ДП = A_{пл} - A_{баз}, \quad (3)$$

где $A_{пл}$ и $A_{баз}$ – общая потребность в специалистах в планируемый и базовый периоды.

Огромное значение в разборе высококачественного состава сотрудников управления имеет еще определение характеристик свойства расстановки сотрудников согласно квалификациям и ступени рациональности применения тружеников, будто содействует увеличению свойства планирования кадровой работы, определению доборной необходимости в спецах и считается основой для исследования и воплощения главных событий согласно совершенствованию мастерски—квалификационного состава и расстановки сотрудников управления. Постоянное прочерчивание разбора, отражающего в динамике характеристики высококачественного состава, расстановки и применения профессионалов, считается принципиальным условием верной

организации работы с кадрами. В таком анализе необходимо учитывать использование специалистов с высшим образованием на рабочих местах и предпринимать необходимые меры для перевода их на должности, соответствующие профилю их специальности и квалификации.¹²

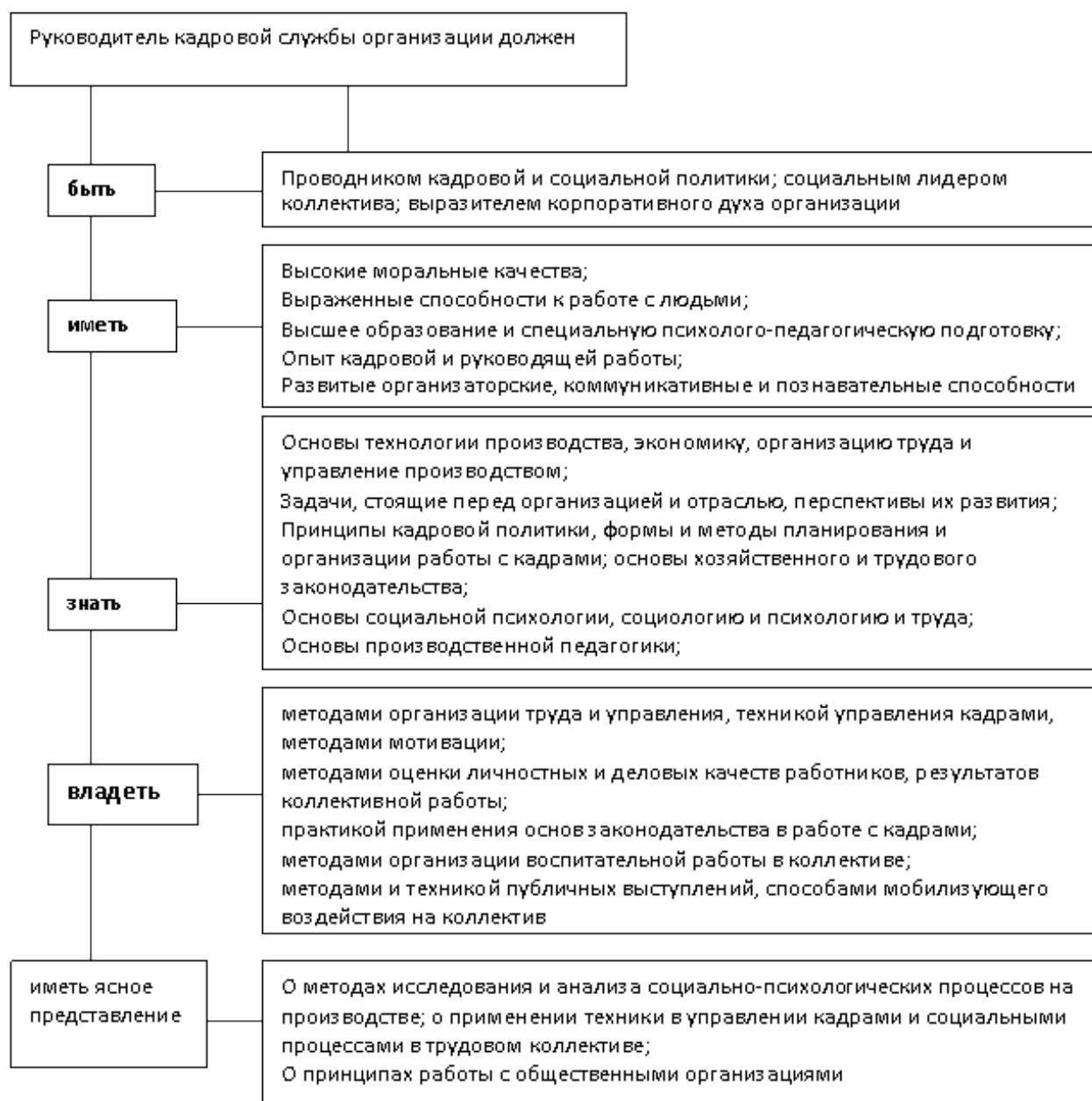


Рисунок 1.10 - Обязанности руководителя кадровой службы

В структуре любой компании есть служба персонала. Но под одним и тем же названием в разных организациях часто подразумеваются совершенно

¹² Кротова Н.В. Управление персоналом : учебник / Н.В. Кротова, Е.В. Клеппер. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 320 с.

разные службы, решающие различные задачи. Диапазон этих задач широк и многообразен: от найма, обучения и оценки персонала до решения проблем офиса с организацией обедов и пикников и поднимается до настоящих высот управленческого искусства.

На предприятии невозможно обойтись без обратной связи, то есть, оценочно—контрольных мероприятий. В организации таким контролем обычно является аттестация и оценка персонала. Наиболее часто для оценки персонала используют метод «360 градусов»¹³. Понятия «аттестация» и «оценка персонала» различны.

Переаттестация — периодическое обследование проф пригодности и соотношения занимаемой должности всякого труженика конкретной группы. Состав сотрудников, подлежащих аттестации, устанавливается в всякой ветви сообразно списку должностей управляющих, профессионалов и остальных тружеников.

Критика персонала — многосторонняя субъективная критика персонала, как скоро работник оценивается собственным управляющим, сотрудниками, подчиненными и покупателями.

Исполнение в наполненном размере функций сообразно управлению персоналом предъявляет высочайшие запросы к деловитый и проф квалификации тружеников службы управления персоналом, подразумевает собственное взаимодействие с управлением организации, его многофункциональными и линейными подразделениями. Труженики службы управления персоналом обязаны: - отлично ведать трудовое законодательство, методические, нормативные и остальные которые были использованы, дотрагивающиеся работы с персоналом, учета собственного состава; базы педагогики, социологии и психологии труда; авангардный нашенский и забугорный эксперимент в области управления персоналом;

¹³ См. Приложение Б

- обладать передовыми способами оценки персонала, профориентационной работы, долговременного и своевременного планирования работы с персоналом, регламентации функций структурных подразделений и тружеников; соц технологиями управления;

- обладать светлое понятие о перспективах становления компании, базара, конъюнктуры; о основах научной организации труда, изготовления и управления; о текстуре компании и главных функциях структурных подразделений. Численный состав службы управления персоналом ориентируется организационно—штатными текстурами и Уставом организации. При расчете нужной количества штатных тружеников кадровой службы предусматриваются последующие причины:

- общественная количество тружеников организации;

- определенные условия и отличительные индивидуальности организации, связанные со сферой ее деловитости (производственной, торгашеской, банковской и т.д.), масштабами, разновидностями отдельных производств, наличием отделений;

- соц черта организации, скелетный состав ее тружеников (присутствие разных категорий — трудящихся, профессионалов, управляющих, служащих), их квалификация;

- сложность и комплексность решаемых задач сообразно управлению персоналом (стратегическое планирование, выработка кадровой политические деятели, организация изучения и др.);

- техническое снабжение управленческого труда.

В взаимосвязи с тем, будто организации без помощи других характеризуют количество тружеников сообразно функциям управления, их проф и искусный состав, а еще говорят штаты, все имеющиеся способы расчета количества управленческих тружеников носят необязательный нрав.

////////////////////////////////////

Одним из наиболее распространенных и доступных методов расчета численности работников кадровой службы является ее определение через затраты труда (времени) на выполнение управленческих работ, то есть, через трудоемкость.

В свою очередь, трудоемкость работ по управлению персоналом можно определить, используя следующие методы: нормативный; с помощью фотографии рабочего времени или хронометража; расчетно—аналитический; метод аналогий; экспертный.

Нормативно—методическое обеспечение системы управления персоналом состоит из следующих элементов:

1) документов организационного, организационно—методического, распорядительного, технического, нормативно—технического, технико—экономического и экономического характера;

2) нормативно—справочных материалов, устанавливающих нормы, правила и методы, используемые при решении задач организации труда и управления персоналом.

Делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом предусматривает создание условий для осуществления работы с документами, обращающимися в системе управления персоналом, в рамках полного цикла обработки и движения документов с момента их создания (или получения) работниками кадровой службы до завершения исполнения и передачи в другие подразделения.

Организационное обеспечение системы управления персоналом означает формирование специальных структурных подразделений, выполняющих ряд задач и функций в области работы с кадрами.

Информационное обеспечение системы управления персоналом представляет собой совокупность реализованных решений по объему, размещению и формам организации информации, циркулирующей в системе управления персоналом при ее функционировании. Оно включает оперативную информацию, нормативно—справочную информацию, технико—справочную

информацию. При этом необходимо соблюдать ряд требований: комплексность, оперативность, достоверность, систематичность.

Материальное и техническое обеспечение системы управления персоналом предусматривает выделение определенных материальных и технических средств на осуществление работы с кадрами.

Таким образом, система управления персоналом включает в себя всю процедуру работы с кадрами — от определения основной идеи взаимодействия администрации и трудового коллектива до высвобождения работников, — а также совокупность обеспечивающих ее подсистем (информационной, организационной, кадровой, правовой).¹⁴

Факторы, которые участвуют при расчете количественного состава службы управления персоналом:

1. общая численность организации
2. конкретные условия и характерные особенности организации
3. социальная структура организации
4. сложность и комплектность решения задач
5. техническое обеспечение управленческого труда

Качественный состав работников службы управления персоналом — обобщенная характеристика уровня подготовки и трудовой активности работников.

Компоненты качественного состава службы управления персоналом:

- образовательная подготовка
- уровень профессионализма и квалификации
- уровень общей культуры
- опыт
- нравственная надежность

¹⁴ Электронный ресурс – Файловый архив для студентов <http://www.studfiles.ru/preview/4080848/>

1.4 Документационное обеспечение

Документационное обеспечение — организация работы с документами, обращающимися в системе управления персоналом. Его основой является делопроизводство — полный цикл обработки и движения документов с момента их создания работниками кадровой службы (или получения ими) до завершения исполнения и передачи в другие подразделения.¹⁵

Основные функции по документационному обеспечению системы управления персоналом являются:

- своевременная обработка поступающей и передаваемой документации;
- доведение документации до соответствующих работников системы управления персоналом для исполнения;
- печатание документов по кадровым вопросам;
- регистрация, учет и хранение документов по персоналу;
- формирование дел в соответствии с номенклатурой;
- передача документации по вертикальным и горизонтальным связям и др.

В зависимости от масштабов организации делопроизводство может осуществляться непосредственно в одном подразделении (канцелярии, общем отделе, секретариате), либо быть рассредоточено по различным элементам. В первом варианте делопроизводство по форме организации работ является централизованным, во втором — децентрализованным. На практике преобладает смешанная форма, когда часть наиболее важных, общих для всей организации работ выполняется в одном месте, а остальная часть работ — во всех подразделениях и службах, в том числе в кадровой службе.

В этом случае ответственность за делопроизводство в системе управления персоналом возлагается либо на секретаря, референта руководителя кадровой службы, либо назначается ответственное лицо из числа ее работников. Требования к оформлению документов базируются на государственных стандартах единых систем документации. Основными

¹⁵ Кибанов А.Я. Управление персоналом организации, М.:ИНФРА-М,2005, с.159

действующими государственными стандартами в области документов и делопроизводства являются:

ГОСТ 16487—83 «Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения»;

ГОСТ Р 6.30—97 «Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно—распорядительной документации. Требования к оформлению документов» и другие.

В управлении персоналом чаще всего разрабатывают следующие документы:

- положения или регламенты (о подборе персонала);
- инструкции (должностные);
- приказы (о приеме на работу, об отпуске) и другие документы по кадровому делопроизводству, обеспечивающие соблюдение трудового законодательства.

Видов документов в кадровом учете и управлении персоналом множество. Общая классификация HR¹⁶—документов:

- организационно—распорядительные документы (положения, инструкции, трудовые договоры);
- распорядительные документы (приказы, распоряжения, протоколы и др.);
- информационно—справочные документы (акт, справка, докладная записка, письмо и др.).
- Приложение В — пример номенклатуры дел отдела персонала. Она составляется на основании приказа Минкультуры России от 25 августа 2010 г. № 558.

В подсистеме управления персоналом, как и в системе управления всей организацией, внедрены и ведутся следующие унифицированные системы документации:

¹⁶ HR — английский термин, обозначающий кадровую службу, дословно от английского, Human Resource — человеческие ресурсы

- плановой (плановые задания по кадровым вопросам, заявки на молодых специалистов, наряды, плановые расчеты по численности, оплате труда и т.п.);
- первичной учетной (по учету труда и заработной платы); • отчетно—статистической (по численности, балансу рабочего времени, заработной плате, производительности труда, высвобождению работников и т.п.);
- по социальному обеспечению (по пенсиям, пособиям, льготам, социальному страхованию и т.п.);
- организационно—распорядительной (акты, письма, докладные записки, заявления, инструкции, анкеты, объяснительные записки, положения, постановления, правила, представления, приказы, протоколы, распоряжения, решения, устав и т.п.)

2 Анализ системы управления персоналом Публичного Акционерного Общества шахта «Распадская»

2.1 Организационно—экономическая характеристика ПАО шахта «Распадская»

Полное фирменное наименование организации: Публичное акционерное общество шахта «Распадская». Сокращенное наименование: РУК (Распадская угольная компания). Штаб—квартира в Междуреченске.

Публичное акционерное общество «Распадская», (далее по тексту «Общество») созданное в 1973 году, на сегодняшний день является одной из крупнейших угольных компаний России. В таблице 1(см ниже) показано поэтапное становление РУК.

Общество может иметь штампы и бланки со своим фирменным наименованием, собственную эмблему, а также зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и другие средства визуальной идентификации.

Юридический адрес: 652870 РФ, Кемеровская область,
г.Междуреченск, ул.Мира,106.

РУК является юридическим лицом. Права и обязанности юридического лица Общество приобретает с даты его регистрации. Общество имеет самостоятельный баланс, печать со своими наименованиями, расчетный счет в рублях, а также иные реквизиты.

Контролирующим акционером РУК является компания Corber Enterprises S.a.r.l. (Люксембург) (далее по тексту — «Корбер»), который владеет около 81,95% акции Общества. Корбер является совместным предприятием, основанным на паритетных началах компанией EVRAZ plc (Великобритания) (далее по тексту – Евраз) и компанией Mastercroft S.a.r.l. (Люксембург), которая косвенно является дочерней компанией Евраз. Lanebrook Limited (Кипр)

является конечной контролирующей стороной Группы. Акции торгуются на российской бирже РТС—ММВБ.

90% и 98% выручки Общества и его дочерних предприятий (далее по тексту «Группа») приходилось на реализацию коксующего угля в первом полугодии 2015 и 2014 гг. соответственно. Другие источники дохода представляют собой выручку от реализации прочих товаров, от оказания услуг по транспортировке грузов и прочих услуг.¹⁷

Целью общества является извлечение прибыли. Основным видом деятельности Общества является добыча и обработка различных видов угля.

ПАО «Распадская» – единый производственно—территориальный комплекс по добыче и обогащению угля, расположенный в Кемеровской области Российской Федерации. ПАО «Распадская» имеет лицензии на ведение горных работ на территории обширного угольного месторождения к юго—западу от Томусинского участка Кузнецкого угольного бассейна, который обеспечивает три четверти добычи коксующегося угля в России.

Согласно оценкам IMC Consulting по состоянию на 31 декабря 2014 года общие ресурсы ПАО «Распадская» в соответствии с классификацией JORC составили 1349874 тыс тонн. Высокое качество запасов позволяет использовать современное высокопроизводительное оборудование и обеспечивать высокий коэффициент извлечения.

100% продукции, производимой ПАО «Распадская», — коксующийся уголь.

Компания объединяет группу предприятий, включающую:

- «Распадская» – шахта, в которой отрабатываются четыре лавы, крупнейшая шахта компании и крупнейшая подземная шахта в России
- ПАО «МУК—96» – шахта, в которой отрабатывается одна лава
- ЗАО «Разрез Распадский» – шахта открытой добычи, впервые в России применившая систему глубокой разработки пластов (КГРП)

¹⁷ Интерфакс – центр раскрытия информации. Электронный ресурс <http://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=942&type=3>

— ЗАО «Распадская Коксовая» – строящаяся шахта, которая будет добывать подземным способом ценный уголь марки «К» и «КО»

— ЗАО «ОФ «Распадская» – современная обогатительная фабрика, работающая с применением новейших технологий

— Пять предприятий транспортной и производственной инфраструктуры, а также компанию по продажам и маркетингу и управляющую компанию

ПАО «Распадская» — один из ведущих поставщиков угольной продукции на крупнейшие российские металлургические предприятия – ММК (Магнитогорский металлургический комбинат), НЛМК (Новолипецкий металлургический комбинат) и предприятия ЕвразГруп.

ПАО «Распадская» также осуществляет экспорт производимой продукции в Украину и страны Восточной Европы (Румынию, Венгрию, Болгарию). Компания также активно изучает перспективы выхода на рынки Азиатско—Тихоокеанского региона, включая Японию, Южную Корею и Индию.

В Приложении Г показано становление шахты «Распадская».

Организационно—правовая форма предприятия — публичное акционерное общество.

Управляет компанией совет директоров. Председатель совета директоров компании — Терри Джон Робинсон. Генеральный директор — Сергей Степанов.

В течение 2014 года добыто 4 091 тыс. тонн угля, пройдено 3 047 метров горных выработок.

Среднемесячная нагрузка на очистной комплекс составила 137 643 тонн. Среднесписочная численность персонала в 2014 году составила 3 431 человек.

Общество выполнило программу по восстановлению шахты «Распадская». Запущены в работу новые лавы. Шахта «Распадская» впервые с момента аварии в 2010 году вышла на объемы добычи 4 млн тонн рядового угля в год.

В таблице 2.1 отражена экономическая характеристика шахты Распадская.

Таблица 2.1 Экономическая характеристика шахты Распадская

Наименование показателя	За январь— декабрь 2014 г.
Выручка	4 906 924
Себестоимость продаж	(5 463 499)
Валовая прибыль (убыток)	(556 575)
Коммерческие расходы	0
Управленческие расходы	(717 557)
Прибыль (убыток) от продаж	(1 274 132)
Доходы от участия в других организациях	8 802 397
Проценты к получению	1 076
Проценты к уплате	(1 225 049)
Прочие доходы	132 599
Прочие расходы	(10 238 864)
Прибыль (убыток) до налогообложения	(3 801 973)
Текущий налог на прибыль	0
постоянные налоговые обязательства (активы)	93 049
в том числе условный расход (условный доход) по налогу на прибыль	(2 520 874)
Изменение отложенных налоговых обязательств	(73 037)
Изменение отложенных налоговых активов	2 500 862
Прочее	(211)
Чистая прибыль (убыток)	(1 374 359)

Чистый убыток с учетом влияния текущего налога на прибыль и отложенных налоговых активов и обязательств составил 1374359 тыс. руб. За 2013 год чистый убыток составил 106199 тыс. руб. Убыток сложился в связи с ослаблением курса рубля по итогам 2014 года, сформировалась отрицательная курсовая разница по валютным займам. Абсолютная себестоимость продаж увеличилась относительно 2013 года в результате роста объемов добычи.¹⁸

На ПАО «Распадская Угольная Компания» Функционируют ряд специализированных отделов:

- группа экологических обоснований проектов и защиты окружающей среды от техногенных загрязнений предприятиями отраслей промышленности;

- отдел службы главного маркшейдера, который проводит пространственно—геометрические измерения в недрах земли и на соответствующих участках её поверхности с последующим отображением результатов измерений на планах, картах и разрезах при горных и геолого—разведочных работах.

- отдел службы главного геолога обеспечивает шахту геологическими и гидрогеологическими материалами, прогнозом горно—геологических условий разработки, необходимых для планирования добычи угля, проектирования и ведения горных работ. Обеспечение наиболее полного и комплексного использования месторождений полезных ископаемых и охраны недр.

Проектная документация выполняется с использованием новейшей вычислительной и множительной техники и программного обеспечения.

Производственная структура ПАО «Распадская» в соответствии со штатным расписанием следующая:

- Руководство и аппарат при руководстве;
- Юридический отдел;

¹⁸ Годовой отчет ПАО «Распадская» за 2014 год.

- Отдел кадров;
- Бухгалтерия;
- Служба главного геолога;
- Служба главного маркшейдера;
- Отдел по вентиляции, дегазации и профилактике;
- Отдел профессиональной подготовки и переподготовке;
- Отдел инженерного обеспечения и охраны природы;
- Технический отдел и архив;
- Отдел автоматизации проектирования и выпуска проектов;
- Эксплуатационно—технический отдел;
- Гараж.

Ниже приведена структура деления кадров на группы

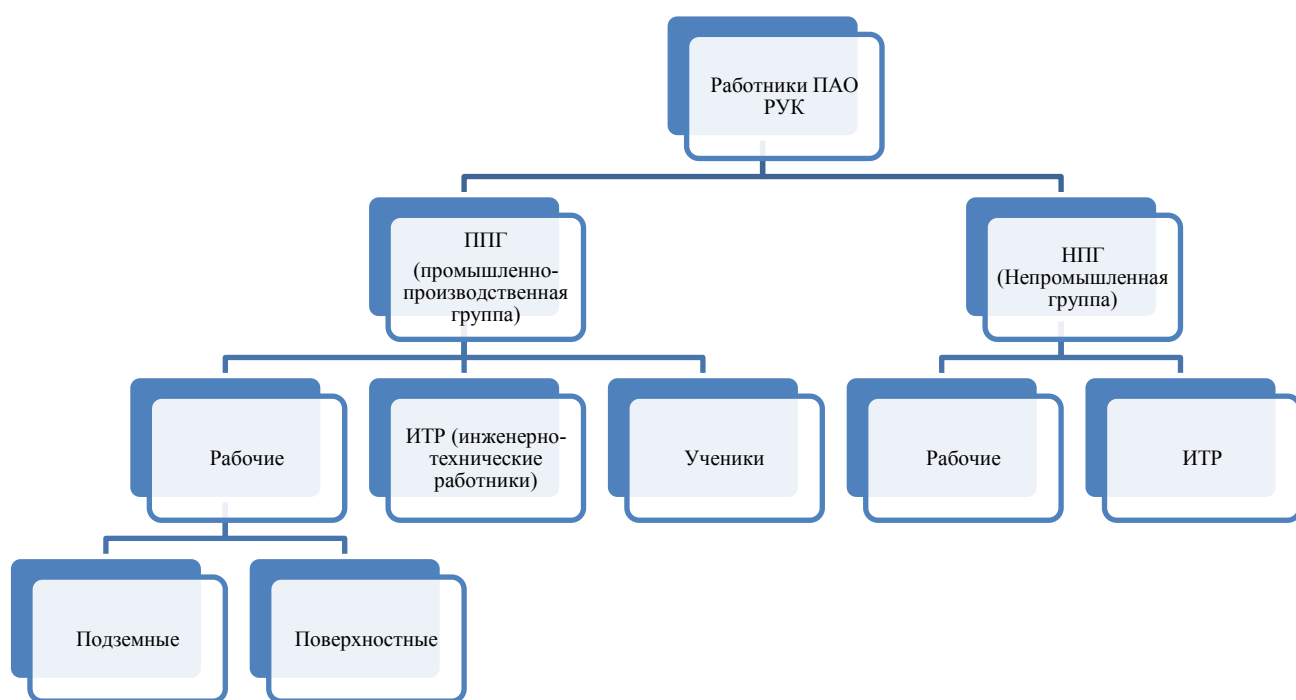


Рисунок 2.1 – Деление человеческих ресурсов шахты на группы

На предприятии в соответствии с организационной структурой управления РУК существует линейная структура управления.

Общая характеристика трудового потенциала предприятия

Средний возраст: 37 лет у мужчин и 41 год у женщин.

- физическое и психическое здоровье: более 50 % персонала это люди младше 40 лет, имеющих достаточно хорошее физическое здоровье, что, безусловно, сказывается на качестве работы

- общеобразовательная и профессиональная подготовка: от одной трети до половины всех (в зависимости от года) сотрудников не имеют какого—либо образования, кроме школьного. Специфика работы такова, что в шахту требуются в основном физически сильные мужчины. И уже на самой шахте они проходят обучение на ту или иную специальность, чаще всего это ГРП (горнорабочий подземный).

- способность профессионального роста: в силу того, что люди младше 40 лет достаточно высока, такие работники хорошо воспринимают нововведения, наблюдается высокая обучаемость новым технологиям, отсюда высокая способность к профессиональному росту;

- отношение к труду: в целом персонал достаточно ответственно относится к труду, так как от этого напрямую зависит сохранность их жизни и здоровья.

- стаж работы по специальности: в среднем по предприятию не менее 3 лет, что, безусловно, является большим плюсом

- семейное положение: порядка 98% сотрудников имеют семьи (дети, внуки), что является по большей части позитивным при оценке трудового потенциала.

В приложении Д показаны основные нормативно – методические документы, используемые в отделе кадров при приеме и аттестации работников шахты.

2.2 Анализ системы управления Публичного Акционерного Общества Распадская Угольная Компания

Анализ управления персоналом целесообразно начать с оценки обеспеченности шахты «Распадская» трудовыми ресурсами в 2015 г. (см табл. 2.2).

Табл. 2.2 — Обеспеченность шахты «Распадская» трудовыми ресурсами за 2012— 2015 гг. (чел.)

Категория сотрудников	2012	2013	2014	2015
Среднесписочная численность производственного персонала, чел.	3566	3485	3257	2482
ППГ (промышленно—производственная группа)	3516	3436	3222	2454
ИТР (инженерно—технические работники)	633	647	545	443
рабочие (подземные)	1842	1842	2637	2004
другие служащие	15	16	14	15

Проанализируем качественный состав трудовых ресурсов РУК, т.е., распределение сотрудников по возрасту, по уровню образования и по стажу работы (см. табл. 2.3 и 2.4)

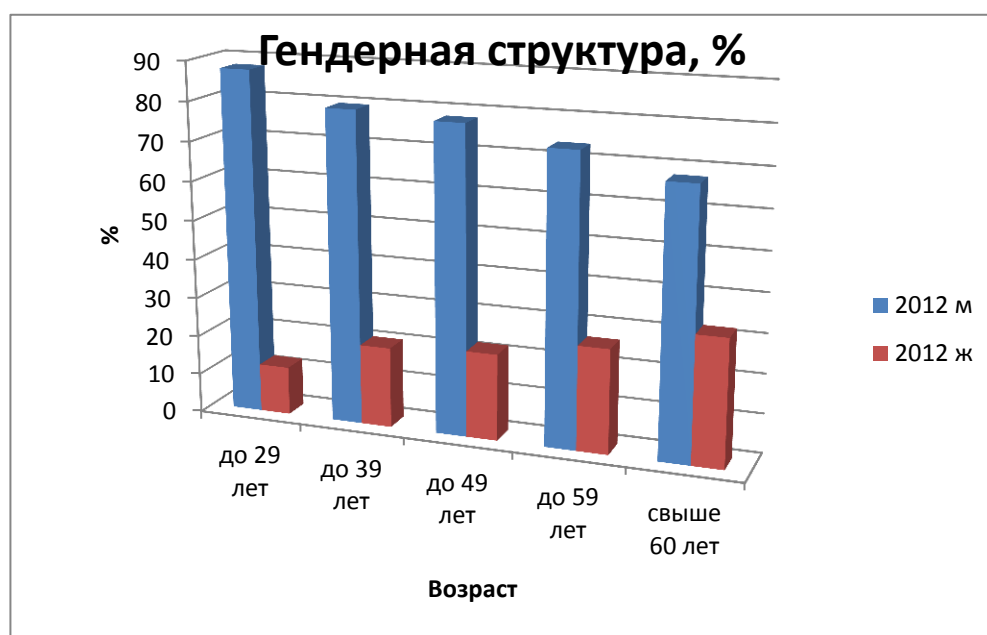
Табл. 2.3 — Распределение сотрудников по возрасту за 2012—2015 гг

Группы персонала по возрасту, лет	Численность персонала на конец года, чел.			
	2012 г	2013 г.	2014 г.	2015
Возрастной состав персонала:				
— до 29 лет				
Мужчины	950	926	836	564
женщины	133	124	102	82

Продолжение таблицы 2.3

— 30—39 лет				
Мужчины	748	745	787	633
женщины	193	200	177	164
— 40—49 лет				
Мужчины	686	663	619	508
женщины	188	186	185	185
— 50—59 лет				
Мужчины	443	429	386	236
женщины	160	148	128	93
— свыше 60 лет				
Мужчины	44	48	24	12
Женщины	21	16	13	5
Итого				
Мужчины	2871	2811	2652	1953
Женщины	695	674	605	529

Диаграмма 2.1 – Гендерная структура, в % за 2012 год



На данной диаграмме видно, что женщин, работающих в 2012 году в диапазоне свыше 60 лет, в процентном соотношении, больше, чем в других

возрастных категориях. Мужчин, работающих «до 29 лет» больше чем в других категориях. Это обусловлено тем, что для работы в шахте, нужно обладать хорошим здоровьем и отличными физическими параметрами.

Табл. 2.4 — Группы персонала по образованию

Группы персонала по образованию:	Численность персонала на конец года, чел.			
	2012 г	2013 г.	2014 г.	2015г.
Образовательный состав персонала:				
— основное общее (9 кл)	1457	1390	1180	831
среднее (полное 11 кл)				
— начальное профессиональное	656	643	647	456
— среднее профессиональное	712	686	678	551
—высшее профессиональное (в т.ч. второе высшее)	786	809	781	669
— послевузовское профессиональное (аспирантура, ученая степень)	5	6	1	1
Итого	3616	3534	3287	2508

Общеобразовательная и профессиональная подготовка: от половины до двух третьих всех (в зависимости от года) сотрудников не имеют какого—либо образования, кроме школьного. Специфика работы такова, что в шахту требуются в основном физически сильные мужчины. В связи с этим, при приеме на работу уделяется особое внимание здоровью нанимаемых работников. В частности их опорно—двигательному аппарату и зубной формуле (последнее нужно для удержания самоспасателя во рту).

Поскольку изменения в качественном составе происходят в результате движения рабочей силы ПАО РУК, то этому вопросу при анализе уделим большое внимание (см. табл. 2.5)

Табл.2.5 — Данные о движении рабочей силы на шахте Распадская (чел.)

Показатели движения	2012 г.	2013 г	2014 г.	2015г.
Численность персонала на начало года, чел.	3647	3489	3376	3238
Принято на работу, чел.	724	197	625	19
Выбыло, чел.	805	201	744	775
В том числе: по соглашению сторон	33	15	12	27
уволен по истечении срока трудового договора	16	27	8	58
Численность персонала на конец года, чел.	3566	3485	3257	2482
Среднесписочная численность персонала, чел.	3606,5;	3487	3316,5	2860
Коэффициент оборота по приему сотрудников	0,2	0,06	0,19	0,007
Коэффициент оборота по выбытию сотрудников	0,22	0,06	0,22	0,27
Коэффициент текучести кадров	0,007	0,004	0,004	0,009
Коэффициент постоянства кадров	0,78	0,94	0,78	0,73

Для характеристики движения рабочей силы шахты «Распадская» рассчитаем и проанализируем динамику следующих показателей:

Среднесписочная численность персонала рассчитывается по формуле:

$$Ч = (Ч_{\text{н}} + Ч_{\text{к}})/2, \quad (1)$$

где $Ч_{\text{н}}$ – численность персонала на начало года;

$Ч_{\text{к}}$ – численность персонала на конец года.

Таким образом,

среднесписочная численность персонала в 2012 г. = $(3647 + 3566) / 2 = 3606,5$;

среднесписочная численность персонала в 2013 г. = $(3489 + 3485) / 2 = 3487$; среднесписочная численность персонала в 2014 г. = $(3376 + 3257) / 2 = 3316,5$

среднесписочная численность персонала в 2015 г. = $(3238 + 2482) / 2860$

Рассчитаем основные коэффициенты динамики кадров на предприятии в 2015 году.

1. *Коэффициент оборота по приему персонала* ($K_{\text{пр}}$) рассчитывается как отношение количества принятого персонала на работу к среднесписочной численности персонала:

$K_{\text{пр}} = 19/2860 = 0,007$. Это говорит о низкой степени приема персонала в организацию.

2. *Коэффициент оборота по выбытию* ($K_{\text{в}}$) рассчитывается как отношение количества уволившихся сотрудников к среднесписочной численности персонала:

$K_{\text{в}} = 775/2860 = 0,27$. Показывает высокий показатель увольнения сотрудников в организации.

3. *Коэффициент текучести кадров* ($K_{\text{тк}}$) рассчитывается как отношение количества уволившихся сотрудников по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины к среднесписочной численности персонала:

$K_{\text{тк}} = 27/2860 = 0,009$. Невысокая текучесть кадров в организации.

4. *Коэффициент постоянства состава персонала предприятия* ($K_{\text{п}}$) рассчитывается как отношение числа сотрудников, проработавших весь год, к среднесписочной численности персонала предприятия. Чтобы найти численность работников проработавших весь год, нужно из среднесписочной численности работников вычесть количество уволившихся работников.

$K_{\text{п}} = 2085/2860 = 0,73$. показывает непостоянство кадрового состава в организации.

Аналогичные вычисления проведем и с оставшимися годами.

2012 год

Коэффициент оборота по приему персонала ($K_{\text{пр}}$)

$K_{\text{пр}} = 724/3606,5 = 0,2$

Коэффициент оборота по выбытию ($K_{\text{в}}$)

$$K_b = 805/3606,5 = 0,22$$

Коэффициент текучести кадров ($K_{\text{тк}}$)

$$K_{\text{тк}} = 33/3605,5 = 0,009$$

Коэффициент постоянства состава персонала предприятия ($K_{\text{п}}$)

$$K_{\text{п}} = 2800,5/3605,5 = 0,78$$

2013 год

Коэффициент оборота по приему персонала ($K_{\text{пр}}$)

$$K_{\text{пр}} = 197/3487 = 0,06$$

Коэффициент оборота по выбытию (K_b)

$$K_b = 201/3487 = 0,06$$

Коэффициент текучести кадров ($K_{\text{тк}}$)

$$K_{\text{тк}} = 15/3487 = 0,004$$

Коэффициент постоянства состава персонала предприятия ($K_{\text{п}}$)

$$K_{\text{п}} = 3286/3487 = 0,94$$

2014 год

Коэффициент оборота по приему персонала ($K_{\text{пр}}$)

$$K_{\text{пр}} = 625/3316,5 = 0,19$$

Коэффициент оборота по выбытию (K_b)

$$K_b = 744/3316,5 = 0,22$$

Коэффициент текучести кадров ($K_{\text{тк}}$)

$$K_{\text{тк}} = 12/3316,5 = 0,004$$

Коэффициент постоянства состава персонала предприятия ($K_{\text{п}}$)

$$K_{\text{п}} = 2572,5/3316,5 = 0,78$$

Численность трудящихся на шахте «Распадская» на 31.12.2015 составило 2482 человека. Что на 775 человек меньше, чем на 01.01.2014 года, тогда численность работников составляла 3486.

Сокращение численности рабочих в 2015 году обусловлено несколькими факторами. Во—первых, нестабильное состояние экономики России в целом. Группа является одним из крупнейших производителей коксующего угля в России. Россия рассматривается как развивающийся рынок с высокими

экономическими и политическими рисками. Потребление коксующего угля подвержено влиянию циклической природы спроса на стальную продукцию и чувствительности этого спроса к общемировым экономическим условиям.

Глобальный экономический спад стал причиной существенно более низкого спроса на угольную продукцию и более низкой прибыльности. И как следствие всего вышесказанного является сокращение штата шахты.

Во—вторых, руководством шахты было принято решение о постепенной консервации шахты в связи с проблемами технического характера. Новые поля не были освоены (в следствии новой политики Евраза), а на одном из старых полей в одном из забоев идет незатухающий пожар уже несколько месяцев. Все это заставляет руководство экстренно расформировывать целые участки рабочих и служащих.

2.1.1 Развитие и карьера

Выше уже было сказано, что на шахте работают в основном работники без какого—либо образования. Для продвижения по карьерной лестнице работнику нужно иметь определенные навыки и умения для претендуемой должности. В условиях шахты, работник без образования не сможет стать начальником, либо «кабинетным» работником, т.к. это предполагает наличие минимум среднеспециального образования. Но у него есть возможность переучиться на самой шахте на более высокооплачиваемую специальность (при наличии определенного стажа работы.). Так, например, из ГРП – горнорабочий подземный, куда берут по умолчанию всех соискателей, можно пройти курсы и переучиться на МГВМ – машинист горно—вымочных машин. Важно то, что, невзирая на уровень образования, все без исключения работники проходят курсы по правилам пожарной безопасности, а также, все впервые устроившиеся на шахту проходят специализацию на ГРП (кроме, «офисных» работников).

Развитие работников происходит в основном за счет перенятия опыта у более опытных работников и развитие во время самого процесса работы. Так, например, для перенятия опыта у более опытных работников, новых сотрудников прикрепляют к сотрудникам со стажем, образуя так называемое шефство. Во втором случае новый сотрудник, сталкиваясь на практике со всеми особенностями, нюансами и проблемами решает их, используя собственные знания и знания, полученные от других работников со стажем.

В этом плане ПАО «Распадская» представляется несколько в невыгодном свете, так мало уделяет времени и ресурсов на всестороннее развитие сотрудников, изучение проблем, связанных иже с тем.

На шахте используется в основном материальная мотивация сотрудников. Что тоже не является отличным результатом.

В современном мире все чаще основным видом мотивации становится нематериальная мотивация.

Нематериальная мотивация – это поощрения сотрудников за качественную работу, которая никаким образом не влияет на их заработную плату и прочие выплаты.¹⁹

Нематериальная мотивация может выражаться в:

- Отсутствие критики и нареканий со стороны руководства (при авторитарной, диктаторской корпоративной культуре);
- Предоставление отгулов, дополнительные дни отпуска;
- Награждение работников корпоративными наградами, публичное выражение благодарности каждому сотруднику отдельно в корпоративной прессе или на сайте компании, портреты на досках почета;
- Организация развлекательных корпоративных мероприятий, которые воспитывают командный дух;
- Содействие и помощь в продвижении работника по карьерной лестнице.
- Похвала, человеческое участие, готовность помочь, предоставление права выбора (например, каким проектом заниматься).²⁰

На шахте действуют следующие виды нематериальной мотивации:

- Награждение работников корпоративными наградами, публичное выражение благодарности каждому сотруднику отдельно в корпоративной прессе или на сайте компании, портреты на досках почета; (В главном здании РУК висят портреты лучших работников).
- Организация развлекательных корпоративных мероприятий, которые воспитывают командный дух. (Проходят ежегодные спортивные игры на стадионе за первенство среди участков.)

Шахта и в мотивационной системе использует не все свои возможности.

¹⁹ Электронный ресурс http://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/Нематериальная_мотивация

²⁰ Электронный ресурс http://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/Нематериальная_мотивация

2.1.2 Оценка работников шахты

Оценка персонала – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места.²¹

Все субъекты оценки подразделяются на формальные и неформальные. К формальным субъектам оценки относят руководителей и работников служб управления персоналом.

Неформальные субъекты оценки — коллеги, независимые эксперты — только дают свое заключение, которое учитывается формальными субъектами оценки при обобщении информации для принятия управленческих решений.

Так как работников шахты очень много, то чаще всего, для оценки работников используется метод аттестации. Аттестацию служащие проходят один раз в год – плановую, а также после каждого отпуска, длительного больничного (более недели) и при переводе на новое место службы (участок).

В ходе аттестации выявляется квалификация, уровень знаний и умений человека.

Табл. 2.6 — Аттестационный лист работников шахты

	Год аттестации							
	2012		2013		2014		2015	
Наименование показателя	Аттестовано (А)/Не аттестовано (Н/а), чел							
	А	Н/а	А	Н/а	А	Н/а	А	Н/а
Производственно — промышленная группа	498	8	420	6	210	2	444	0
Инженерно—технические работники	00	3	95	2	30	5	30	3

²¹ Электронный ресурс <http://www.grandars.ru/college/biznes/ocenka-personala.html>

Продолжение таблицы 2.6

Рабочие (подземные)	650	92	720	22	535	02	951	3
Другие служащие	4		6		3		5	

По данной таблице видно, что не аттестованных в группе «Рабочие», намного больше, чем среди групп «ИТР» и «ППГ». Это обусловлено тем, что рабочие не имеют какого-либо образования, а аттестационные вопросы, как правило, подразумевают наличие какого-нибудь жизненного опыта, навыков и знаний, либо минимальных профессиональных знаний.

3 Разработка системы управления персоналом шахты Распадская

Главная цель стратегии управления персоналом шахты «Распадская» — реализация стратегических целей и задач шахты «Распадская» через действующую систему управления персоналом, ориентированную на сближение интересов работников с интересами Общества в целом.

Приоритетные задачи стратегии управления персоналом: создание и внедрение системы управления персоналом (в том числе подбора и отбора, обучения и развития, мотивации, оценки персонала, информационного и юридического сопровождения), направленной на достижение целей шахты «Распадская».

Основным принципом кадровой политики является реализация корпоративных задач Общества через действующую систему управления персоналом, которая предусматривает: разумное сочетание процессов обновления и сохранения персонала, поддержание оптимального численного и качественного состава работников, способного на высоком профессиональном уровне обеспечить решение задач по бесперебойному энергоснабжению предприятий и бытовых потребителей. Работа с персоналом является одним из сложных видов деятельности. Она направлена на решение многих организационно—управленческих, социально—экономических, технологических, правовых и других задач.

Цель кадровой политики шахты «Распадская» — обеспечение оптимальной занятости (количественной и качественной) при максимальном использовании потенциала работников посредством создания условий для удовлетворения потребности в самореализации.

Кадровая политика шахты «Распадская» направлена на достижение следующих целей:

- удержание квалифицированных специалистов и привлечение работников дефицитных для специальностей;
- развитие кадрового потенциала шахты «Распадская» за счет

обеспечения сбалансированности персонала Общества по возрастным группам, поддержания высокопрофессиональных и активно действующих производственных коллективов, создания условий и гарантий для реализации каждым работником своих способностей, знаний, навыков и умений, обеспечения профессионального и служебного роста персонала;

- мотивацию работников на достижение конкретных результатов;
- формирование и укрепление корпоративного духа;
- создание экономической стабильности работников;
- создание благоприятных социальных условий для работников.

Высокая квалификация сотрудников предприятия – это залог успеха предприятия угледобывающей отрасли.

Предприятие имеет некоторые проблемные «зоны» касающиеся управления персоналом предприятия:

- несовершенство механизмов отбора и привлечения новых работников шахты;
- система адаптации шахты «Распадская» находится на недостаточно высоком уровне, далеко не все необходимые способы и процедуры адаптации новых сотрудников были отработаны и с достаточной степенью эффективности применены на практике.
- несовершенство системы обучения,
- недостаточный уровень организационной культуры и ряд других;

3.1 Совершенствование механизмов отбора и привлечения новых работников

На шахте «Распадская» придерживаются следующих принципов при подборе персонала на вакантные должности:

Компетентность — это основное требование, предъявляемое к кандидатам. Компания изучает биографические данные, профессиональную карьеру и рекомендации (для руководящих должностей), определяет уровень

профессиональных знаний и умений, деловых и личностных качеств, состояния здоровья, прогнозирует успешность адаптации в коллективе. Компания ориентируется на то, чтобы вырастить специалистов и руководителей структурных подразделений внутри предприятия.

Объективность — компания стремимся свести к минимуму влияние субъективного мнения лиц, принимающих решение о приеме кандидата.

Непрерывность — проводят постоянную работу по отбору лучших специалистов, формированию кадрового резерва из внешних кандидатов и сотрудников предприятия.

Рассмотрим этапы процедуры отбора и подбора персонала на шахте (табл.3.1).

Таблица 3.1 — Этапы процедуры отбора и подбора персонала на шахте

Наименование этапа	Характеристика
Определение потребности в персонале:1 этап — Заявка на открытие вакансии.	В данной заявке указывается обоснование необходимости открытия вакансии, потребности в оборудовании рабочего места, должностные обязанности нового сотрудника. Заявка заполняется в произвольной форме руководителем, в отделе которого планируется открытие вакансии, затем передается в Отдел кадров.
2 этап — Экспертиза вакансии.	На основе заявки на открытие вакансии проводится экспертиза вакансии (выявление объективной потребности отдела в новом сотруднике). При положительном результате экспертизы вакансии заявка на открытие вакансии направляется на утверждение директору.
3 Этап. Технология поиска персонала	Директором по персоналу определяется перечень вакансий на основании заявок руководителей, разрабатывается стратегия и тактика поиска

Продолжение таблицы 3.1

	кандидатов (в зависимости от вакансии, времени, необходимого для закрытия вакансии, требований к кандидатам и финансовых ресурсов), а также выбор методов отбора кандидатов. Поиск кандидатов осуществляется посредством размещения объявлений о вакансии в следующих ресурсах: СМИ (газеты), кадровые агентства, рекрутинговые агентства, специализированные и высшие учебные заведения, центры занятости населения, Интернет, специализированные стенды в магазинах. Ответственный за размещение информации о вакансиях — специалист по подбору персонала. Требования предприятия к кандидатам и форма подачи объявления и конкретные СМИ определяются директором по персоналу.
--	---

Согласно данным из таблицы 3.1 заявка на открытие вакантной должности заполняется в произвольной форме. Т.е. необходимо разработать строгий бланк заявки и тест, в котором будет проведен анализ потребности в персонале определенного подразделения.

Если определено, что отдел нуждается в персонале, то до проведения первого собеседования необходимо получить информацию о рекомендациях. Вопросы к рекомендателю могут меняться в зависимости от вакансии. Главное на этом этапе, получить максимально полную информацию. Здесь также хорошо иметь структурированный бланк рекомендации, т.е. его следует разработать.

3.1.1 Привлечение новых сотрудников

Данные предложения хорошо работают при привлечении работников на руководящие должности. Основные же работники шахты – это простые горнорабочие. По результатам из главы 2 дипломной работы, было установлено, что работники шахты – это в основном люди без образования (9 либо 11 классов), таких 831 человек и со средне специальным – 551 человек.

Данные показатели говорят нам о том, что работники в подавляющем большинстве не смогли по каким—либо причинам закончить школу или же ВУЗ.

При трудоустройстве на шахту главным критерием остается отличное физическое состояние, т.к. работа в шахте подразумевает тяжелый физический труд.

При просмотре данной статистики, было предложено привлекать больше молодых работников. Одним из наиболее вероятных источников таких сотрудников будут служить школы и техникумы. Это предложение отличается от других тем, что предлагается изначально проводить профориентационные работы среди школ (ученики 9—11 классов) и техникумов в течение продолжительного времени. При выявлении желающих в дальнейшем работать на шахте, сразу подготавливать данные кадры с присвоением им по окончании школы или техникума диплома установленного образца об окончании прохождения курсов по горным специальностям.

В результате, такие ученики будут иметь более углубленные знания предмета и своей профессии, и иметь профессию, что в свою очередь может облегчить дальнейшие поиски работы. Организация же получит хорошо подготовленных специалистов и возможность выбирать из большего числа соискателей на должность подземного работника. Выпускники техникумов смогут получить сразу две специальности, ту, что они выбрали в качестве основной и диплом об окончании курсов по горному делу (по направлениям).

Затраты, связанные с организацией такой системы приведены в табл 3.2.

Планируется открыть пять экспериментальных площадок. Четыре площадки на базе четырех школ и одна площадка на базе техникума. Для их открытия нужны дипломированные специалисты по тем специальностям, которые будут преподаваться. Для обслуживания интересов одной группы из 18 учеников (студентов) требуется три преподавателя по трем основным специальностям и один преподаватель для прочтения курса лекций по основам безопасности жизнедеятельности на подземных разработках.

Данные курсы рассчитаны на 3,5 часа в неделю, в течении всех оставшихся лет обучения для школьников и 5,25 часов в неделю в течении одного года для студентов техникумов, имеющие среднее полное образование, и 5,25 часов в течении двух лет для студентов техникумов, имеющих основное общее образование.

Таблица 3.2 – Затраты на организацию создания углубленных курсов изучения горного дела

Наименование показателя	Единица измерения	Результат
Стоимость месяца лекций для школьников (14 часов)	руб	220 (средняя стоимость одного часа учителя в средней общеобразовательной школе) $14 \cdot 220 = 3080$
Стоимость месяца лекций для студентов (21 час)	руб	280 (средняя стоимость одного часа преподавателя в техникуме) $21 \cdot 280 = 5880$
Стоимость одного учебного года лекций для школьников (34 недели	руб	26180

– 119 часов)		
Стоимость одного учебного года лекций для студентов (39 недель – 204,75 часов)	руб	57330

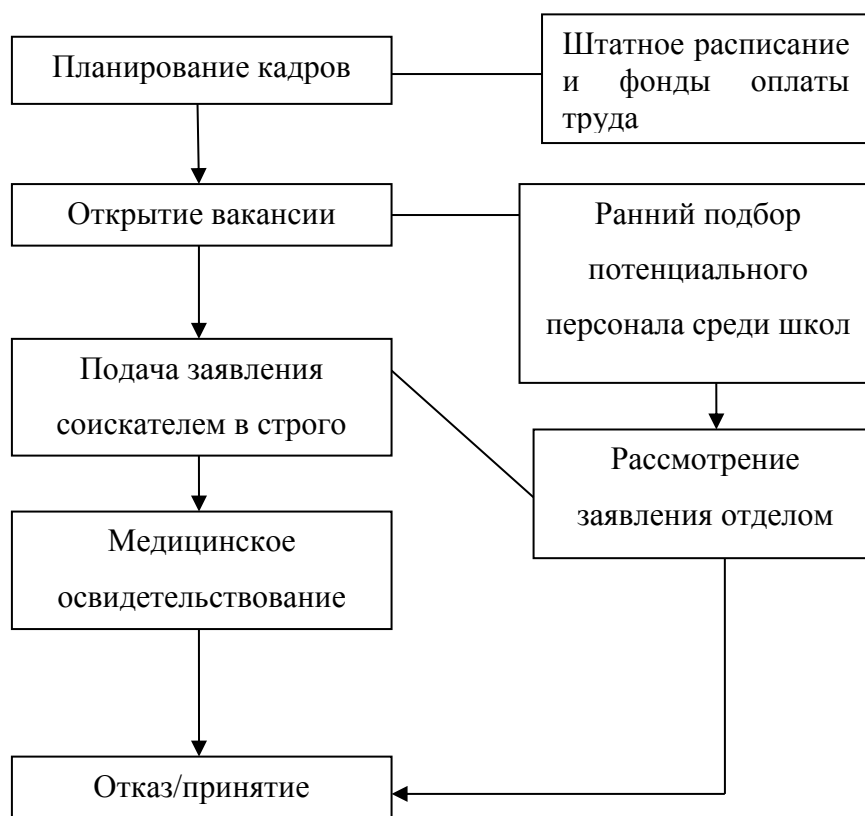
Данные затраты не являются значительными для шахты. Следовательно, шахта может полностью взять на себя расходы по оплате з/п занятым сотрудникам. При принятии этого решения, руководство шахты увеличит свой авторитет среди подчиненных, а также, увеличит лояльность со стороны властей и органов образования. Обеспечивает приток новых молодых сотрудников.

Важнейшим шагом в процессе обеспечения фирмы или организационной системы соответствующими её профилю человеческими ресурсами является отбор кандидатов, который представляет собой выбор из всей подобранной группы индивидуальных работников для последующего найма. Сам процесс отбора, как правило, состоит из целой серии ступеней выбора (различных методов), где каждая последующая ступень отсеивает из общей группы до тех пор, пока не останется нужное количество претендентов. На этих стадиях работники проходят специальные тесты и собеседования, призванные выявить, отвечают ли они тем или иным требованиям, предъявляемым нанимающей организацией, подходят ли они для выполнения той работы, для которой их нанимают. На схемах 1 и 2 представлены схемы отбора предложенная руководству в результате исследования и действующая на сегодняшний день.

Схема 1 – Действующая схема отбора персонала на шахте Распадская



Схема – 2 Предложенная схема отбора персонала на шахте Распадская



3.2. Совершенствование системы адаптации шахты Распадская

При принятии на работу нового сотрудника используют четыре вида адаптации:

Организационная адаптация. На этом этапе нового работника знакомят со структурой компании, служебной иерархией, внутренним распорядком и проводят ознакомительную экскурсию по офису. Во время экскурсии нового работника представляют руководству компании и знакомят с членами коллектива. Проводят ознакомление нового работника с теми нормами и правилами, которые присутствуют в коллективе. Новый сотрудник должен принять для себя основные ценности и установки нового коллектива без ущерба для своих внутренних ценностей и только в этом случае можно говорить о том, что адаптация прошла успешно.

Социальная адаптация – это построение новым сотрудником отношений с коллективом в целом, позиционирование себя в этом коллективе и формирование отношений с отдельными сотрудниками. Новому члену коллектива необходимо учитывать и привыкнуть к организационной и корпоративной культуре, к стандартам поведения и способам взаимодействия в новой среде. Социальная адаптация – это крайне важный момент во всей адаптационной программе, поскольку если настоящий профессионал не сможет выстроить нормальных отношений в коллективе, он должен будет уйти из компании.

Профессиональная адаптация – это привыкание и скорейшая реализация профессиональных умений и навыков новым сотрудником на своем рабочем месте. Кроме того, профессиональная адаптация оценивает рост эффективности труда и повышение квалификации.

Психофизическая адаптация включает в себя изучение и привыкание нового сотрудника к условиям работы, к рабочему месту и к психологическим и физическим нагрузкам. Собственно, эта адаптация и определяет, в конечном счете, общий настрой нового сотрудника и его внутреннюю удовлетворенность.

В организации имеют место все данные этапы и реализуются они на высоком уровне.

Однако, по результатам опросов, второй этап, а именно социальная адаптация, на шахте среди рабочих, реализуется не в полной мере. Представление работника будущему коллективу в ходе знакомства его с местом работы – простая формальность. В свою очередь, работнику проговаривают все имена его будущих сослуживцев в виде списка. Такая информация сложна для запоминания за один раз. А так же, для остальных участникам коллектива сложно представить с кем им предстоит работать. В результате, процесс социализации с коллективом затягивается, а значит производительность работника, как трудовой единицы невелика. Работник тратит значительные силы для установления первичного и последующего контактов.

Очевидно, что понятие «адаптация» и, что в нее входит, знакомо всем, но реализуется не совсем рационально и разумно, без учета социально—психологических аспектов.

Для решения данной проблемы было предложено изменить способы знакомства и представления нового сотрудника коллективу.

Использование презентации. Подготовить и презентовать самого себя за три минуты – было предложено каждому новому сотруднику. Используя визуальные эффекты – презентации – поможет легче воспринять информацию о новом сотруднике, найти с ним точки соприкосновения, общие интересы.

Приобретения опыта взаимодействия и общения с как можно большим количеством сотрудников путем реализации совместной работы

На шахте практикуется назначение куратора к новому сотруднику. В целом, как показывает практика, данный метод себя оправдывает, однако, как показывает опрос, многие сотрудники—новички тяжело находят общий язык с приставленными к ним менторами. Часто это связано с тем, что данные менторы, хоть и имеют первоклассные знания и навыки по специальности, но почти не имеют навыков общения с людьми. Это приводит к различным

последствиям, таким, как напряженные отношения с наставником в результате недопонимания друг друга и не умению взаимодействовать.

Как показывает опрос, работники хотят видеть в своем наставнике в первую очередь приятеля, к которому не страшно подойти и спросить совета, мнения. Поэтому, руководству шахты было предложено обучать тех людей, которых планируется назначить наставниками (менторами) основам психологии и педагогике. Это позволит менторам лучше взаимодействовать с подопечными, что поможет им (подопечным) лучше проявить себя и влиться в коллектив.

Затраты на обучение персонала представлены в таблице 3.3. Курсы рассчитаны на три месяца обучения, с занятиями по три академических часа в неделю с дальнейшим присвоением аттестата о прослушанных курсах.

Таблица 3.3– Затраты на обучение наставников (менторов)

Наименование показателя	Единиц а измерения	Затраты
Стоимость обучения одного человека на курсах (за три месяца)	руб	6000*
Предполагаемое количество людей, которых должны обучить	чел	200
Суммарные затраты на обучение всех предполагаемых работников	руб	1200000

Чтобы понять, эффективны ли затраченные средства нужно время. Результаты можно будет увидеть, лишь через 7—8 месяцев после внедрения данного предложения, когда первые из наставников, получивших такое дополнительное образование, проведут свое наставничество.

Ожидаемый эффект в ряде предложений носит долгосрочный эффект, т.е. результаты внедрения станут ясны не сразу. Если все вложения в предложения оправдаются, то организация получит четко отлаженную систему управления персоналом, адаптированную под конкретное производство и его запросы.

* - Стоимость курсов на базе Центра Занятости Населения

3.3 Совершенствование системы обучения персонала

Порядок подготовки и повышения квалификации персонала в ПАО шахта «Распадская» осуществляется в соответствии с установленными целями и задачами организации. Регламентируется положением об обучении и другими соответствующими документами.

Ответственность за организацию обучения персонала, методическое обеспечение, а также контроль за содержанием и качеством учебного процесса возлагается на отдел по работе с персоналом (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 — Система обучения персонала

Обучение является важнейшим звеном системы управления персоналом и должно быть неразрывно связано с процессами организационного развития, с работой по достижению стратегических целей организации, обеспечивая максимальную готовность людей, работающих в организации, к решению стоящих перед ними задач.

Уже на этапе отбора новых работников организация выявляет работников, нуждающихся в обучении, и получает информацию, необходимую для уточнения содержания соответствующих учебных программ.

Содержание программ обучения для разных категорий персонала в значительной степени определяется целями и стратегией предприятия, а также анализом профессиональной деятельности работников, в ходе которого выявляются рабочие функции и устанавливаются знания, умения и навыки, необходимые для успешного выполнения соответствующих профессиональных задач.

Порядок подготовки и повышения квалификации персонала в ПАО шахта «Распадская» осуществляется в соответствии с установленными целями и задачами организации. Регламентируется положением об обучении и другими соответствующими документами.

Ответственность за организацию обучения персонала, методическое обеспечение, а также контроль за содержанием и качеством учебного процесса возлагается на отдел по работе с персоналом (рис. 3.1).

Обучение является важнейшим звеном системы управления персоналом и должно быть неразрывно связано с процессами организационного развития, с работой по достижению стратегических целей организации, обеспечивая максимальную готовность людей, работающих в организации, к решению стоящих перед ними задач.

Уже на этапе отбора новых работников организация выявляет работников, нуждающихся в обучении, и получает информацию, необходимую для уточнения содержания соответствующих учебных программ.

Содержание программ обучения для разных категорий персонала в значительной степени определяется целями и стратегией предприятия, а также анализом профессиональной деятельности работников, в ходе которого выявляются рабочие функции и устанавливаются знания, умения и навыки, необходимые для успешного выполнения соответствующих профессиональных задач.

Комиссия из сторонних высококвалифицированных специалистов может помочь решить проблему с объективностью оценки. Так, в результате

привлечения третьих лиц (ежегодно новых) для принятия экзаменов, возможно продвижение по работе.

Часто не увязывают назначение на новую должность или повышение в должности с необходимостью прохождения работником обучения, призванного подготовить его к работе на новом месте, к решению более сложных и ответственных задач.

Систематический анализ потребности в обучении необходим для определения того, какие формы и методы обучения будут в наибольшей степени отвечать интересам предприятия. Этот анализ должен вытекать из стратегических задач компании и задач, стоящих перед отдельными подразделениями.

На шахте действует собственный Учебный Центр (УЦ), его работа происходит со сбоями, недоработками и неточностями. Одной из функций УЦ является участие в работе квалификационных и аттестационных комиссий, состав и функции, которых определяется действующим положением о проведении квалификационных экзаменов. Данная функция не выполняется в полном объеме, так как из главы 2 дипломной работы (табл 8) мы видим постепенное сокращение численности работников шахты. Главным образом сокращение прошло среди служащих кабинетов. УЦ не исключение. Данная структура перегружена работой, что ведет к различным сбоям, ошибкам и дисфункциям.

Разумное сокращение — способ при котором можно избежать побочных эффектов от перегруженности одной из структур. Так, на одного работника УЦ должно быть 200 человек (личных дел). Таким образом, для хорошего функционирования УЦ, там должно работать около 17 человек, в то время как на данный момент работает всего девять. Нагрузка на одного работника увеличилась почти вдвое.

Что бы решить сложившиеся проблемы, руководству шахты было предложены следующие шаги по совершенствованию системы обучения персонала.

- Пересмотр работы УЦ в целом. Определить оптимальное количество служащих для обслуживания интересов шахты без сбоев.
- Разработать несколько видов контроля знаний для различных групп и уровней работников шахты.

3.3.1 Работа Учебного Центра

При рассмотрении первого пункта, были предложены следующие действия. Так как было определено, что УЦ не справляется с нагрузкой при текущем количестве человек, то для оптимальной работы нужно увеличить штат работников данной структуры. На сегодняшний день, как уже было сказано выше, в УЦ трудится девять человек с обслуживанием 3238 человек. Каждый сотрудник хотя бы один раз в год должен быть направлен на какой—либо вид контроля уровня знаний и предшествующее ему обучение. Следовательно, посчитаем, сколько приходится на данный момент на одного работника УЦ количество личных дел (человек):

$$3238/9=359,7\approx 360 \text{ человек в год}$$

Помимо направления на обучение и переподготовку, а также проверки уровня знаний, работники УЦ решают множество других вопросов и вовлечено в еще множество дел, связанных, так или иначе, с их деятельностью. Таким образом, получится, что если работник будет обрабатывать по одному делу в день, то нагрузка будет невелика. А теперь, посчитаем следующие моменты.

Число рабочих дней в год (при пятидневной рабочей неделе) – 247 дней.

Ежегодный отпуск работника – 28 дней плюс семь дней (дополнительные дни отпуска, т.к. шахта является вредным производством) равно 35 дней.

Если сотрудник имеет детей до 18 лет, то он вправе взять пять оплачиваемых дней в течение года – «детские дни».

В среднем каждый сотрудник два раза в год берет больничный продолжительностью по одной недели каждый, получается 14 дней.

$247 - 35 - 5 - 14 = 193$ дня.

Столько дней в среднем сотрудник проведет на своем рабочем месте.

Все курсы, лекции, беседы проходят систематически в определенные сроки четыре раза в год. Следовательно, работники УЦ должны подготовить все необходимые документы и направления одной пачкой, а не поштучно. Все эти выводы и расчеты не затрагивают такой момент, как выполнение более большого числа функций, чем просто подготовка и направление документов.

Поэтому, на основе вышеизложенных данных и вычислениях было предложено увеличить штат УЦ до 20 человек, трое из которых будут решать проблемы и задачи, узконаправленного действия, такие как создание и проработка самих курсов и привлечение для этого специалистов. Данное предложение позволит разгрузить тот персонал, который напрямую взаимодействует с рабочими шахты. Что в свою очередь позволит повысить качество обслуживания и скорость обработки информации.

В табл 3.4 приведены расчеты при привлечении дополнительных сотрудников.

Таблица 3.4 – Финансовый результат при привлечении дополнительных сотрудников в Центр

Наименование показателя	Единица измерения	Результат
Планируемое количество сотрудников, привлеченных к работе в УЦ	месяцы	11
Средняя з/п сотрудника УЦ	руб/мес	18000
Количество рабочих месяцев	месяцы	11
Затраты шахты на одного сотрудника в год	руб	198000
Затраты шахты на весь вновь	руб	2178000

Продолжение таблицы 3.4

привлеченный персонал, в год		
------------------------------	--	--

Данные затраты шахты обоснованы. Ожидаемый эффект от полученных результатов, куда как выше, чем постоянные сбои в работе отдела при неполном штате. В результате организация получит не только хорошо работающий отдел, но и сотрудников довольных работой, как обращающихся в отдел УЦ, так и самих работников данного отдела. Что в свою очередь ведет к уменьшению текучести кадров и увеличению лояльности к руководству служащими.

3.1.2 Разработка видов контроля знаний для работников шахты

Разработать несколько видов контроля знаний для различных групп и уровней работников шахты – было следующим предложением к руководству шахты. В таблице 3.5 приведены виды образовательных программ, реализуемых на шахте для подземных рабочих.

Данное предложение поступило после участия в самом процессе проверки уровня знаний.

Как выше было сказано, на данный момент, каждый сотрудник обязан проходить ежегодно норму контроля знаний. А также каждый раз после отпуска, либо длительного больничного (более девяти дней). Проходит все это в аудиториях УЦ с использованием компьютера, в форме теста, который содержит от 20 до 40 вопросов. Тест проходит на время. Результаты, зафиксированные компьютером, сохраняются и отправляются на сервер УЦ, для дальнейшей работы с анализом результатов.

Наблюдения за процессом показали, что тест требует узконаправленных знаний, исключительно по профессии. Данный вид нормы контроля не позволяет оценить уровень подготовки сверх необходимого. Что было бы полезно знать, если сотрудника хотят повысить или перевести на смежную специальность с повышением уровня оплаты труда.

Так же, тестовые работы не могут в полной мере отобразить степень практических умений работника. В связи, с чем было предложено:

- Проводить проверку знаний работников не только в тестовой форме, но и в устной с привлечением сторонних специалистов.
- Проверять уровень практических умений работников, путем приглашения опытных специалистов из аналогичной сферы для оценки практических навыков.

Проводить проверку знаний работников не только в тестовой форме, но и в устной с привлечением сторонних специалистов. Здесь было предложено создание специальной комиссии из людей—профессионалов с большим опытом работы в различных сферах (профильных и не профильных) при проверке уровня знаний рабочих.

Комиссия создается не на постоянной основе. Каждый год ее участники меняются (четыре раза в год один и тот же состав, на следующий год другой), дабы избежать подтасовки результатов. Цель комиссии – выявить действительный уровень знаний работника путем опросов, диалога, задач. Результаты с рекомендациями предоставить УЦ и отделу кадров.

Таблица 3.5 – Виды и сроки проведения образовательных программ для подземных работников

Название образовательной программы	Форма/вид проводимой программы	Сроки (время) проведения программы
Техника безопасности при закрытом способе добычи угля	лекции	После отпусков и длительных больничных работников
Инструктаж по работе с самоспасателем	инструктаж	При первичном трудоустройстве
Действие работников при угрозе взрыва метана и/или	Инструктаж; имитация угрозы с последующим ее	Каждые шесть месяцев

Продолжение таблицы 3.5

превышения его нормы в забое	устранением	
Оборудование. Работа с ним, возможные поломки и устранение их.	Лекции; домашнее обучение по выданному материалу	Ежегодно
Повышение квалификации	Лекции; Персональные практические уроки (при работе со сложным новым оборудованием)	Ежегодно
Норма контроля	Тест в электронной форме	Ежегодно, а также после отпусков и длительных больничных (более девяти дней)
Обучение различным специальностям (горное дело)	Курсы с обязательным присвоением диплома об окончании тех или иных курсов и направлением на дальнейшую обязательную стажировку в шахте	В течении года (по набору групп)

Так как пропускная способность у данной комиссии невелика, то так же было предложено работникам проходить норму контроля четыре раза в год в обязательном порядке с использованием компьютера, а пятый раз в упрощенном варианте тест на компьютере и собеседование с комиссией.

Комиссия должна собираться четыре раза в год.

Стоимость данного предложения показана в табл 3.6.

В комиссию планируется привлечь пять человек.

Таблица 3.6 – Затраты на созыв комиссии

Наименование показателя	Единиц а измерения	Результат
Оплата одному участнику комиссии трех дней заседания	руб	3855 (по среднедневной з/п работника ГРП — 1285)
Оплата пятерым участникам комиссии трех дней заседания	руб	19275
Оплата четырех созывов в течении года	руб	77100

Эффект от данного мероприятия возможно точно получить лишь через несколько лет после внедрения. Так как данное предложение имеет долгосрочный характер. А так же понять окупилась ли данные вложения.

Ожидаемый результат, на сегодняшний день, это получение более полной картины о навыках и умениях работников. Оценить по достоинству тех сотрудников и работников, которые прикладывают возможности и силы для саморазвития и повышения уровня знаний сверх необходимого. Использование работников согласно их знаниям. Поощрение к самореализации посредством повышения или назначения работников на те должности, где их знания будут использованы в полном объеме.

Проверять уровень практических умений работников, путем приглашения опытных специалистов из аналогичной сферы для оценки практических навыков.

На шахте трудится 2004 подземных рабочих – основная группа рабочих на шахте. Из них большая часть не имеет высшего образования, а одна четвертая только 9 либо 11 классов образования. Для работы на подземных разработках, достаточно пройти двухмесячные курсы и иметь возраст от восемнадцати лет. Все это приводит нас к такому выводу, что их знания несколько ограничены, они знают лишь то, что им дали на курсах. Их навыки

требуют проверки по истечении определенного времени. Цель таких проверок помочь, если это требуется, отправить на курсы по повышению квалификации, дать рекомендации для продвижения по служебной лестнице.

Данные проверки представляют собой наставничество. Привлекается человек, ранее не контактировавший с проверяемым, и имеющим большой опыт в той же сфере, что и проверяемый. Его цель понять реальное положение дел. По мимо вынесения в конце проверки результатов, данный человек должен помочь, если работник что—либо не может понять или не может сделать.

В среднем смена ГРП (горнорабочий подземный, самая распространенная специализация у подземных рабочих) составляет 1285 руб.

Наставничество — проверка требует продолжительного наблюдения.

В месяц 21 смена по восемь часов. Наставничество предполагает минимум 16 смен, получим

$$16 \cdot 1285 = 20560 \text{ руб}$$

Данная сумма является плюсом к основной з/п, получаемой работником.

Данный метод будет являться материальной мотивацией для работников, которым будет предложено побыть наставниками. Для самих работников, которых будут проверять, это возможность узнать что—то новое, продвинуться по службе, получить рекомендательное письмо, что бы в дальнейшем, если возникнет необходимость быть представленным к повышению или переводу. Для отдела кадров, это возможность взять на заметку перспективных сотрудников, а так же отсеять тех, кто не может освоить необходимый минимум при работе в шахте.

3.4 Повышение уровня организационной культуры

На организацию значительное влияние оказывает внешняя среда, что естественно сказывается на ее культуре. Однако, как свидетельствует практика, две организации, функционирующие в одном и том же окружении, могут иметь

очень разные культуры. Это происходит потому, что через свой совместный опыт члены организации по—разному решают две очень важные проблемы. Первая — это внешняя адаптация: что должно быть сделано организацией и как это должно быть сделано. Вторая — это внутренняя интеграция: как работники организации решают свои ежедневные, связанные с их работой и жизнью в организации, проблемы. Процесс внешней адаптации и выживания связан с поиском и нахождением организацией своей ниши на рынке и ее приспособлением к постоянно меняющемуся внешнему окружению.

Для изменения культуры необходима особая стратегия управления культурой в организации. Она предполагает

- анализ культуры, который включает аудит культуры для оценки ее текущего состояния, сравнение с предполагаемой (желаемой) культурой и промежуточную оценку ее элементов, нуждающихся в изменении;
- разработку специальных предложений и мер.

Для создания новой культуры организации требуется много времени, поскольку старая организационная культура укореняется в сознании людей, сохраняющих приверженность ей. Эта работа включает в себя:

- формирование новой миссии, целей организации и ее идеологии;
- модели эффективного руководства;
- использование опыта предыдущей деятельности;
- укоренившихся традиций и процедур;
- оценку эффективности организации, ее формальной структуры;

На возможность изменения культуры влияют следующие факторы: организационный кризис, смена руководства, стадии жизненного цикла организации, ее возраст, размер, уровень культуры, наличие субкультур.

На данном этапе развития шахты «Распадская» сложившаяся в ней организационная культура более или менее отвечает миссии и целям предприятия. Но, учитывая темпы развития предприятия, менеджменту компании необходимо проводить диагностику основных параметров культуры организации и вносить изменения в ее структуру.

Можно отметить, что при проведении любых изменений в культуре менеджмент компании столкнется с рядом трудностей. Так как менять культуру легче в молодой организации с еще не устоявшимися ценностями. Также руководству шахты не следует ожидать быстрой адаптации в организации новых культурных ценностей. Процесс изменения культуры в организации займет длительное время.

К ведущим факторам, определяющим корпоративную культуру шахты «Распадской», относятся ценности, указываемые высшим руководством. Имеется в виду отношение к работникам, государственным учреждениям, стремление к мировым стандартам и системам обучения, нормам поведения и ряду других ценностей.

При анализе организационной культуры шахты были выявлены такие проблемы:

- Низкий уровень нематериальной мотивации сотрудников.
- Отсутствие обратной связи с руководством компании и ведущими специалистами.
- Низкий уровень духовного единения компании.

3.3.2 Повышение уровня нематериальной мотивации работников подземных разработок

Из главы 2 дипломной работы, видно, что большая часть работников обладает большим стажем работы (от 6 лет), но не достаточным для получения различных компенсаций и выплат, которые происходят лишь после 10 лет работы на предприятии. Поэтому, нужно стимулировать желание сотрудников остаться на предприятии и продолжить работу. Для этого было предложено после стажа в 6 лет добавить сотрудникам три оплачиваемых дня к отпуску.

После 7 лет стажа работы, предоставить талоны (с оплатой 70% от общей суммы организацией) на комплексные обеды в столовой шахты.

После 8 лет стажа работы увеличить скидку при получении санаторно—

курортного лечения до 5%. Сейчас работник оплачивает 10% от стоимости путевки и 13% дополнительно (по мимо НДФЛ) с первой з/п после выхода на работу из отпуска. Таким образом, работник будет платить за путевку лишь 5% от ее стоимости, а так же снизить процент по списанию денег после выхода из отпуска с 13 до 8%.

После 9 лет стажа оплата половины стоимости курсов, лекций, практик, связанных с увлечениями и личными предпочтениями сотрудника.

После 10 лет стажа на предприятии уже предусмотрен комплекс мер, как материальных, так и не материальных для поощрения рабочих.

Данный метод по предоставлению более ранних бонусов для рабочих, позволит организации снизить текучесть кадров, т.к. работники будут более заинтересованы в своей работе. Повысит престижность работы и лояльность работников.

Калькуляция стоимости предложений приведены в табл 3.7.

Таблица 3.7 – Предложения о нематериальной мотивации и затраты на нее

Стаж, лет	Предложение	Стоимость, руб
6	три оплачиваемых дня к отпуску	1 день – 1285 руб (средняя стоимость смены подземного рабочего) 3 дня – 3855 рублей
7	предоставление талонов (с оплатой 70% от общей суммы организацией) на комплексные обеды в столовой шахты.	1 обед – 220 рублей 70% оплачивает шахта – 154 руб В месяце – 21 смена 21 смена – 3234 рубля
8	Оплата санаторно—курортного лечения в размере 5% от стоимости путевки и 8% дополнительные сборы после выхода с отпуска	95 % от стоимости путевки оплачивает шахта 40000 руб – средняя стоимость путевки на территории Междуреченска 95% — 38000 руб 27000 тыс – средняя з/п шахтера 8% от з/п – 2160 руб

Продолжение таблицы 3.7

9	Оплата половины стоимости курсов, лекций, практик (например, курсы вождения или уроки компьютерной грамотности)	Затраты на этот пункт строго индивидуальны
---	---	--

Оценить результаты этих предложений возможно лишь по прошествии нескольких лет, а так же сравнить вложенные средства и результаты.

3.3.3 Разработка обратной связи с руководством компании и ведущими специалистами

Данная проблема была выявлена путем опросов шахтеров на предмет контактов с руководством. Было опрошено 300 человек. Результаты опроса представлены в табл 3.8.

Таблица 3.8 – Опросник на выявление обратной связи с руководством и ведущими специалистами

Вопрос	Ответ, количество ответивших на вопрос; человек	
	Да	Нет
Вы хотели бы вы напрямую пообщаться с ведущими специалистами или руководством шахты для решения/разъяснения личных или же профессиональных проблем?	256	44
У вас есть предложения по улучшению качества работы на шахте?	140	160
Вы бы хотели видеть руководство шахты непосредственно посещающим ваше место работы (забой шахты) для непосредственного участия в производственных делах работников?	280	20
Хотели бы вы высказывать свою точку зрения на реальное положение дел в организации специалистам и руководству?	196	104
Вы когда—нибудь пытались попасть на прием к руководству шахты или специалистам?	255	45
Вам быстро удалось добиться аудиенции руководства или специалиста?	55	120

Данный опросник показал, что многие работники хотели бы высказать

свое мнение руководству, сделать какие—либо конструктивные предложения по работе шахты или же просто придти с личными вопросами. Так же выяснилось, что многие сотрудники не могут попасть на прием к специалистам и руководству из—за различных проблем.

Таковыми проблемами стали:

- Короткие приемные часы;
- Большая загруженность специалистов и руководства.

Было предложено ввести письменные вопросы. То есть сотрудник в письменном виде излагает свои проблемы, желания, предложения, а руководство обязано ответить в десятидневный срок с момента подачи вопроса в письменном виде с донесением ответа до адресата, либо в личной беседе.

Пересмотреть часы работы. Шахтеры работают посменно, поэтому, сделать часы приема не только утром, но и в послеобеденное время по другим дням.

Данные предложения не связаны напрямую с какими—либо затратами экономического только, лишь с изменением распорядка дня самих специалистов.

Ожидаемый результат – это уважение подчиненными своего руководства. Подчиненные, которые уважают свое начальство работают старательнее, так как уважение предполагает соблюдение профессиональной этики и желания показать себя с лучшей стороны.

3.3.4 Повышение уровня духовного единения компании

Духовное единение компании – это та часть организационной культуры, которая помогает сплотить разрозненный коллектив, делая его единым целым. В коллективе, где сотрудники находятся в атмосфере дружелюбия и сплоченности, почти сведены к нулю текучесть кадров, нездоровая конкуренция, скандальные происшествия. Здоровая атмосфера положительно влияет на психологические аспекты работников.

При исследовании организационной культуры ПАО шахты «Распадская» было выявлено, что в целом ее уровень неплох, здесь отсутствуют скандальные происшествия, миссия и цели организации отвечают ее организационной культуре. Но при изучении плана мероприятий на год было замечено, что так называемых общих событий у компании мало. Работники шахты почти не участвуют в неформальной жизни шахты, которой почти нет.

Предлагаются некоторые конкретные мероприятия по формированию организационной культуры:

- организация конкурсов профессионального мастерства среди работников компании;
- участие в спортивных соревнованиях внутри шахты, а так же в спортивных праздниках, учрежденных городом среди угледобывающих организаций.

Эти конкурсы направлены на формирование уважения к компании, с которой связана жизнь каждого сотрудника, искреннего желания работать в ней долго и плодотворно.

В городе функционируют пять шахт и двенадцать разрезов по добыче угля. Так как было предложено проводить различные конкурсы не только внутри организации, но и на уровне города среди угледобывающей промышленности, то соответственно, расходы, которые будут в связи с организацией и проведением данных праздников разделены между организациями.

Предположительное число команд – 17.

Количество человек в каждой команде – 10

Предположительное число участников – 170

Примерная смета затрат на организацию спортивных конкурсов, приведена в табл.3.9

Таблица 3.9 – Смета затрат на организацию спортивных конкурсов.

Наименование ключевых статей расходов	Стоимость
Аренда стадиона на 1 день (с 8.00—20.00)	80000 руб
Спортивный инвентарь	30000 руб
Кубки, наградные листы, медали	20000 руб
Пошив формы для участников мероприятия	170000 руб
Итого:	300000

Данные затраты будут нести шахты в совокупности. Это значит, что в среднем на одну организацию будет приходиться 17647 руб, что не является большой суммой.

Данные мероприятия позволяют снизить психо—эмоциональную нагрузку, как самих участников, так и болельщиков. Что в свою очередь благосклонно влияет на производительность труда работника. Так же, руководство организации выражает свою заинтересованность в делах работников в неформальной обстановке.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
З—3303	Ивакиной Наталье Сергеевне

Институт	Институт электронного обучения	Кафедра	Менеджмент
Уровень образования	специалист	Направление	Менеджмент организации

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:	
– Положения и рекомендации по корпоративной и социальной ответственности используемые в российской практике – Внутренняя документация предприятия, официальной информации различных источников, включая официальный сайт предприятия, отчеты	К основным стандартам социальной ответственности можно отнести: SA 8000, ISO 26000, ICCSR 08260008000 —Трудовой кодекс Р.Ф. —Правила внутреннего трудового распорядка —Коллективный договор —Должностная инструкция
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:	
<i>Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i> – безопасность труда; – стабильность заработной платы; –поддержание социально значимой заработной платы; –дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников; – развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; – оказание помощи работникам в критических ситуациях.	— Безопасность труда — Стабильность заработной платы — развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации.
<i>Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i> –спонсорство и корпоративная благотворительность; – содействие охране окружающей среды; –взаимодействие с местным сообществом и местной властью; – готовность участвовать в кризисных ситуациях; – ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), и т.д.	Анализ факторов внешней социальной ответственности организации шахта Распадская. — Спонсорство и корпоративная благотворительность — Взаимодействие с местным сообществом и местной властью — Содействие организациям по охране окружающей среды
<i>1. Определение стейкхолдеров организации:</i> — внутренние и внешние стейкхолдеры	Прямые стейкхолдеры — Работники шахты

организации; — краткое описание и анализ деятельности стейкхолдеров организации.	Без работников шахты нет самой шахты. Они влияют на все, что происходит в организации. — Котельные города Закупают уголь у шахты. Без слаженной работы шахты и котельной возможны перебои в поставках тепла населению, что может негативно сказаться на репутации шахты. — Оптовые закупщики Существует множество компаний отечественных и зарубежных, поставщиком которых является шахта. С закупщики влияют на прибыль шахты. Косвенные стейкхолдеры —Население (частный сектор) Частный сектор закупает уголь у шахты для отопления своих домов. У шахты существует ряд мероприятий для помощи и поддержания данного стейкхолдера. —Экологические организации Проведение различных экологических акций и митингов с целью привлечения общественности к проблемам экологии.
2. Определение структуры программы КСО — Наименование предприятия; — Элемент; — Стейкхолдеры; — Сроки реализации мероприятия; — Ожидаемый результат от реализации мероприятия.	В таблице 4.2 отображена структура программы КСО, а также сделаны все соответствующие выводы.
3. Определение затрат на программы КСО — расчет бюджета затрат на основании анализа структуры программы КСО	Большая часть мероприятий является довольно затратной статьей расходов компании Результаты некоторых мероприятий возможно узнать лишь по прошествии некоторого количества времени, а следовательно, посчитать затраченные средства и сравнить полученные результаты можно далеко не сразу.
4. Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций	Рекомендую использовать различные способы мотивации сотрудников. Они позволяют ослабить многие негативные последствия нагрузки, приводящие к психосоматическим заболеваниям, эмоциональному выгоранию, а также

	депрессивным состояниям. Значит, различные мотивационные программы, внедряемые в организациях, также являются одним из видов внутренней КСО.
Перечень графического материала:	
<i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i>	Таблица 4.1 — Стейкхолдеры ПАО шахты «Распадская» Таблица 4.2 — Структура программ КСО Таблица 4.3 — Затраты на мероприятия КСО

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	25.05.2016
---	------------

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова Анна Сергеевна			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
З—3303	Ивакина Наталья Сергеевна		

Корпоративная социальная ответственность шахты Распадская

Ответственность – это отношение зависимости человека от чего—либо, воспринимаемого им в качестве определяющего основания для принятия решений и совершения действий.

Социальная ответственность – это контракт между бизнесменом и обществом, в котором он функционирует.

Концепция социальной ответственности бизнеса как идея устойчивого развития была сформулирована в 1992 г. на всемирном саммите в Рио—де—Жанейро, когда ряд транснациональных компаний, объединившихся под названием Всемирный деловой совет по устойчивому развитию (World Business Council for Sustainable Development), смогли предложить программу саморегулирования.

В развитие международной концепции социальной ответственности в 1999 г. ООН приняла Глобальный пакт (международный моральный кодекс), определяющий всемирные этические принципы в сферах прав человека, трудовых стандартов и окружающей среды. Этими принципами официально руководствуются 44 крупные корпорации мира.

Идея социальной ответственности перед обществом, представленным системой заинтересованных сторон, включает две концепции: (1) концепция социально ответственного бизнеса рассматривает его социальную деятельность с точки зрения интересов общества и государства; (2) концепция корпоративной социальной ответственности (КСО) характеризует осознание бизнесом своего долга перед обществом, коллективом, индивидом за свои действия и их социальные последствия.

Концепция КСО развивается "всем миром". Ее содержание становится все более сложным. В соответствии с интересами социальных групп предприятия выделяют аспекты КСО: экономический, юридический, этический, экологический, дискреционный, филантропический и политический.

Среди всех аспектов наибольший интерес представляет этическая ответственность предприятия. Под таковой понимаются добровольные

принятые правила поведения, обеспечивающие общественно полезные действия и не допускающие предприятию или его отдельным сотрудникам достигать своих целей за счет других людей, предприятий или общества в целом. Этичное поведение не регламентируется законодательством и не всегда служит прямым экономическим интересам предприятия. Предприятие, принимающее этичные решения, честно соблюдает права своих сотрудников и обращается с ними одинаково, за исключением тех случаев, когда этого требуют организационные цели и задачи.

Анализ эффективности программ КСО предприятия

1) Определение стейкхолдеров организации.

Одна из главных задач при оценке эффективности существующих программ КСО – это оценка соответствия программ основным стейкхолдерам компании.

Стейкхолдеры – заинтересованные стороны, на которые деятельность организации оказывает как *прямое*, так и *косвенное* влияние. Например, к прямым стейкхолдерам относятся потребители или сотрудники компании, а к косвенным местное население, экологические организации и т.д. Важным представляется то, что в долгосрочной перспективе для организации важны как прямые, так и косвенные стейкхолдеры. Структуру стейкхолдеров организации представлена в табл. 4.1.

Таблица 5.1 — Стейкхолдеры ПАО шахты «Распадская»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
1. Работники шахты	1. Население (частный сектор)
2. Котельные города	2. Экологические организации

3. Оптовые закупщики	
----------------------	--

Работники шахты из прямых стейкхолдеров имеют наибольшее влияние на организацию. Это обусловлено тем, что без них в принципе работа шахты невозможна. Поэтому потребности и желания (в рамках социальной ответственности) работников работодатель старается удовлетворить. Так для детей горняков есть возможность взять бесплатную путевку в летние лагеря, центры реабилитации для детей—инвалидов, а также целевые гранты на обучение в вузах г.Кемерово.

Население (частный сектор) имеет так же наибольшее влияние среди косвенных стейкхолдеров, если не будет потребителей, то не будет и организации. В рамках социальной ответственности, шахта выдает бесплатно талоны на уголь на семь тонн, различным категориям населения, так Труженики тыла, ветераны Труда и многие др. имеют право на бесплатный уголь, а также шахтеры, получившие выслугу лет и ушедших на пенсию по стажу горных выработок. Действующим работникам, проживающим в частном секторе, уголь продается по цене себестоимости.

Деятельность крупнейшего угледобывающего предприятия России ПАО «Распадская» характеризуется интенсивным природопользованием. Находясь вдали от городских инфраструктур, шахта сама обеспечивает себя теплом, питьевой водой, производит очистку хозяйственно—бытовых, шахтных и ливневых стоков, выбросов в атмосферу и утилизацию отходов.

Формированием и реализацией политики предприятия в области экологической безопасности и охраны окружающей среды занимается экологическая служба, главная задача которой — минимизация негативного воздействия промышленной деятельности шахты на окружающую среду. Решение природоохранных вопросов осуществляется по согласованной программе, основные приоритеты которой — очистка промышленных, хозяйственно—бытовых и ливневых стоков, утилизация отходов, охрана атмосферного воздуха и рекультивация нарушенных земель.

Разработанный план непрерывной рекультивации территории предусматривает горно—технический и биологический этапы с лесохозяйственным направлением, включающим посадку древесных и кустарниковых пород.

Шахтные воды, загрязненные в результате проходческих и добычных работ, проходят очистку на очистных сооружения шахтных вод, а затем используются в качестве технической воды на технологические нужды (пылеподавление, пожаротушение).

Проводятся работы по проектированию новых очистных сооружений шахтных вод, ввод в эксплуатацию которых позволит обеспечить их глубокую очистку. Закончено строительство ливневой канализации и оснащение локальных очистных сооружений.

2) *Определение структуры программ КСО*

Мероприятия КСО, реализуемые компанией. Полученные данные представлены в табл. 4.2.

Таблица 4.2 — Структура программ КСО

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Продолжение	таблицы 4.2			
Уголь населению	Эквивалентное финансирование	• Население (частный сектор)	май — октябрь	помощь в подготовке к зиме

Аллея памяти	• Социальн ые инвестици и • Корпорати вное волонтерст во	• Население • Экологичес кие организаци и • Волонтерск ие организаци и • Городские власти	Май —июнь	• Озеленение участка города • Привлечение городских властей к проблеме экологии
Целев ые гранты выпускника м школ	Эквива лентное финансирова ние	• Выпускни ки школ города	Сент ябрь— июнь	• Помощь выпускника м в получении высшего образования • Обеспеченн ость кадрами организаци и после окончании ВУЗа студентами
Путевк и в детские оздоровител ьные лагеря	Социал ьно— ответственно е поведение	Сотруд ники организации	Апре ль—август	• Социальная поддержка работников • Нематериаль

				ная мотивация
--	--	--	--	------------------

Из таблицы 4.2 мы видим, что предприятие реализует мероприятия различные по своим элементам. Данные мероприятия захватывают различные аспекты жизнедеятельности организации. Ожидаемый результат, как правило, оправдывает вложенные средства на их реализацию.

3) *Определение затрат на программы КСО*

На данном этапе определяется бюджет программ КСО предприятия, с учетом результатов, полученных в табл. 4.2. Основные затраты предприятия на корпоративную социальную ответственность.

Таблица 4.3 — Затраты на мероприятия КСО

№	Мероприятие	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации на планируемый период
1	Уголь населению	1 пай – 7 тонн	1900 руб/тонна 13300 руб — пай	266.000.000 руб
2	Аллея памяти	руб	10000	100.000 руб
3	Целевые гранты выпускникам школ	руб	340000 руб (4 года)	20.400.000 руб
4	Путевки в детские оздоровительные лагеря	руб	28000	42.000.000 руб
	ИТОГО:			328.500.000

На основе таблицы 4.3 можно сделать следующие выводы:

- Большая часть мероприятий является довольно затратной статьёй расходов компании

- Результаты некоторых мероприятий возможно узнать лишь по прошествии некоторого количества времени, а следовательно, посчитать затраченные средства и сравнить полученные результаты можно далеко не сразу.

4) Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций

1) Соответствуют ли программы КСО целям и стратегии организации?

Цели и стратегия ПАО шахта «Распадская» в целом соответствуют программам КСО. Так, например, одним из ключевых моментов стратегии шахты является «Высокие стандарты безопасности производства, охраны труда и экологии». Эта стратегия нашла отражение в программах КСО, согласно которым шахта проводит различные экологические мероприятия на разных уровнях – городском, региональном. Так же на очистных сооружениях шахты стоит современное оборудование с максимальными степенями очистки воды и воздуха.

Есть несколько моментов в деятельности шахты, когда программы КСО либо отсутствуют либо мало проработаны, так например, мало уделено вопросам личной безопасности. То есть, если случится какое—либо происшествие на шахте, в результате которого пострадали люди и им в дальнейшем присваивается инвалидность, то после всех обязательных выплат, этих людей «забывают», их дальнейшей судьбой не интересуются. Им не помогают ни как. Формирование такого элемента КСО, как «социально—ответственное поведение» почти не наблюдается.

2) Внутренняя или внешняя КСО преобладает?

На шахте преобладает внутренняя КСО. Это выражается в проведении и принятии большого количества мероприятий и мер, направленных на улучшение взаимодействий руководства с работниками организации, а так же добровольное участие руководства в жизни подчиненных. Например, уважение семейных обязанностей работников, включая гибкую систему занятости и

отпусков. Семейным людям с детьми предоставляются «детские дни». Это оплаченные дни в течении года, которые родители могут взять для собственных нужд, например, свозить ребенка куда—либо на несколько дней.

3) Отвечают ли программы КСО интересам стейкхолдеров?

Программы КСО отвечают интересам стейкхолдеров. В табл. 1 указаны возможные стейкхолдеры шахты. Если рассмотреть на примере прямых стейкхолдеров, таких как работники шахты, и посмотрим в табл 2, то увидим, что на работников шахты и их детей идет одна из возможных статей социальных инвестиций. Работники шахты заинтересованы в такой деятельности работодателя. Если взять экологические организации, то программы КСО, реализуемые шахтой, для них являются одним из ключевых моментов в их деятельности. Так, существуют некоторые экологические организации, которые следят за деятельностью исключительной какой—либо одной шахты, в нашем случае – ПАО шахта «Распадская».

4) Какие преимущества получает компания, реализуя программы КСО?

Реализуя программы КСО, компания получает преимущество перед другими работодателями. Так, на шахте существует ряд различных грантов, пособий, бонусов, скидок (на собственное сырье) для работников шахты. В глазах сторонних людей, данный работодатель становится более предпочтительным, как наиболее радеющий о своих подчиненных. На городском и региональном уровне шахта получает наиболее высокий уровень престижа, так как ее программы КСО по экологическим направлениям, являются всеобъемлющими и направлены на реализацию идей большого числа людей.

На уровне города, при реализации таких программ, как «Аллея памяти», позволяет получить благосклонность жителей города (а в дальнейшем и заполучить их в виде покупателей сырья).

5) Адекватны ли затраты на мероприятия КСО их результатам?

Затраты на мероприятия КСО целесообразны их результатам. На «выходе» мероприятий компания получает хорошую отдачу. Например, затраты на одного выпускника школы при выдаче ему целевого гранта составляют 340000

(бакалавр) руб. После окончания ВУЗа, выпускник обязан отработать 5 лет на шахте. Шахта же получит на «выходе» готового специалиста нужной специальности, с обязательным сроком службы. Это приведет к уменьшению текучести кадров на предприятии и снижению издержек в области поиска и найма новых сотрудников.

6) Какие рекомендации могут быть предложены компании для совершенствования практики КСО?

Рекомендую использовать различные способы мотивации сотрудников. Они позволяют ослабить многие негативные последствия нагрузки, приводящие к психосоматическим заболеваниям, эмоциональному выгоранию, а также депрессивным состояниям. Значит, различные мотивационные программы, внедряемые в организациях, также являются одним из видов внутренней КСО.

Заключение

В данной работе были рассмотрены теоретические и методологические аспекты разработки системы управления персоналом, проанализирована сложившаяся система привлечения, приема, адаптации и обучения персонала шахты.

Были выявлены следующие проблемы в организации:

- несовершенство системы обучения персонала
- несовершенство механизмов отбора и привлечения новых сотрудников
- недостаточный уровень организационной культуры
- несовершенство системы адаптации.

В ходе освещения данных аспектов, руководству организации были предложены возможные методы и способы решения сложившихся проблем. Так, для совершенствования системы обучения персоналом было предложено ввести комиссию, которая бы оценивала более полно знания и умения работников, так как их цель оценить не только необходимый профессиональный минимум, но и уровень личной подготовки сверх необходимого.

В разделе о совершенствовании механизмов отбора и привлечения новых сотрудников был предложен метод, ранее не использующийся нигде в угледобывающей сфере, либо только частично, а именно – ранняя профориентация (9—11 класс) и обучение профессии шахтера.

В части про повышение уровня организационной культуры, были рассмотрены нематериальные способы мотивации, а также духовное единение работников.

При рассмотрении главы «совершенствование системы адаптации», руководству шахты были предложены несколько необычные способы, такие как обучение наставников психологии.

После анализа всех пунктов, были сделаны следующие выводы:

1) В целом система управления персоналом на шахте выполняет свои функции, но если брать частные вопросы, то возникает ряд проблем, которые нужно решать.

2) Для решения большинства вопросов требуются значительные финансовые вложения, результат которых не всегда будет виден сразу или же в ближайшие пару месяцев после их возможного внедрения.

3) Некоторые предложения были предложены с позиции работника, т.е, как решения сложившихся проблем видят работники. Безусловным плюсом данного подхода является вовлеченность работников в проблемы организации и желание помочь улучшить саму систему.

4) В организации превалирует материальная мотивация. Это приводит к тому, что у работников создается ощущение некоторой «ненужности», то есть, их это неудовлетворенно. Для ряда работников, предпочтительнее узнать не об очередной денежной компенсации, а о том, что им добавлен лишний выходной или же добавлены дни к отпуску вследствие усердной работы, особенно от лиц, занимающих высокий пост в организации, озвученное при большом скоплении людей – коллег. Это приводит к удовлетворению психологических потребностей в признании себя, как лучшего сотрудника. Как показывает практика, такая нематериальная мотивация заставляет работать лучше не только похваленного работника, но и окружающих его сотрудников, дабы получить такое же признание.

Поставленные задачи были рассмотрены и решены.

Список использованных источников

1. Авдеев, В.В. Управление персоналом. Оптимизация командной работы: Реинжиниринговая технология: Практикум / В.В. Авдеев. — М.: ФиС, 2010. — 256 с.
2. Авдеев, В.В. Управление персоналом. Оптимизация командной работы: Реинжиниринговая технология: Учебное пособие / В.В. Авдеев. — М.: ФиС, 2012. — 960 с.
3. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. — М.: МФПУ Синергия, 2013. — 192 с.
4. Алиев И.М., Горелов Н.А., Ильина Л.О. Экономика труда. — М.: Юрайт, 2011. — 672 с.
5. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Под общ. ред. Л.Л. Ермолович. — Минск.: Высшая школа, 2011.—383 с.
6. Арзуманова Т.И., Мачабели М.Ш. Экономика организации. — М.: Дашков и Ко, 2013. — 240 с.
7. Балабанов, И. Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта / И.Т. Балабанов. — М.: Финансы и статистика, 2011. — 393 с.
8. Балабанов, И. Т. Финансовый менеджмент / И.Т. Балабанов. — М.: Финансы и статистика, 2011.—542 с.
9. Барсуков, А.В., Малыгина, Г.В. Финансы предприятий. Ч. 1. / А.В. Барсуков, Г.В. Малыгина. — Новосибирск: СибУПК, 2009. — 296 с.
10. Барышникова, Н.С. Финансы организаций (предприятий): Учебное пособие / Н.С.Барышникова. — СПб.: Просп. Науки, 2012. — 320 с.
11. Бедяева, Т.В. Управление персоналом на предприятии туризма: Учебник / Т.В. Бедяева, А.С. Захаров; Под ред. проф. Е.И. Богданов. — М.: НИЦ ИНФРА—М, 2013. — 180 с.

12. Белолипецкий, В.Г. Финансы фирмы/В.Г. Белолипецкий. — М.: Инфра—М, 2009. — 245 с.
13. Бланк, И. А. Основы финансового менеджмента/И.А. Бланк. — Киев: Ника—Центр, 2011.—412 с.
14. Богомолова И.П. Управление прибылью // Экономический анализ: теория и практика. – 2013. — № 21. – 98 с.
15. Бондаренко, Е.А. Учет и анализ формирования финансовых результатов / Е.А. Бондаренко // Экономический анализ: теория и практика. — 2014.— №5.— С.20—25
16. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Быčkova. — М.: НИЦ ИНФРА—М, 2013. — 237 с.
17. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. — М.: НИЦ ИНФРА—М, 2013. — 192 с.
18. Бухалков, М.И. Управление персоналом: Учебник / М.И. Бухалков. — М.: ИНФРА—М, 2012. — 400 с.
19. Валиева, О.В. Управление персоналом. Конспект лекций: Пособие для подготовки к экзаменам / О.В. Валиева. — М.: А—Приор, 2012. — 176 с.
20. Вахрушкина М.А. Бухгалтерский управленческий учет: учебник для вузов / М.А. Вахрушина. – М.: Финстатинформ, 2010. — 366с.
21. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. — М.: Проспект, 2013. — 96 с.
22. Волков В.П. Экономика предприятия: учеб пособие / В.П.Волков, А. И.Ильин, В.И Станкевич. – М.: Новое знание, 2010. – 497 с.
23. Воронова Л. В., Суровцев М. Е. Финансовый менеджмент. Практикум. Учебное пособие для студентов экономических специальностей. Издательство: ЭКСМО, 2009 г. – 411 с.
24. Герчиков Д.В. Миссия организации и особенности политики стратегии управления персоналом // Управление персоналом. – 2015. – № 4. –

С. 29—33.

25. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник для вузов – 4—е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2007. — С.33.

26. Дрогобыцкий А. Теоретико—методологические основы кадровой работы в крупной компании // Проблемы теории и практики стратегии управления. —2015.—№ 5. — С. 98—105.

27. Дудник И. Построение системы стратегии управления персоналом в условиях длительного кризиса // Управление персоналом. — 2014. — № 23. — С. 16—24.

28. Дуракова И.Б. Управление персоналом: Учебник. — М.: Инфра—М, 2012. – 425 с.

29. Кибанов А.Я. Управление персоналом: Учеб. пособие для студентов экономических вузов и факультетов. — М.: "Издательство ПРИОР", 1998. — С.87.

30. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации, М.:ИНФРА—М,2005, с.98

31. Ожегов С.И. «Словарь русского языка». Издание 8—ое, стереотипное. — М.: Издательство Советская Энциклопедия, 1968. – 900 с.

32. Российская Федерация. Бюджетный кодекс Российской Федерации. – М.: Проспект, 2013. – 273 с.

33. Российская Федерация. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части 1 и 2.– М: Проспект, 2013. – 452 с.

34. Российская Федерация. Конституция (1993). Конституция Российской Федерации.— М.: Маркетинг, 2013. — 39 с.

35. Электронный ресурс [http://www.e—
xecutive.ru/wiki/index.php/Нематериальная_мотивация](http://www.executive.ru/wiki/index.php/Нематериальная_мотивация)

36. Электронный ресурс [http://www.grandars.ru/college/biznes/ocenka—
personala.html](http://www.grandars.ru/college/biznes/ocenka—personala.html)

Приложение А

Должностная инструкция горнорабочего подземного, 3-го разряда

1. Общие положения

1.1 Должность "Горнорабочий подземный 3—го разряда" относится к категории "Рабочие".

1.2 Квалификационные требования — полное или базовое общее среднее образование. Профессионально—техническое образование без требований к стажу работы или получение профессии непосредственно на производстве, повышения квалификации и стаж работы подземным горнорабочим 2 разряда не менее 1 года.

2. Характеристика работ горнорабочего 3—го разряда.

2.1 Прием у ствола, шурфа или скважины крепежных, взрывчатых, строительных, смазочных материалов, запасных частей и оборудования, погрузка и разгрузка их вручную или с помощью такелажных механизмов и приспособлений в вагонетки, на площадки, в бадьи, клеть, доставка по горным выработкам к месту назначения, с участка на участок, к стволу (шурфу), выдача из шахты.

2.2 Проведение, крепление, восстановление и чистка дренажных канав и колодцев вручную от породы и шлама, уборка шлама, откатка груженных вагонеток.

2.3 Обслуживание оборудования при производстве дренажных работ.

2.4 Выполнение работ при предупреждении и тушении пожаров в угольных и сланцевых шахтах: сборка, разборка, переноска, укладка ставов труб; подготовка вруба для перемычек, бурение шпуров, крепление выработок, канав и колодцев различными видами крепи, выемка угля и породы в зоне горящего массива.

3. Объем требуемых знаний

3.1 Должен знать: устройство транспортных средств, приспособлений, применяемых при погрузке и разгрузке тяжелых деталей и оборудования;

сорта, породы и размеры лесных материалов; способы и правила проведения и крепления дренажных канав и колодцев в различных условиях; приемы и правила такелажных работ; способы и приемы тушения горящего угля; правила ведения работ при горении угля в горных выработках; схему участковых и шахтного водоотливов; механические свойства дерева различных пород; виды и типы применяемой крепи.

Приложение Б

Метод 360 градусов

Метод 360 градусов — это получение информации о действиях работника в реальных рабочих ситуациях и проявляемых им личностных и деловых качеств — компетенций.

Метод «360 градусов» называется так именно потому, что позволяет оценить сотрудника со всех сторон, «по кругу». В идеале список оценивающих выглядит так:

- сам сотрудник, который ставит себе оценки по заданным критериям;
- непосредственный начальник;
- коллеги или другие руководители;
- подчиненные (если есть);
- в некоторых случаях — клиенты, которые общаются с оцениваемым.

Количество вопросов и время заполнения анкет — существенные факторы успешности применения метода. Если вопросов слишком много (более 50) или они сложны для восприятия, возникает риск появления формального отношения к процедуре, люди устанут отвечать, что приведет к снижению достоверности результатов.

Опросник по методу «360 градусов» (пример)

Инструкция для участников опрос

Уважаемый сотрудник!

Этот опрос поможет вашему коллеге (оцениваемому) лучше понять свои сильные и слабые стороны, увидеть потенциал дальнейшего роста и развития. Никакие меры поощрения или наказания по результатам исследования приниматься не будут. Мы гарантируем анонимность и конфиденциальность. В связи с этим просим вас давать максимально правдивые, откровенные и обдуманые ответы. Если вы по характеру взаимодействия с этим человеком не видите проявления некоторых аспектов поведения и не можете судить о том, как он проявляет себя в описываемых ситуациях, пожалуйста, выбирайте ответ:

«Не имею информации». Кроме того, часть вопросов предполагает в качестве лучшего варианта ответ «Проявляет всегда», а некоторые — «Не проявляет никогда». Будьте внимательны! Есть также несколько вопросов, ответы на которые позволят нам оценить достоверность результата; в случае низкой достоверности опросный лист придется заполнять заново, что нежелательно.

Опрос занимает в среднем от 30 до 45 минут. Рекомендуем вам заполнить анкету сразу же от начала до конца, не отвлекаясь. Так вы сможете сэкономить время и повысить достоверность результатов. Вы можете оказать существенную помощь коллеге в понимании его сильных и слабых сторон и планировании дальнейшего развития и роста. Спасибо вам за искренние ответы!

	Вопрос	Ответы*					
	Способен при необходимости принимать и отстаивать непопулярные решения						
	В случае появления проблем с клиентом, решает их самостоятельно, стремится сделать это как можно быстрее						
	Понимает, что эффективность работы подчиненных зависит от их руководителя, стремится исправить ситуацию и предотвратить ее появление в будущем						
	При обосновании решения рассматривает как плюсы, так и минусы, правильно рассчитывает ресурсы						
	Повышает квалификацию только тогда, когда это предлагает руководство или отдел развития персонала						
	При расстановке приоритетов учитывает то, что принципиально важно для бизнеса и сложно в исполнении, поэтому такую работу стремится сделать сам, а остальное делегирует подчиненным						

	При появлении проблем стремится преодолеть их самостоятельно, находит несколько вариантов решения, умеет обосновать плюсы и минусы каждого из них					
	В случае длительного стресса умеет поддерживать хорошую психическую форму					
	Если возникает проблема, то в первую очередь тщательно анализирует причины и находит ответственных за их устранение					
0	Коллеги и подчиненные часто обращаются к сотруднику за советом и помощью, с ним они чувствуют себя психологически комфортно					
1	В случае появления проблем с клиентом по вине других людей или подразделений сразу переадресовывает его к виновнику проблемы					
2	В сложных ситуациях легко раздражается, может быть резким в общении					
3	Стремится получать максимально полную информацию о рынке, смежных сферах и эффективно использует эти данные					
4	Умеет эффективно действовать в условиях неопределенности					
5	Не допускает ошибок даже в мелких деталях					
6	Позитивно характеризует компанию и ее ценности в разговорах с другими людьми					
7	Умеет признавать свои ошибки и брать на себя ответственность за них					
8	Никогда не раздражается, не проявляет отрицательных эмоций					

9	Старается найти одинаковые интересы и общий язык с коллегами в решении совместных задач						
0	Признает свою ответственность за результат						
1	Проявляет стремление решить проблемы клиента, берет на себя ответственность в сложных ситуациях						
2	Никогда и ни в какой форме не критикует решения руководства и стратегии компании						
3	Не приветствует изменения, предпочитает проверенные, подтвержденные длительным опытом решения						
4	Всегда готов пожертвовать своими интересами ради общих						
5	В стрессовой ситуации не теряется, ищет и находит решения						
6	Если проблемы с клиентом возникли из—за неправильных действий подчиненных, старается вовлечь их в решение, научить тому, как избегать таких ситуаций в будущем						
7	Проактивен, заранее подстраивает работу своего подразделения под изменение стратегий компании						
8	Видит взаимосвязь и взаимозависимость разных подразделений и функций в организации, понимает ее интересы в целом						
9	Умеет анализировать возможности, риски, а также рассчитывать и планировать ресурсы						
0	Никогда не стремится в конфликте перетянуть ситуацию в сторону своих интересов						
	Мотивирует людей, основываясь на их результатах						

1						
2	Считает, что сотрудники должны быть профессионалами и четко действовать в рамках своих обязанностей, в противном случае с людьми надо расставаться					
3	Никогда не бывает пристрастным к людям, всегда умеет избегать личных симпатий и антипатий					
4	Умеет определять и учитывать индивидуальность подчиненного при взаимодействии и мотивации					
5	Отличается системным подходом, видит интересы организации в целом и подразделений в частности					
6	Выполняет преимущественно функции контроля, считает, что порицание и наказание – наиболее эффективные методы работы с людьми					
7	Харизматичен, использует силу своей личности для того, чтобы мотивировать подчиненных					
8	Подчиненные заметно прогрессируют с момента прихода этого человека в компанию					
9	Заранее формирует штат персонала, правильно определяет потребность в сотрудниках					
0	Настроен мотивировать персонал, грамотно выбирает соотношение поощрения и порицания					
1	Умеет управлять конфликтом с позиции сотрудничества, т.е. таким образом, чтобы все стороны были в максимальном выигрыше					
2	Организует обучение и осуществляет коучинг своих сотрудников, развивает людей					
3	Умеет концентрироваться на задаче, внимателен к мелочам					

4	Знает внешнюю среду организации, конкурентов						
5	Отстаивает свою позицию, если мнение собеседника считает неправильным, старается сократить беседу						
6	Проявляет инициативу тогда, когда процесс действительно требует улучшения						
7	В поведении и принятии решений учитывает ценности компании и ее интересы						
8	Всегда проявляет инициативу, вносит рационализаторские предложения						
9	Учитывает интересы исключительно своего подразделения, ведет конкурентную борьбу за ресурсы						
0	Стремится решить проблему максимально быстро и эффективно, причем не всегда самостоятельно, а с привлечением экспертов (при необходимости)						

* Ответы:

1. — не имею информации;
2. — проявляется всегда;
3. — проявляется в большинстве случаев;
4. — проявляется примерно в половине случаев;
5. — проявляется редко;
6. — не проявляется никогда.

Приложение В

Образец. Номенклатура дел отдела персонала (фрагмент)

Индекс дела	Заголовок дела	Срок хранения и № статей по перечню, утвержденному приказом Минкультуры России от 25 августа 2010 г. № 558	Примечание
0 5—02	Положение об отделе персонала. Копия	Постоянно, ст. 50	После замены новыми. Подлинник в отделе делопроизводства
0 5—03	Индивидуальные должностные инструкции сотрудников	75 лет, ЭПК, ст. 77	
0 5—04	Правила трудового распорядка	1 год, ст. 773	После замены новыми
0 5—05	Приказы руководителя организации по основной деятельности	Постоянно, ст. 19	Приказы, присланные для сведения, – до минования надобности
0 5—06	Приказы руководителя организации по личному составу	75 лет, ЭПК, ст. 19	Приказы об отпусках, дежурствах, взысканиях, краткосрочных внутрироссийских командировках – 5 лет
0 5—07	Штатное расписание организации	Постоянно, ст. 71	При разработке в отделе кадров

	(утвержденное) и изменения к нему		
0 5—08	Штатные расстановки	75 лет, ст. 74	
0 5—09	Статистическая отчетность	Постоянно, ст. 467	
..			

Приложение Г

Становление шахты Распадская

2015	- Южкузбассуголь перешел под оперативное управление ОАО «Распадская» . - В августе 2015 ФАС разрешила Сибуглемету перейти под оперативное управление Распадской угольной компании.
2013	ОАО «Распадская» вошла в состав Группы ЕВРАЗ в результате продажи пакета акций Corber Enterprises Ltd. 82% акций ОАО «Распадская» контролирует ЕВРАЗ, остальные акции находятся в свободном обращении.
2010	Объединение приобретенной шахты «Томусинская 5—6» со строящейся шахтой «Распадская—Коксовая». Предприятие получило название ЗАО «Распадская—Коксовая»
2008	Ввод в эксплуатацию второй очереди обогатительной фабрики «Распадская»
2007	Размещение еврооблигаций на международной бирже.
2006	- Проведение публичного размещения акций на российских биржах. - Консолидация активов на базе ОАО «Распадская»
2005	- Утверждение стратегической программы развития на 2006—2015 гг., бизнес—планов развития ОАО «МУК—96» и ЗАО «Разрез Распадский». - Ввод в эксплуатацию обогатительной фабрики «Распадская»
2004	- Формирование совместного паритетного бизнеса основных акционеров ЗАО «Распадская» — Corber Enterprises Ltd. Максимальная консолидация акций предприятий ЗАО «Распадская», ОШПУ, ООО «Путеец, «Распадская Джой» Переход на систему единой сбытовой политики угольной продукции компании - Начало строительства шахты «Распадская Коксовая» для добычи коксующихся углей

	остродефицитных марок К и КО.
2003	- Объединение группы добывающих, проходческих, транспортных и сбытовых компаний под управлением ЗАО «Распадская угольная компания». Начало отработки угля ЗАО «Разрез Распадский», добыча которых в России ранее считалась невозможной. Начало строительства обогатительной фабрики «Распадская»
1998—2002	Приобретение и освоение новейших очистных, проходческих и транспортных комплексов Joy Mining Machinery Ltd.
1997	Приобретение контрольного пакета акций ОАО «Томусинское погрузочно—транспортное управление»
1994	Приход новой команды руководителей во главе с генеральным директором Г.И. Козовым Разработка программы повышения эффективности производства на 1996 — 2005 годы.
1991	Приватизация шахты «Распадская», образование ЗАО «Распадская»
1988	Проведение успешных испытаний новой техники, технологии и форм организации труда в производственных условиях на шахте «Распадская», построенной как передовое предприятие угольной отрасли. Освоение проектной мощности, достижение максимального объема добычи.
1977	Завершение строительства шахты «Распадская», сдача в эксплуатацию третьей очереди шахты с проектной мощностью 1,5 млн. тонн угля в год.
1975	Сдана в эксплуатацию вторая очередь шахты «Распадская» с проектной мощностью 4 млн. тонн угля в год.
1973	Строительство шахты «Распадская», сдача в эксплуатацию первой очереди шахты с проектной мощностью 2 млн. тонн угля в год.

Приложение Д

Основные нормативно – методические документы

Виды основных нормативно— методических документов	Форма нормативно— методического документа	Основное содержание, показатели документа	Положительные/о трицательные моменты в практике использования документа
Документы, регулирующие деятельность предприятия в целом как единого юридического лица и документы регулирующие работу персонала	1)Устав; 2)Протокол собрани акционеров; 3)Должностные инструкции 4)Правила внутреннего трудоого распорядка; 5)Организацион ная структура	1)Цели и предмет деятельности; структура органов управления; уставный капитал; имущество, фонды; совет директоров; генеральный директор; 2)Повестка собрани; итоги голосования; показатели — количество голосующих акций (голосов); 3)Общие	1)Четко регулирует весь спектр деятельности общества; 2)Регламентирует деятельность общества; 3)Совершенно четко регламентирует работу сотрудника и позволяет должным образом руководить и исполнять работу; 4)Регламентирует работу внутри предприятия; 5)Показывает

		положения; требования к знаниям; обязанности; права; ответственность подчиненность; 4)Порядок приема и увольнения; обязанности сотрудников; обязанности администрации; система оплаты труда; рабочее время; 5)Структура управления	четкую подчиненность
Документы организационного, организационно— распорядительного и организационно— методического характера	1)Коллективный договор; 2)Положение об оплате труда сотрудников	1)Основные права и обязанности работника и работодателя; трудовой договор; рабочее время; оплата труда; условия труда;	1)Документ должным образом регулирует взаимоотношения сторон по договору. 2) —

		2) Должностной оклад; премии; ответственность работодателя	
Документы технического, технико—экономического и экономического характера	1) Отчет о численности сотрудников; 2) Справка о повышении квалификации за предыдущий год	1) Всего на начало отчетного периода; принято; выбыло; 2) Количество сотрудников прошедших повышение квалификации за отчетный период по блокам	1) Четко прослеживается движение кадров. 2) Дает представление о работе кадровой службы в области переподготовки кадров
Документы по информационному обеспечению	1) Положение о документообороте 2) Инструкция по оформлению и составлению служебных документов; 3) Классификатор входящей корреспонденции	1) Организация документооборота; оформление командировочных удостоверений; правила регистрации и хранения документов; инструкция по	1) Значительно упорядочивает процедуру документооборота; 2) Позволяет добиться унифицированности документов общества; 3) Значительно

	и; 4)Штатное расписание	оформлению документов; схема документооборо та; 2)Подробное описание требований к составлению документов; 3)Нумерация по классификации; 4)Перечень отделов, должностей, Ф.И.О.	упрощает классификацию и поиск документов; 4)Дает представление о количестве; подчиненности сотрудников
--	-------------------------------	---	---

