

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Специальность 080507 Менеджмент организации
Кафедра социальных коммуникаций

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Тема работы
Кадровая политика и управление трудовыми ресурсами на примере «Бачатского» угольного разреза УК Кузбассразрезуголь г. Белово Кемеровская область.

УДК _____ 331.108 _____

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
0-11401	Григорьева Софья Алексеевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ст. Преподаватель	Агеев Илья Александрович	к. ист. н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Социальных коммуникаций	Н.А. Лукьянова	д.филос.н., доцент		

Томск – 2016

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки (специальность) менеджмент организации
Кафедра социальных коммуникаций

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой социальных
коммуникаций
_____ Н.А. Лукьянова

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Дипломного проекта
(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
0-11401	Григорьева Софья Алексеевна

Тема работы:

Кадровая политика и управление трудовыми ресурсами на примере «Бачатского» угольного разреза УК Кузбассразрезуголь г. Белово Кемеровская область.

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы: 14.06.2016

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 функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i>	Открытое Акционерное Общество Разрез «Бачатский» г.Белово, Кемеровской области
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи</i>	- Разработка критериев эффективности кадровой политики и управления трудовыми ресурсами; - Типологизация практик управления трудовыми ресурсами на предприятии; - Анализ и оценка кадровой политики предприятия ОАО Разрез «Бачатский»,

<i>исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	- Разработка предложений по повышению эффективности кадровой политики и управления трудовыми ресурсами в ОАО Разрез «Бачатский».
--	---

Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	
---	--

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы <i>(с указанием разделов)</i>	
--	--

Раздел	Консультант

Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	
---	--

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	25.01.2016
---	-------------------

Задание выдал руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ст.Преподаватель	Агеев Илья Александрович	к. ист.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
0-11401	Григорьева Софья Алексеевна		

РЕФЕРАТ

Объем ВКР - 62 с., 4рисунков и таблиц, 45 источников.

Ключевые слова: кадровая политика, трудовые ресурсы, управление.

Объектом исследования является Открытое Акционерное Общество Разрез «Бачатский» г.Белово, Кемеровской области.

Целью дипломной работы является анализ опыта управления трудовыми ресурсами на угледобывающем предприятии ОАО Разрез «Бачатский», для оценки эффективности и соответствия стратегическим целям предприятия, а так же, для выработки рекомендаций по организации процесса управления трудовыми ресурсами в соответствии с целями предприятия угольной промышленности и современными подходами к управлению.

Для достижения цели было проведено исследование кадровой политики предприятия, а так же эффективности современных подходов управления.

В результате анализа основного типа организационной структуры управления выявлены недостатки, связанные с несоответствием организационной структуры данному предприятию.

При анализе практики ведения кадровой политики и организации выявлены следующие недостатки:

- Для отбора персонала используется только формальный подход. Не уделяется внимание иным качествам кандидата: личностным, профессиональным, психологическим.
- Медленный карьерный рост
- Дефицит наличия в управлении молодых сотрудников

Степень учета желаний работника не учитывается в полной мере.

Проведенный анализ рабочих мест, разработана система мотивации по привлечению новых профессиональных кадров.

Источниками для настоящего исследования послужили: нормативно-правовые акты, документы внутреннего распорядка предприятия, статистика, документы из архива предприятия, интервью, политика в области, отчет по практике, устав, должностные инструкции.

THE ABSTRACT

The volume of WRC - 62, 4risunkov and tables, 45 sources..

Keywords: human resources policy, human resources, management.

The object of the research is Open Joint Stock Company Cut "Bachatskij" Belovo, Kemerovo region.

The aim of the thesis is the analysis of human resources management experience in the coal-mining enterprise of Cut "Bachatskij" to assess the effectiveness and consistency with the strategic objectives of the enterprise, as well as to make recommendations on the organization of human resources management process in accordance with the objectives of the coal industry and modern approaches management.

To achieve the goal of a study was conducted personnel policy of the enterprise, as well as the effectiveness of modern management approaches.

An analysis of the main types of organizational structure of management identified deficiencies related to the mismatch of the organizational structure to the enterprise.

When analyzing the conduct of personnel policy and practices of the organization identified the following shortcomings:

- For the selection of personnel is only a formal approach. Not paid attention to other qualities of the candidate: personal, professional, psychological.
- Slow career
- Lack of availability in managing young employees

The extent to which the employee desires is not considered fully.

The analysis of jobs, developed a system of incentives to attract new professionals.

The sources for this study were: the normative legal acts, documents of internal enterprise regulations, statistics, enterprise archive documents, interviews, policy, report on practice, regulations, job description

Оглавление

Введение.....	7
1 Кадровая политика и управление трудовыми ресурсами, как направление работы с персоналом.....	10
1.1 Понятие и сущность кадровой политики	10
1.2 Управление трудовыми ресурсами: определение и значение	18
1.3 Кадровая политика и управление трудовыми ресурсами на угледобывающем предприятии	25
2 Кадровая политика управления трудовыми ресурсами на предприятии угледобывающей промышленности, на примере ОАО Разрез «Бачатский».	35
2.1 Общая характеристика угледобывающего предприятия ОАО разрез «Бачатский»	35
2.2. Организационная структура и управление на предприятии.....	33
2.3 Анализ работы по подбору и набору персонала.....	43
3 Формирование эффективной кадровой политики предприятия ОАО Разрез «Бачатский»	54
3.1 Оценка эффективности ведения кадровой политики и управления трудовыми ресурсами	54
3.2 Рекомендации по устранению недостатков	58
Заключение	62
Список использованных источников	64

Введение

Характерной особенностью развития современного рынка является рост конкуренции между его субъектами в различных сферах предпринимательской деятельности. Существует множество факторов влияющих на конкурентоспособность, такие как: технологии, учет и регулирование производственных процессов, оборудование, развитость сбытовой деятельности, и т.д. Определяющим фактором, является, экономический рост и эффективность производства, а так же наличие на предприятии трудовых ресурсов, способных профессионально решать поставленные задачи.

Новые, более жесткие требования деловой среды, высокая конкуренция требуют более тщательного подхода к ведению кадровой политики и к набору новых сотрудников. Грамотно сформирована кадровая политика, и качественный подбор персонала в настоящее время чрезвычайно востребованы, а неправильный подбор, может значительно снизить эффективность и прибыльность предприятия. Профессионально организованный поиск и отбор персонала в организацию сегодня является одним из ключевых факторов обеспечения успешной реализации целей компании.

Подразделением организации ответственным за процессы ведения кадровой политики и набора персонала в организации, является отдел кадров. Практика управления трудовыми ресурсами позволяет отобрать из числа соискателей сотрудника, наиболее полно отвечающего требованиям вакантной должности и запросу организации, учитывая при этом пожелания работника.

Актуальность темы исследования заключается в том, что в условиях рыночной экономики, при всей важности создания современных технико-технологических условий производства, решающим фактором эффективности и конкурентоспособности предприятия, является обеспечение высокого качества кадрового потенциала, а именно персонал физического труда, стоящие на передовой. Успех компании во многом зависит от рабочего класса.

Объект исследования – Открытое Акционерное Общество Разрез «Бачатский» г.Белово, Кемеровской области

Предмет исследования: кадровая политика и управление трудовыми ресурсами на предприятии ОАО Разрез «Бачатский».

Теоретическим основанием исследования являются работы российских и зарубежных авторов по данной тематике, такие как Магура М.И. «Поиск и отбор персонала.», Маслов Е.В. «Управление персоналом предприятия»; Драккер П.Ф. «Управление, нацеленное на результаты».

В результате анализа литературы, сделан вывод о том, что в книгах, посвященных управлению персоналом, авторами которых являются Абрамов И.Г., Волгин А.П., Драккер П.Ф., Дуракова И.Б., Егоршин А.П. Изложены принципы кадровой политики предприятия, проанализирована система управления персоналом предприятия, указаны методы развития коллектива организации. Затронуты вопросы оценки персонала, выявлена специфика управления персоналом малого предприятия, рассказано об использовании технологий PR в сфере управления персоналом.

В литературе о кадровой политике рассмотрены теоретические и практические вопросы формирования и реализации кадровой политики на предприятии. Проанализированы особенности труда и управления. Разработаны методические положения и проведена оценка кадровой политики и кадровых процессов. Приведены Концепции кадровой политики в качестве примера на различных организациях, описана технология её формирования. Авторами такой литературы являются: Виханский О.С., Гусев Ю.В., Драккер П.Ф., Шекшня С.В., Чайлд Дж.

На тему «Управления трудовыми ресурсами» так же написано множество различной литературы. В основном, в пособиях рассмотрены основы управления организацией, раскрыты понятия личности и личностного потенциала работника, дана характеристика социального взаимодействия человека. Кроме того, приведены практические рекомендации по формированию навыков работы с людьми и управлению трудовыми ресурсами.

Авторы пособий: Яхонтова Е.С., Шейнов В.П., Чижов В.И., . Фалмер Р.М., . Уткин Э.А.

Стоит обратить внимание на то, что, в изученной литературе отсутствуют примеры анализа управления трудовыми ресурсами на угледобывающих предприятиях, что является новизной данной дипломной работы.

Проблемой исследования является, некорректная работа по поиску и найму квалифицированного персонала, на угольных предприятиях.

Целью дипломной работы является анализ опыта управления трудовыми ресурсами на угледобывающем предприятии ОАО Разрез «Бачатский», для оценки эффективности и соответствия стратегическим целям предприятия, а так же, для выработки рекомендаций по организации процесса управления трудовыми ресурсами в соответствии с целями предприятия угольной промышленности и современными подходами к управлению.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить сущность и значение понятий «кадровая политика» и «управление трудовыми ресурсами»;
2. Разработать критерии эффективности кадровой политики и управления трудовыми ресурсами;
3. Рассмотреть практику управления трудовыми ресурсами на предприятии;
4. Проанализировать кадровую политику предприятия ОАО Разрез «Бачатский», выделить ее достоинства и недостатки;
5. Предложить пути повышения эффективности кадровой политики и управление трудовыми ресурсами в данной организации.

Источниками для настоящего исследования послужили: нормативно- правовые акты, документы внутреннего распорядка предприятия, статистика, документы из архива предприятия, интервью, политика в области, отчет по практике, устав, должностные инструкции.

1 Кадровая политика и управление трудовыми ресурсами, как направление работы с персоналом

1.1 Понятие и сущность кадровой политики

Предприятия не имеющие кадровой политики рискуют остаться с кадрами не нужными организации. Необходимо иметь в виду, что работа с персоналом не начинается с вакансии и не заканчивается приемом на работу. Для согласования кандидата с вакантной должностью нужно подобрать критерии, по которым уже оценивать будущего работника на соответствие с требованиями организации.

Кадровая политика – это совокупность правил и норм, целей и представлений, которые определяют направление и содержание работы с персоналом. Это ядро системы управления персоналом. Кадровая политика формируется руководством организации, реализуется кадровой службой в процессе выполнения её работниками своих функций. Она находит свое отражение в следующих нормативных документах: правилах внутреннего распорядка, коллективном договоре ¹. Сутью кадровой политики является работа с персоналом, соответствующая концепции развития организации. Кадровая политика - составная часть стратегически ориентированной политики организации. Цель кадровой политики - обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения количественного и качественного состава кадров в процессе его развития в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

Правильно подобранная кадровая политика обеспечивает квалифицированный штат персонала для стабильного функционирования производства, стабилизацию коллектива, формирование мотивации к высокопроизводительному труду. Благодаря кадровой политике происходит рациональное использование персонала в соответствии со специальной

¹ Гусев Ю.В. Стратегия развития предприятий. - С-Пб.: Изд-во СПбУЭФ, 2009. - 198 с

подготовкой. Так же формируется трудовой потенциал коллектива с минимальным количеством затрат.

Направления политики совпадают с направлением кадровой работы в организации. Другими словами, направления кадровой политики конкретной организации соответствуют функциям системы управления персоналом, действующей в этой организации.

Кадровая политика решает задачи предприятия в отношении подготовки и развития персонала, обеспечивает взаимодействие работника и организации. Если кадровая политика, направлена на работу с дальнейшей перспективой, то текущая кадровая работа предусматривает оперативное решение кадровых вопросов. Данные явления должны взаимодействовать друг с другом. Появляется связь между тактикой и стратегией предприятия, для достижения ее цели ².

Можно сказать, что в широком понимании этого термина, кадровая политика является целенаправленной деятельностью по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом будет способствовать достижению целей организации и соответствовать ее приоритетам ³.

Кадровая политика подразумевает, сохранение и обновление численности качественного персонала в соответствии с потребностями организации. Так же рациональное использование персонала, поддержание эффективной работы предприятия ⁴.

Кадровая политика не существует в виде конкретного документа, в котором описываются правила, нормы и т.д. Но вне зависимости от степени выраженности, она присутствует в каждой организации.

Не существует двух организаций с абсолютно одинаковой кадровой политикой. Формирование кадров связано с выбором наиболее эффективной

² Дружинин Е. Отбор персонала организации сквозь призму соционики //Управление персоналом. - 2009.- №10. - 12-21 с

³ Виханский О.С., Наумова А. И. Менеджмент: Учебник.- Москва.: Экономистъ, 2009. - 670 с

⁴ Драккер П.Ф. Управление, нацеленное на результаты. - Москва.: Знание, 2008. - 223 с

стратегии трудового обеспечения, с учетом влияющих обстоятельств, характерных для настоящего и будущего.

Формирование кадровой политики начинается с выявления потенциальных возможностей в сфере управления персоналом. Определяется направление работы с сотрудниками, с целью успешной реализации организационной стратегии.

Выделяют следующие виды кадровой политики: активная, пассивная, рациональная, авантюристская⁵.

Для активной кадровой политики характерно наличие у руководства прогнозов развития предприятия, а так же методы и средства для воздействия на персонал. В таком случае, кадровая служба, способна разрабатывать антикризисные кадровые программы, проводить мониторинг ситуации и отслеживать исполнение программ на среднесрочный и долгосрочный периоды. Активная кадровая политика будет наиболее эффективной, если будут оглашены основные ценности и цели.

При анализе ситуации прогноза, руководство может выявить его основания рациональными и нерациональными. В связи с этим выделяется два подвида активной кадровой политики: рациональная и авантюристическая.

При рациональной политике руководитель получает качественный диагноз и обоснованный прогноз развития ситуации. Так же располагает средствами влияния на ситуацию. В это время кадровая служба владеет средствами для диагностики персонала и средствами прогнозирования ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды. В такой программе рассматриваются периоды и потребности в кадрах. Составная часть плана – кадровая работа с различными вариантами ее реализации.⁶

Авантюристическая политика в отличие от рациональной политики, руководство не владеет качественным диагнозом и обоснованным прогнозом

⁵ Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст]: Учебное пособие/ под редакцией П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М: Новосибирск НГАЭиУ, 2009-312с

⁶ Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст]: Учебное пособие/ под редакцией П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М: Новосибирск НГАЭиУ, 2009-312с

развития ситуации, но стремится оказывать на нее влияние. Кадровая служба не располагает средствами прогнозирования и диагностики персонала. Но в программе развития предприятия по-прежнему включен план кадровой работы, ориентированный на достижение целей. План работы строится только на представлении о целях работы с персоналом. Если усилить влияние некоторых факторов, которые не учитывались раньше, то могут возникнуть проблемы связанные с реализацией кадровой политики. Последствия могут привести к резкому изменению ситуации. Например, появившийся новый товар, может вытеснить имеющийся старый. С точки зрения кадровой службы, будет необходима переподготовка персонала⁷.

Слово «пассивная» говорит само за себя. В такой политике полностью отсутствуют прогнозы в кадровых потребностях, не имеется средств оценки труда и персонала. Руководство работает в экстренном режиме. То есть, при возникшей конфликтной ситуации, руководитель бросает все силы на погашение конфликта, не смотря на причины его возникновения. Таким образом не имеется программы воздействия на персонал, а кадровая работа сводится только к ликвидации негативных последствий.⁸

Реактивная политика является полной противоположностью пассивной кадровой политики. В ходе работы с персоналом, осуществляется контроль за симптомами негативного состояния в работе. Изучаются причины возникновения конфликтных ситуаций, отсутствие высокой производительности труда, появление кризиса. Руководство немедленно принимает меры, способствующие локализации кризиса. Решение проблемы начинается с причины ее возникновения. Кадровая служба в таком предприятии обладает средствами диагностики, и оказывает меры экстренной помощи.

Кадровая политика по степени открытости делится на два вида, которые определяются источниками привлечения персонала⁹.

⁷ Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст]: Учебное пособие/ под редакцией П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М: Новосибирск НГАЭиУ, 2009-312с.

⁸ Там же

⁹ Герчикова И. Н. Менеджмент. - М.: Юнити, 2006. - 456 с

- Открытая кадровая политика – когда организация готова принять на работу любого специалиста, не имеющего опыта работы, но обладающего достаточной квалификацией. Сотрудник может избираться как на самую низкую занимаемую должность, так и на руководящую. Открытая кадровая политика, в основном, характерна для новых, ориентированных на быстрый рост организаций.

- Для закрытой кадровой политики характерно включение нового персонала только на низшую должность. Замещение персонала происходит из уже имеющегося числа сотрудников. Такая политика существует в организациях, которые ориентируются на создание корпоративной атмосферы или формирование духа принадлежности.

Общий характер кадровая политика носит, когда дело касается всех кадров, имеющих в организации. Более частный и избирательный, когда разговор идет о конкретных специфических задачах (в пределах какого-либо отдела, отдельные профессии, категории персонала).

В задачи кадровой политики входит не только создание благоприятных условий труда, а так же обеспечение возможности продвижения по карьерной лестнице. По этому, силы политики направлены на повседневную кадровую работу, которая учитывает интересы всех категорий работников и социальных групп трудового коллектива ¹⁰.

В источниках рассматриваются основные направления кадровой политики: управление персоналом, подбор и расстановка, формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности, развитие персонала, мотивация и стимулирование персонала, оплата труда.

Кадровая политика способствует увеличению возможностей предприятия. Помогает немедленно реагировать на изменяющиеся требования технологий и рынка в ближайший период.

¹⁰ Егоршин А.П. Управление персоналом. - Н. Новгород: НИМБ, 2010. - 311 с

В процессе реализации кадровой политики выделяют несколько этапов¹¹.

1. Необходимо провести анализ ситуации в настоящий момент. На основании чего, уже можно сделать прогнозы развития предприятия и определить стратегические цели организации.
2. Разработка общих принципов кадровой политики, а так же определение основных приоритетов для предприятия.
3. Официальное утверждение выбранной кадровой политики.
4. Оценка финансовых ресурсов организации. Распределение финансовых средств, для обеспечения эффективной системы стимулирования труда.
5. Найм и отбор персонала. Адаптирование и профориентирование новых сотрудников. Профессиональная подготовка и повышение квалификации.
6. Оценка результатов деятельности. Анализ работы и соответствия кадровой политики стратегии организации. Выявление проблем кадровой работы и оценка трудового потенциала.

Все вышеперечисленные действия не напрасны, каждая мелочь играет роль уже на начальном этапе отбора¹².

Для стабильной работы организации, необходимо долгосрочное планирование кадровой политики, учет персонала в ближайшее время. Замена работника в результате непредвиденных обстоятельств (болезнь, отпуск, беременность и т.д.)

Рекомендуется изучать рынок труда, для того, чтобы знать о предложениях новых профессий, в целях комплектации личного состава такими служащими, которых еще нет в штате.

Изучив сложившуюся ситуацию и анализируя прогнозы на различные сроки, можно сделать вывод о том, в каких специалистах нуждается организация, а так же спланировать квалификацию и расстановку кадров.

В итоге, может, получится такая кадровая политика, которая будет способствовать взаимодействию отношений между администрацией и

¹¹ Грейсон Дж. Младший, Оделл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. - М.: Экономика, 2010. - 296 с.

¹² Менеджмент в России и за рубежом /2005.- 178 стр.

работниками. Кадровая политика получится согласованной, и будет включать в себя системы отбора, подготовки, совершенствования и оплаты.

Спланировать использование трудовых ресурсов просто, но не так просто воплотить это в реальность. Стратегии развития могут помешать *внешние* факторы. Например, отсутствие необходимой техники, или она не может выполнять необходимые задачи, которые прогнозировались. Бывает, что текучесть кадров в некоторых областях производства, превышает ожидаемый процент. Спланированный набор кадров не ведется, обучение и повышение квалификации рассчитано с ошибками, что приводит к невыполнению плана. Однако, существование плана необходимо, это дает некие перспективы. А систематические наблюдения и контроль, за его выполнением, помогают скорректировать возникшие отклонения. Планирование необходимо для того, чтобы произвести расчеты относительно числа служащих организации, выявить потребность в специалистах, которые будут нужны в определенный период ¹³.

Всегда нужно иметь источники потенциального набора кадров. Взаимодействовать с центрами занятости, школами и высшими учебными заведениями. Благодаря этому, можно сформировать запас заранее подготовленных кадров. Многие компании взаимодействуют с различными учебными заведениями, с целью обеспечить будущих выпускников информацией о возможной карьере, а так же получить в свой штаб новоиспеченных специалистов.

Кадровый резерв — подход в управлении персоналом, состоящий в специальном отборе части сотрудников организации для дальнейшего продвижения.¹⁴ Создание кадрового резерва является важной составляющей кадровой политики. Ведь с помощью этого, можно привлекать специалистов высокого класса на свободные вакансии.

Кадровый резерв может формироваться за счет внешних источников и внутренних. К внешнему резерву относятся выпускники учебных заведений,

¹³ Мирская М.И., Дикарева А.Л. Социология труда. - Сб-П.: Поиск, 2006. - 198 с

¹⁴ Сообщество менеджеров/современные методики [Электронный ресурс] [URL:www.Executive.ru](http://www.Executive.ru) (дата обращения: 01.05.2016)

либо соискатели, не работавшие в этой организации. Если выбран кандидат, изучаются его моральные и деловые качества, затем, он приглашается на собеседование, и в зависимости от результатов, выносится решение о приеме на работу¹⁵.

Для того, чтобы объективно оценить эффективность работы кадровой политики, применяются критерии оценки. Во всех источниках критерии оценки являются одинаковыми. Это говорит о том, что с появлением кадровой политики, методы оценки не менялись, и являются достаточно эффективными и в настоящее время¹⁶. Выделяют следующие критерии:

- 1) Количественный и качественный состав персонала
- 2) Уровень текучести кадров
- 3) Гибкость проводимой политики
- 4) Степень учета интересов работника, производства и т.д.

Чтобы проанализировать количественный состав персонала, для удобства, его разделяют на три категории: руководящие должности, звено менеджеров, обслуживающий персонал. Далее идут подразделения: пол, возраст, сотрудники работающие, и те, которые отсутствуют в данный момент (на больничном, в отпуске и т.д). Для анализа качественного состава, сотрудников разделяют на группы с высшим, средним, специальным образованием. Так же рассматривают опыт работы, сертификаты о повышении квалификации, обучении.

Основной показатель кадровой политики – текучесть кадров¹⁷. Текучесть кадров можно рассматривать как явление положительное. Не зря говорят, что приток «новой крови» организации необходим. Ведь с новыми работниками в организацию приходят новые идеи. Но с другой стороны, большая текучесть кадров может говорить о том, что сотрудников не устраивают условия работы, не существует мотивация на труд и прочее.

¹⁵ Минаев Э.С. Менеджмент персонала: функции и методы. - М.: "Знание", 2009. - 235 с

¹⁶ Управление персоналом / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2007. – 560 с.

¹⁷ Основы предпринимательского дела: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. /Под ред. Ю.М. Осипова.: БЕК, 2007. - 543 с.

Гибкость кадровой политики оценивается исходя из ее стабильности и динамичности. Можно сказать, что оценкой гибкости кадров является реакция, на меняющиеся вокруг условия. Как говорилось выше, активная кадровая политика готова практически к любым изменениям, пассивная же, наоборот ¹⁸.

В степени учета интересов работника, исследуется наличие или отсутствие индивидуального подхода к каждому из сотрудников. Так же, можно учесть тот факт, дает ли организация своим сотрудникам, вносить собственные предложения и идеи в производство. Потому что кому, как не сотрудникам, изнутри, видны пробелы в производстве, а так же пути их устранения ¹⁹.

Таким образом, кадровая политика - это совокупность целей и принципов, определяющих направление и содержание работы с персоналом в несколько этапов.

1.2 Управление трудовыми ресурсами: определение и значение

Кадровая политика отвечает за управление трудовыми ресурсами. Верх, над которыми берет одна из составляющих кадровой политики – управление.

В отличие от кадровой политики, которая направлена на привлечение и удержание квалифицированных работников, управление трудовыми ресурсами предполагает динамичное развитие организации и компетентности ее членов.

Понятие «Управление трудовыми ресурсами» можно рассматривать как в широком смысле, так и в узком. В широком смысле трудовые ресурсы – это население страны, которое обладает интеллектуальными способностями и физическим развитием, необходимым для трудовой деятельности ²⁰. А в узком смысле – это люди работающие на предприятии.

Большую часть трудовых ресурсов составляет население в трудоспособном возрасте. В законодательстве Российской Федерации, указано,

¹⁸ Основы управления персоналом: Учеб. для вузов/ Б.М. Генкин, Г.А. Кононова, В.И. Кочетков и др.; Под ред. Б.М. Генкина. - М.: Высш. шк., 2008. - 402 с.

¹⁹ Там же

²⁰ Холдинг Х., Кокавеч И. Оценка профессиональной деятельности // Иностранная психология. Т. 3. № 5. 2007.

трудоспособный возраст мужчин от 16 до 59 лет, женщины от 16 до 54 лет. В некоторых случаях, по согласию родителей, трудовой договор может заключаться в возрасте от 15 лет. К трудовым ресурсам так же относятся фактически работающие подростки моложе 16 и пенсионеры. Исключением являются инвалиды 1 и 2 групп, пенсионеры, получающие пенсии по старости на льготных условиях.

Трудовые ресурсы пополняются, и будут пополняться за счет поколения наиболее молодого возраста. Из этого следует вывод, что количество трудовых ресурсов зависит от демографических процессов в стране. Согласно статистической оценке населения за 2015 год, постоянно проживающее население на территории Российской Федерации составило 146 544 71 тыс. человек. Учтено 100,34 тыс. граждан России, находившихся за рубежом в связи с длительным отъездом их страны. По сравнению с данными 2002 года, население России возросло на 4262,(5) тыс. человек.²¹ Однако демографическая ситуация в стране не вселяет оптимизма²². Причиной этому явился серьезный спад рождаемости в 90-х годах XX века. Сейчас это приводит к не восполнению рабочей силы и старению населения.

Сокращение численности населения происходит за счет естественных процессов. Еще один фактор изменения числа населения в стране – миграции. Существует и обратный приток граждан. Часть из них ставится полноценными гражданами Российской Федерации. Другая же наоборот, не спешит стать частью государства, работает нелегально, и соответственно трудовые ресурсы страны не пополняются²³.

Если заглянуть немного в прошлое, то мы увидим, что в 70-80гг XX века, организации уделяли больше внимания управлению производством и финансами. Но не уделялось должного внимания персоналу. В настоящее же

²¹ Официальная статистика населения [Электронный ресурс] URL:www.gks.ru (дата обращения: 11.04.2016)

²² Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие. - 5-е изд., перераб. и доп. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2010 – 357 с.

²³ Чайлд Дж. Управленческая стратегия, новая техника и процесс труда. Новая технология и организационные структуры. - М.: Экономика, 2007.- 345 с.

время, происходит наоборот. Система управления персоналом изучается и совершенствуется с каждым днем, как в России, так и за рубежом.

Квалифицированные человеческие ресурсы, способствуют эффективной и слаженной работе, благодаря чему появляются высокие показатели труда. Управление человеческими ресурсами оказывает влияние на стоимость компании. Увеличивается доля нематериальных активов (бренд, интеллектуальный и физический потенциал коллектива, кадровая политика). Как важнейшая «внутренняя компетенция» организации, управление трудовыми ресурсами является фактором конкурентоспособности. Это является одним из преимуществ организации, становится гарантией успеха и выживаемости наравне с другими. Как показывает статистика, именно управление трудовыми ресурсами, позволяет компаниям принимать лидерство в определенном сегменте рынка.

Управление людьми – одна из наиболее важных областей управления в организации. Сегодня, человек рассматривается как основной элемент производства, и является неотъемлемым ресурсом. Благодаря постоянному обучению и развитию, человек создает новые продукты, используют различные ресурсы в своей работе, контролируют качество. Люди способны к постоянному самосовершенствованию и развитию. Наши способности безграничны, в отличие от других ресурсов ²⁴.

Управление человеческими ресурсами (УЧР) выполняет следующие функции ²⁵:

- Набор и отбор персонала
- Адаптация
- Оценка персонала
- Обучение и развитие персонала
- Планирование карьеры
- Организация системы компенсаций и пособий

²⁴ Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. - М.: Амалфея, 2007.- 256 с.

²⁵ Основы предпринимательского дела: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. /Под ред. Ю.М. Осипова.: БЕК, 2007. - 543 с.

- Обеспечение безопасности;
- Регулирование трудовых отношений;
- Стратегическое планирование;
- Анализ, проектирование рабочих процессов.

В созданную организацию HR-менеджер набирает персонал. Другими словами - формирует рабочий штаб сотрудников. Внутри организации управление человеческими ресурсами означает управление тем штатом сотрудников, который уже существует в организации.

На управление персоналом, как и на кадровую политику, большое влияние оказывают внешние факторы. А именно, обеспеченность ресурсами, динамичность окружающей среды, ее сложность.

Всего выявлено 3 внешних фактора влияния. Рассмотрим характеристики внешних факторов²⁶.

1) **Обеспеченность ресурсами.** Входят ресурсы трудовые, материальные, финансовые. Между ними должен соблюдаться некий баланс. Избыток ресурсов приведет к нерациональному использованию и снижению эффективности работы. Недостаток может породить конфликты между подразделениями организации, претендующими на одни и те же ресурсы. Стоит отметить, что экономия на персонале недопустима. Недостаток рабочей силы приводит к невыполненному объему работы и увеличению брака. Так же, в условиях постоянного переутомления и стресса, появляются негативные последствия как у работников, так и у организации в целом.

2) **Динамичность окружающей среды.** Определяется степенью реакции на изменения во внешней среде. Условия с частыми изменениями. Например, область высоких технологий. В таких условиях стратегия отбора, оценки, стимулирования и обучения персонала должна быть построена так, чтобы работники могли легко адаптироваться к новым условиям.

²⁶Чайлд Дж. Управленческая стратегия, новая техника и процесс труда. Новая технология и организационные структуры. - М.: Экономика, 2007.- 345 с.

3) Степень сложности. Сложность хозяйственной деятельности зависит от уровня конкуренции в определенной отрасли на рынке услуг. Сложная среда – наличие нескольких сильных конкурентов, между которыми идет постоянная борьба, плюс появление новых конкурентов, осуществляющих агрессивную политику. Особенностью работы в таких условиях является принятие кадровых решений. Кадровые службы вынуждены следить за ситуацией в конкретном сегменте рынка труда. Их целью является мотивирование персонала на дальнейшую работу с достойной оплатой, во избежание потери ценных кадров. Для этой работы используются обзоры уровней заработной платы в аналогичных организациях. Основной целью является удержание работника в своей организации.

В каждой организации существует отдел кадровой службы или управления персоналом, через который проходят все сотрудники. Именно в отделе делопроизводства осуществляется управление человеческими ресурсами. Объектом деятельности менеджера по персоналу выступают люди - штат сотрудников организации. Менеджер в сфере управления человеческими ресурсами осуществляет ²⁷:

- Создание материальных и социальных предпосылок для обеспечения эффективной управленческой деятельности
- Стратегическую, инновационную деятельность, ориентированную на развитие управленческой деятельности
- Рациональное использование и активизацию практики
- Активизация одного из типов ресурсов — материального, технико-технологического, финансового, информационного, человеческого и др.

В сфере управления, человек рассматривается не как объект управления, а как ресурс, необходимый организации. Если ресурс использовать рационально, то эффективность деятельности организации возрастет. Деятельность HR-менеджера заключается в поиске и привлечении трудовых ресурсов, их активизации и наиболее эффективному использованию. Этим

²⁷ Управление организацией / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой. - М.: МЭСИ, 2008. - 282 с

деятельность менеджера не ограничивается. В его задачи входит создание и внедрение новых проектов и методов, направленных на рационализацию работы с человеческими ресурсами. Специалист по персоналу создает кадровую стратегию, тем самым определяя стратегические ориентиры развития ²⁸.

Индивидуальная работа с каждым сотрудником осложнена многими факторами. Набор личных качеств, возраст человека, личные ценности и взгляды на жизнь. Естественно, что у всех людей они разные, однако это не меняет сущность работы специалиста.

Подход к управлению трудовыми ресурсами не ограничивается только одной моделью. Рассматривается несколько подходов изучения, такие как: экономический, организационный, у каждого из которых свои особенности.

Экономический подход. В рамках этого подхода, ведущее место занимает техническая подготовка работников, а не управленческая. Организация существует как единый огромный механизм, все части которого строго подобраны друг к другу. Организация придерживается принципа единого руководства, подчиненные получают приказы строго от одного начальника. Соблюдается управленческая вертикаль. Иерархическая цепь позволяет соблюдать канал коммуникаций и принимать решения. Число работников, подчиненных одному начальнику, не должно создавать проблем в плане коммуникации и координации. Строго соблюдено разделение труда. Штабной персонал не имеет права осуществлять властные полномочия, которыми наделены линейные руководители. Для такого подхода характерно наличие жесткой дисциплины, обеспечение равенства на каждом уровне организации. Такое положение основано на доброжелательности, а главное, на справедливости. Каждый получает то, что он заслужил.

Организационный подход. В данном подходе, формируется новый взгляд на персонал. Трудовой ресурс получает иное название – человеческий. В таком подходе внимание уделяется взаимоотношениям между руководителем и

²⁸ Уткин Э.А. Инновации в управлении трудовыми ресурсами предприятия: Учебно-практическое пособие. – М.: ТЕИС, 2005. – 357 с.

подчиненным. Человеческие ресурсы разделяются на группы. Люди выбирают конкретный вид деятельности, производственный, умственный или физический, осознанно ставя перед собой определенные цели. Большое значение уделяется эмоциональному и психологическому состоянию работника. Персоналу дается возможность саморазвития, а так же внесение новых идей в организацию.

В таких условиях организация является живой системой, которая связана с окружающей средой. Линиями связи являются коммуникации, контроль и управление.

Гуманистическая парадигма. Представление об организации как о культурном феномене. Фиксируется на человеческой стороне организации и отвечает на вопросы:

- насколько работники интегрированы в систему ценностей организации, и как принимают ее условия?

- насколько персонал чувствителен и готов к изменениям в сфере ценностей, в связи с переменами в условиях жизнедеятельности?

Такой подход играет позитивную роль в организационной реальности, так как позволяет понять, через какие символы и смыслы осуществляется совместная деятельность людей. Экономический и организационный подходы уделяют внимание структуре организации. Гуманистический подход показывает, как сформировать организацию через язык, нормы и традиции. Здесь наступает понимание того, что организационное развитие заключается не только в изменении структуры, технологий и навыков, но и в ценностях, которые лежат в совместной деятельности людей ²⁹.

При определении цели своей организации, руководство должно располагать необходимыми ресурсами, для ее реализации. Необходимость заключается в финансах, оборудовании, материалах и трудовых ресурсах. Ни один руководитель, не упустит эти моменты при планировании. К сожалению,

²⁹ Чайлд Дж. Управленческая стратегия, новая техника и процесс труда. Новая технология и организационные структуры. - М.: Экономика, 2007.- 345 с.

планированию трудовых ресурсов, уделяют внимания на много меньше, чем например, к финансам. Из этого и вытекают проблемы связанные с кадрами. Планирование трудовых ресурсов представляет собой применение процедур планирования для комплектации штата и персонала³⁰.

Сам по себе процесс планирования включает в себя три этапа :

1. Оценка наличных ресурсов.
2. Оценка будущих потребностей.
3. Разработка программы удовлетворения будущих потребностей.

На различных предприятиях, будь оно строительным или образовательным, планирование ресурсов начинается с оценки уже имеющихся. Необходимо определить, какое количество человек задействовано в каждой операции, которая предполагает достижение какой – либо цели. В результате такого анализа, выявляется наличие вакантных мест на какую – либо должность. В связи с этим становится понятным, какое количество сотрудников требуется в организацию. С этого момента, кадровая служба начинает процесс подбора персонала.

Итак, к трудовым ресурсам относится та часть населения, которая обладает необходимыми физическими данными, знаниями и навыками труда в соответствующей отрасли. Эффективное управление человеческими ресурсами достигается посредством удовлетворения потребности организации и самих кандидатов.

1.3 Кадровая политика и управление трудовыми ресурсами на угледобывающем предприятии

Кадровая политика - это неотъемлемая часть любого предприятия. Эффективность кадровой политики определяется ее гибкостью, текучестью кадров, степенью учета интересов работников, а так же качественным и количественным составом персонала. Критерии оценки остаются неизменными при любых условиях. В управлении трудовыми ресурсами основным аспектом

³⁰ Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. - Ростов-на-Дону: Изд-во «Феникс», 2007.-345с.

является отбор персонала и его удержание. По этому, целью управления трудовыми ресурсами, является набор надежных и профессиональных сотрудников, из которых будет сформирован стабильный коллектив, заинтересованный в развитии предприятия. В результате создания стабильного коллектива повышается не только эффективность труда, но и его производительность.

Подбор персонала – один из важных этапов в работе с кадрами, включающий в себя расчет в потребности персонала, построение модели рабочих мест, а так же, отбор кадров и формирование кадрового резерва ³¹. Основную роль в формировании политики предприятия играют факторы окружающей среды (см.рисунок).³²

³¹ Семёнова О.К. Менеджмент. - Братск: Лот, 2007. - 340 с.

³² Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. - М.: Дело, 2008. - 234 с.

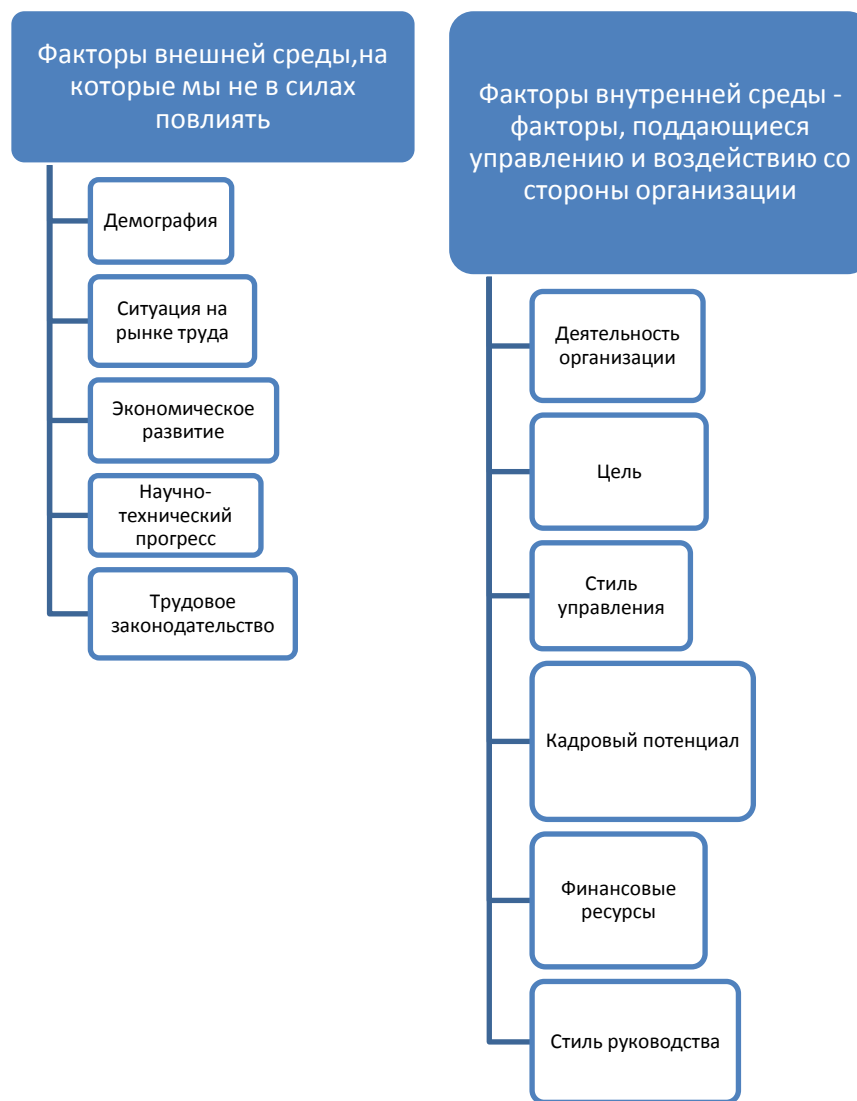


Рис: Факторы внешние и внутренние.

Взглянув на ситуацию сложившуюся в настоящем времени, а так же учитывая факторы окружающей среды, появились некие требования к политике в современных условиях ³³.

1) Кадровая политика должна быть тесно связана с целью конкретного предприятия для его дальнейшего существования. Именно в этом она представляет кадровое обеспечение – реализацию цели.

2) Гибкость политики. С одной стороны, кадровая политика должна быть стабильной. С другой, она должна быть динамичной. То есть, при изменении тактики предприятия, она должна легко поддаваться корректировке, чтобы не разрушать уже сложившуюся структуру. Стабильными должны

³³ Зайцев Г.Г. Управление персоналом на предприятии. - Москва: Изд-во МГУ, 2008. - 329 с.

оставаться стороны, направленные на интерес персонала, а так же имеющие отношение к организационной культуре предприятия. Последнее включает в себя ценности, убеждения, нормы поведения и характер жизнедеятельности предприятия.

3) Формирование квалифицированного персонала в любом случае сопровождается определенными финансовыми издержками. По этому, кадровая политика должна быть экономически обоснованной. Исходить из своих реальных возможностей, затраты не должны быть напрасными, можно рассмотреть целевое обучение.

4) Для наилучшей эффективности работы персонала, кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своим сотрудникам.

К современным условиям, можно отнести изменения в структуре занятости – автоматизация производства, нежелание работать физически. Демографические проблемы – падение численности трудоспособного населения в промышленных центрах из-за отъездов и высокой смертности. Специфика промышленного центра – сложность переквалификации из рабочего в управленца из-за разных требований к образованию и сложности получения образования более высокого уровня человеком, который работает.

Кадровая политика не может быть одинакова везде. Выделяют несколько видов³⁴. Виды кадровой политики разделены на два направления:

- 1) Масштаб кадрового мероприятия
- 2) Степень открытости.

Кадровая политика по масштабу кадрового мероприятия, связана с уровнем осознанности правил и норм, лежащих в основе кадровых мероприятий. Управленческий аппарат непосредственно влияет на кадровую ситуацию в организации.

³⁴ Драккер П.Ф. Управление, нацеленное на результаты. - Москва.: Знание, 2008. - 223 с.

Изначально, происходит процесс набора персонала из различных источников. Организация привлекает большое количество соискателей на определенную должность. Как говорилось выше, существует два вида источников: внутренний и внешний.

Внешние источники наиболее распространены, так как трудовые ресурсы компании ограничены. При перемещении на вакантную должность сотрудника из компании, так или иначе, освобождается предыдущее место, на которое необходим новый работник. Условно внешние источники можно разделить на две группы, дорогостоящие и не дорогие. К дорогостоящим источникам относятся кадровые агентства, публикации в печатных изданиях, реклама на телевидении и радио. Следует отметить тот факт, что на поиск хорошего, квалифицированного специалиста, компания не жалеет финансов. Но, для привлечения сотрудников на рабочие профессии, используются более доступные и дешевые способы. К дешевым источникам поиска сотрудников относятся государственные центры занятости, сотрудничество с различными учебными заведениями. Так же организация может воспользоваться бесплатными источниками поиска сотрудника. К таким источникам относятся различные интернет – порталы, посвященные публикациям резюме от самих соискателей. Еще один вариант – это получение резюме от людей, которые ищут работу самостоятельно.

После массового привлечения кандидатов, необходимо выбрать одного или нескольких. Отбор персонала – естественный процесс подбора работников, в соответствии с потребностями организации в человеческих ресурсах. На угледобывающем предприятии потребность организации в квалифицированных кадрах очень высока, обязателен стаж работы на горной технике и безупречный опыт.

Окончательное решение принимается после нескольких этапов отбора, которые предстоит пройти претендентам. На каждом этапе часть претендентов «отсеивается», либо они отказываются от дальнейшей процедуры сами.

Изначально кандидаты на должность заполняют анкеты и оставляют свои резюме в отделах кадровых служб. Выбрав из большинства кандидатур наиболее подходящие, соискателей приглашают на дальнейшее собеседование. Отбор состоит из следующих испытаний ³⁵.

Этапы отбора:

1) Предварительная беседа. Для некоторых видов деятельности предпочтительно появление кандидата на возможном, будущем месте работы. В таком случае познакомиться с кандидатом может линейный менеджер компании, занимающийся непосредственно подбором персонала. В других случаях, место не имеет значение, а собеседование проводит специалист кадровой службы. Основной целью такой беседы, является оценка уровня образования, внешнего вида и личностных качеств претендента.

2) Заполнение бланка заявления. Претендентам необходимо заполнить специальный бланк и анкету. В таких анкетах соискатель заполняет минимальное количество пунктов. Чаще всего в таких анкетах содержится информация о предыдущих местах работы, наличие рекомендаций, а так же дополнительные навыки, умения и т.д. Вопросы анкеты предусматривают краткий ответ, включая возможность отказа от ответа. Желательно, чтобы один пункт вытекал из другого.

3) Интервью. Самый распространенный метод отбора персонала. В процессе беседы, работодатель получает максимальное количество информации о кандидате, а кандидат о будущей работе. Сам кандидат может оценить обстановку работы в организации и условия работы в ней.

4) Тестирование, профессиональное испытание, ролевые игры. Такие источники информации раскрывают умения кандидата, показывают его профессиональные способности, профессиональные возможности. В моделируемых ситуациях, кандидат показывает, как будет вести себя в подобной ситуации. Результаты дают представление о личностных и

³⁵ Травин В.В. Основы персонального менеджмента. - М.: Дело, 2009. 257с

профессиональных качествах человека и особенностях индивидуального стиля деятельности.

5) Проверка рекомендаций, наличие характеристик. При заполнении анкеты, соискатель сталкивается с таким пунктом как «Рекомендации с прошлого места работы». Такая информация дает возможность узнать, как проявлял себя сотрудник на прошлом рабочем месте. В сегодняшнее время очень распространен тот факт, что при увольнении, сотрудник просит написать характеристику, либо рекомендательное письмо, с целью устройства на новую работу.

б) Принятие решения. После изучения анкеты, личного знакомства с кандидатом, изучения документов и прочего, принимается решение. Оценив качества как профессиональные, так и личностные, специалист берет на себя ответственность о включении в кадровый резерв нового сотрудника. В основном, устройством на работу занимается специалист по кадрам. Однако, в некоторых организациях, необходимо мнение руководителя. Руководитель может присутствовать при процедуре собеседования. HR-менеджер делает свои выводы по каждому кандидату, говорит и плюсах и минусах. Соответственно, решение в таких организациях выносится коллективно. После принятия окончательного решения, кандидату делают предложение занять имеющуюся вакансию. Далее, ситуация зависит от соискателя ³⁶. На нашем предприятии часть этапов опускается из-за низкого конкурса и отсутствия объективной необходимости этот этап проводить.

Предположим, что в результате проведенного отбора персонала, мы выявили подходящих кандидатов, и они приняли предложение о работе в организации. Для эффективной и продолжительной работы, нам необходимо создать комфортные условия для ее осуществления. На первоначальном этапе, предложение о работе, требует особого внимания. Следует отметить несколько аспектов.

³⁶ Травин В.В. Основы персонального менеджмента. - М.: Дело, 2009. 257с

В первую очередь, все внимание нового сотрудника, направлено на размер заработной платы. Предлагаемая работнику заработная плата, должна соответствовать занимаемой должности, а так же не может превышать или быть ниже, чем у сотрудников компании такого же ранга. Так же его интересует социальная защищенность, так как это опасное производство. Принимая на работу нового сотрудника, необходимо четко назвать предлагаемую должность, и оговорить все обязанности и условия работы. Необходимо ознакомить сотрудника с режимом работы, продолжительностью отпуска, порядком выплат заработной платы и премий. Естественно, все вышеперечисленные условия должны быть прописаны в трудовом договоре ³⁷.

Претендент принял наше предложение о работе. С ним заключается трудовой договор, в котором, обязательно указываются: имена работодателя и работника, дата начала работы и дата начала непрерывной работы, размер заработной платы, условия работы, часы работы, отпуск и другие важные нюансы. Договор составляется в двух экземплярах, один из которых остается на руках у нового сотрудника.

Рабочее место должно быть оборудовано согласно ГОСТу ³⁸. Это касается наличия света, уровня шума, вибраций и прочее. Оно должно быть удобным для исполняемой на нем работы. Если должность сотрудника предполагает собой работу с компьютером, и прочей офисной техникой, то уместно наличие необходимой техники либо в самом офисе, либо рядом. Не должно быть так, что при необходимости распечатки какого – либо документа, сотрудник должен покидать свое рабочее место на длительное время. Мебель должна так же быть достаточно удобной. Отдельные шкафы для документов, компьютерный стол, удобный офисный стул. Что касается рабочих профессий, то так же, необходимо исправная рабочая техника, наличие специальной рабочей формы, обуви, перчаток, респиратор и т.д.

³⁷ Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. д.э.н., профессора А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2008. – 465 с

³⁸ Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. д.э.н., профессора А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2008. – 465 с.

HR-менеджер помогает адаптироваться новичку среди сложившегося коллектива. Так как все люди разные, то к каждому сотруднику нужен особый подход. Один человек является личностью довольно общительной, и ему не составляет труда влиться уже в сложившийся коллектив. С другим могут возникнуть сложности. Для этого специалист по работе с кадрами обязан максимально расположить коллектив, и самого сотрудника к взаимодействию между собой. Если необходимо, провести различные тренинги и психологические беседы.

Важным аспектом является работа в безопасности. Ознакомить нового сотрудника с системой охраны труда необходимо в первый рабочий день. Все предприятия разные, но система безопасности труда есть везде. Очень важно чтобы работник знал как вести себя в экстренных ситуациях.

Мотивация для персонала. Для наиболее высокой и качественной производительности труда, работникам необходим стимул. Сотрудник может не прилагать особых усилий для высоких результатов производства только за одну заработную плату. Для этого используются различные методы мотивации. Такие методы могут быть как материальными, так и нематериальными. К нематериальным методам относится: объявление благодарности, вручение грамоты, помещение на доску почета. К материальным методам, в основном, относится получение премии при выполнении плана. Многие организации, устраивают конкурс между сотрудниками. Призы могут быть самыми разными, от почетной грамоты, до путевки на отдых.

Многие соискатели, при устройстве на работу, особое внимание уделяют возможности карьерного роста, особенно, молодые специалисты. Такая практика оказывает большую пользу на формирование профессиональных качеств. Таким образом, работник изучает структуру организации и навыки своей профессии, начиная с самого низа. Карьерный рост может быть как слишком быстрым, так и слишком медленным. Однако, взамен своей преданности, будет получено заслуженно вознаграждение – повышение в должности.

Условия должны быть не только привлекательными, самое главное – их создание. Благоприятные условия труда включают в себя достаточно много пунктов. Организация не может обойтись без сотрудников, человек не может обходиться без работы. Большую часть своего времени человек отдает производству, своей организации. Взамен этому, организация создает наиболее удобные условия труда, для выполнения этой работы.

Управление персоналом не означает управление каждым сотрудником по отдельности. В организациях, находясь в одном помещении, люди, сами не замечая того, преобразуются в трудовые коллективы. Коллег объединяет не только общая работа, но так же интересы и цели, находящиеся по ту сторону предприятия. В этом разделе дано определение, виды и возможности управления группой людей, которых связывает одна организация.

Трудовой коллектив является живой группой людей, между которыми складываются взаимоотношения. Здесь есть место и дружбе, и зависти, симпатиям и другим эмоциям. Из этого всего складывается определенный психологический климат коллектива. К психологическим особенностям относятся цели и задачи, ради которых создан и существует коллектив. Способы и средства достижения поставленной цели, нормы взаимоотношений, распределение работы и трудовых обязанностей. Нужно учесть тот фактор, что трудовой коллектив, это совместимость работников с различными характерами. У каждого индивидуума свой темперамент, свои взгляды на жизнь, а так же разная степень умений и количество опыта.

2 Кадровая политика управления трудовыми ресурсами на предприятии угледобывающей промышленности, на примере ОАО Разрез «Бачатский».

2.1 Общая характеристика угледобывающего предприятия ОАО разрез «Бачатский»

Объектом моего исследования стало предприятие угледобывающей промышленности ОАО Разрез «Бачатский».

Разрез «Бачатский» вошел в состав группы предприятий ОАО «Кузбассразрезуголь» в 2000 году и стал первым угледобывающим предприятием группы по угледобычи и экспорту. Он расположен на Бачатском каменноугольном месторождении (г.Белово,беловский район).Предприятие добывает высококачественный уголь коксующихся и энергетических марок, которые пользуются повышенным спросом в России и за рубежом. Производственная мощность разреза - 1 млн. тонн угля в год. Разрез «Бачатский» входит в первую десятку сибирских экспортеров. На предприятии построена обогатительная фабрика, способная перерабатывать 3 млн. тонн угля в год. В 2002г она была запущена в эксплуатацию, что привело к спросу угольных концентратов коксующихся и энергетических марок. Для повышения квалификации и обучения рабочих кадров всей компании, на предприятии действует Учебно-производственный центр.³⁹

Разрез был основан в марте 1948 г. Его строительство началось на северо-западной окраине ПГТ Бачатского. В эксплуатацию он был сдан 11 августа 1949 г. (приказ Минуглепрома СССР № 412), став вторым предприятием открытой угледобычи в Кузбассе. Принят государственной комиссией 27 августа 1949 г. Проектная мощность — 300 тыс. тонн угля в год со сроком отработки месторождения за 18 лет. Однако дальнейшая разработка

³⁹Кузбассразрезуголь официальный [Электронный ресурс] URL:www.kru.ru/ru/about/about/bachatsk/(дата обращения 10.05.2016)

месторождения превзошла все ожидания, а предполагаемый год закрытия Бачатского, 1966-й, вошёл в историю как год награждения передового коллектива орденом Трудового Красного Знамени — за успешное выполнение плановых заданий и большой вклад в развитие угольной промышленности страны.

На 2009 год разведанные промышленные запасы в отведенных границах разреза составляют более 300 млн тонн угля, причем 37 % — коксующихся марок. Уникальность разреза определяется наличием углей как энергетических, так и коксующихся марок с низкой зольностью (от 4,3 до 8,5 %) и высокой теплотворной способностью (до 8400 Ккал/ кг). Угленосные отложения Бачатского разреза включают 22 угольных пласта, из них 17 рабочих с суммарной средней мощностью 53 м и преобладающими углами падения от 50 до 85 градусов. Основные отрабатываемые пласты — Мощный, Горелый, Прокопьевский, Безымянный, Характерный, Лутугинский, Внутренний. Средняя глубина отработки — 250 м. Длина границы разреза по поверхности до 9,9 км, ширина от 0,9 до 2,3 км.

С начала эксплуатации, с августа 1949-го по август 2009 года на Бачатском разрезе добыто 263,8 млн тонн угля. Бачатский уголь отгружается более чем в 16 стран ближнего и дальнего зарубежья и в 22 региона России. Среди зарубежных потребителей — страны Европы, Центральной, Юго-восточной Азии и Южной Америки.

На Бачатском разрезе применялись все виды технологии вскрышных работ на открытой добыче угля, в том числе и самая экономичная по затратам гидромеханизация — с 1951 г. до 2003 г. Вскрышные работы гидравлическим способом Бачатский начал первым среди угледобывающих предприятий страны. В 1966 г. на Бачатском впервые в отечественной и зарубежной практике началась добыча коксующегося угля открытым способом. В настоящее время принята комбинированная схема отработки поля разреза с использованием экскаваторов циклического действия в комплексе с автомобильным и железнодорожным транспортом.

Уголь из забоя транспортируется на склады, перерабатывается и отгружается в вагоны МПС для доставки потребителям.

С 2006 г. запущен в эксплуатацию большегрузный автосамосвал «БелАЗ-75600» грузоподъемностью 320 тонн, не имеющий аналогов в России. За одну поездку «БелАЗ-75600» способен вывезти горной массы эквивалентной трем железнодорожным вагонам. Всего в мире насчитывается менее сотни машин такого класса. В новом «БелАЗе» использованы все последние достижения мирового автомобилестроения.

В 2011 году запущены в эксплуатацию китайский экскаватор WK-35 и американский P&H-4100 XPC с объёмом ковша 57 кубометров.

Энергетические угли перерабатываются с 2002 г. на обогатительной фабрике «Бачатская энергетическая» (мощностью 3 млн тонн угля в год) и двух сортировочных комплексах ДСК-1 и ДСК-2 (каждый по переработке 1,5 млн тонн угля в год). Коксующиеся угли перерабатываются с 2008 г. на обогатительной фабрике ОФ «Бачатская коксовая» с перерабатывающей мощностью 3 млн тонн угля в год. Разубоженный уголь из забоев автосхемы автосамосвалами вывозится на склады участка переработки и обогащения. Завершается реконструкция комплекса обогатительной установки с отсадочной машиной «Батак», что позволит увеличить извлечение товарного угля из углесодержащей массы РГМ с 350 тыс. до 750 тыс. тонн в год.

С целью повышения эффективности производства в границах действующего поля выполняется реконструкция разреза с внедрением перспективной циклично-поточной технологии (ЦПТ) с использованием конвейерного транспорта. Производственная мощность по перемещению вскрышных пород — 10 млн куб. м³ в год. Внедрение данной технологии позволит уменьшить расстояние транспортирования на автотранспорте на 0,5 км, что повлечет уменьшение эксплуатационных затрат на транспортировании вскрышных пород в 1,5 раза.

Техническая база разреза включает в себя парк необходимого основного и вспомогательного оборудования, а также объекты ремонтного хозяйства —

комплекс ремонтных, складских зданий и сооружений, объектов электроснабжения. Объекты по ремонту и обслуживанию горнотранспортного оборудования расположены на территории основной промплощадки и частично на площадке железнодорожной станции Породная.

В целом разрез «Бачатский» очень мощное предприятие, с огромной площадью и количеством зданий и сооружений. Но, как и во всех предприятиях советского типа есть структурные и технические пробелы, демонстрирующие отставание уровня менеджмента от требований настоящего времени. Руководители высшего и среднего звена пожилого возраста, не склонны к внедрению новых технологий управления. Рабочий класс такого же возраста, что

2.2. Организационная структура и управление на предприятии

Структура управления носит устойчивый характер линейно-функциональной организации. В непосредственном подчинении директору разреза «Бачатский» находятся начальники из вышеперечисленных отделов. Сущность линейно -функциональной структуры заключается в том, что каждый работник подчиняется одному руководителю. Например, бригадир-подчиняется управляющему, управляющий - директору. Таким образом, каждый отдел находится в подчинении только у одного, своего начальника, а начальник исполняет приказы вышестоящего руководства.

Структура отделов:

- Техническая служба включает в себя: технический отдел, геолого – маркшейдерский отдел, участок буровзрывных работ, отдел технического контроля.
- Производственная служба: горный участок, отдел главного механика, отдел снабжения.
- Отдел автоуправления: производственно-технический отдел, служба диагностики, отдел топливно-энергетических ресурсов, отдел эксплуатации автотранспорта, две технологические автоколонны, тракторно - бульдозерный участок, дорожная служба.

- Финансово – экономическая служба: планово -экономический отдел, отдел труда и заработной платы, бухгалтерия, отдел информационных технологий.

- Служба социальных вопросов.
- Отдел по работе с персоналом.
- Учебно-производственный центр.
- Коммерческая служба.
- Юридическая служба.
- Контрольно-профилактический отдел
- Технический комплекс обогатительных установок.
- Отдел охраны труда.
- Отдел сбыта.
- Здравпункт.
- Профком.

В ходе наблюдения выявлено, что организация придерживается активной и рациональной кадровой политики. Предприятие достаточно быстро реагирует на изменения во внешней и внутренней среде. Прогнозы развития ситуации составляются на среднесрочный и долгосрочный периоды. Не смотря на изменения во внешней среде, план работы с кадровым персоналом ведется стабильно

В отношении персонала в организации соблюдаются все требования законодательства по охране труда и безопасности, по соблюдению их трудовых и гражданских прав. Организация обеспечивает обязательное социальное и медицинское страхование работников на условиях, установленных законодательством Российской Федерации.

Работникам гарантируется минимальный размер оплаты труда согласно законодательству Российской Федерации. Размер оплаты труда работников на предприятии устанавливается в соответствии с законодательством. Согласно Коллективному договору, оплата труда работников включает выплаты

компенсационного и стимулирующего характера. В целях поощрения работников предприятия за выполненную работу могут устанавливаться стимулирующие выплаты. Работодатель производит начисление выплат стимулирующего характера за производственные результаты, высокие достижения в труде и иные показатели, специальную надбавку 30% от оклада за непрерывный стаж работы.

В соответствии с ТК РФ, работодатель устанавливает выплаты компенсационного характера:

- за вредные или иные опасные условия труда, на основании результатов аттестации рабочих мест;
- за работу в выходные и праздничные дни;
- за сверхурочную работу;
- за совмещение профессий, расширенную зону обслуживания, выплату районного коэффициента.

Работодатель производит выплаты, размеры которых не ограничены, за совмещение должностей (профессий), выполнение работ меньшей численностью персонала, выполнение обязанностей временно отсутствующего работника на основании приказа директора организации, и доводит до сведения работников.

Работникам организации предоставляется ежегодный оплачиваемый отпуск продолжительностью 28 календарных дней, в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации.

Часть отпуска, превышающая 28 календарных дней, по письменному заявлению работника может быть заменена денежной компенсацией. По семейным обстоятельствам и другим уважительным причинам работнику по его письменному заявлению может быть предоставлен отпуск без сохранения заработной платы, продолжительность которого определяется по соглашению между работником и работодателем.

Работникам гарантируется своевременное перечисление страховых взносов:

- фонд социального страхования – 2,9%; от несчастных случаев – 0,2%;
- пенсионный фонд – 22 %;
- обязательное медицинское страхование – 5,1%;

Все работники угледобывающего предприятия обязаны:

- добросовестно выполнять трудовые обязанности;
- бережно относиться к имуществу предприятия;
- своевременно исполнять приказы, указания директора;
- соблюдать правила внутреннего трудового распорядка;
- соблюдать технику безопасности и другие правила, предусмотренные соответствующими инструкциями.

Перечень должностных обязанностей определяется в соответствующих должностных инструкциях, утвержденных директором ОАО Разреза «Бачатский». Руководство организации не может требовать от работника выполнения работ, не предусмотренных требованиями трудового договора и должностной инструкцией.

Предприятие в свою очередь обязано:

- обеспечивать здоровье и безопасные условия труда, соответствующие правилам и нормам, разрабатываемым и утвержденным в порядке, установленном законодательством;
- соблюдать законодательство РФ о труде и правила охраны труда;
- обеспечивать отдых работникам установлением нормативной продолжительности рабочего времени;
- своевременно и правильно проводить расследование несчастных случаев, произошедших с работниками при исполнении ими своих трудовых обязанностей;
- ознакомить работника с документами, в которых прописаны права и обязанности по выполняемой работе, критерии оценки качества работы,

организационно-технические условия, необходимые для исполнения трудовых и должностных обязанностей;

- обеспечивать получение работниками всей необходимой информацией и материалов, необходимых для исполнения своих трудовых, должностных обязанностей;
- разрабатывать и утверждать должностные оклады работников в порядке и пределах, установленных законом РФ;
- своевременно оплачивать труд работников;
- создавать условия для роста показателей в работе.

Социальная ответственность предприятия ОАО разрез «Бачатский» заключается в финансировании проектов связанных с реконструкцией пгт Бачатский(место жительства основной части работников предприятия)

В связи с тем, что в карьере производятся взрывные работы техногенные землетрясение очень частое явление в поселке, от этого страдают жители, их дома и постройки. И это происходит каждый день, так как добыча угля идет круглосуточно. Но это считается обыденностью, и если например у вас упадут со стены часы или пойдет трещина по окну, вам не возместят ущерб. Напротив если рассматривать природные землетрясения, то на финансирование последствий сейсмических толчков, разрез «Бачатский» выделяет семьям денежную поддержку, а также руководство разреза участвует в создании новой жилплощади для потерпевших.

В благоустройстве поселка «Бачатский» разрез активно участвует.

Несчастные случаи могут случиться на каждом производстве, не только на угледобыче. И правильным решением бы было страховать рабочих от таких случаев. А по факту никаких ДМС и прочих страховок работодатель не дает, нет специальных фондов и резервов для особых случаев. Но вне всех страховок руководство разреза «Бачатский», с участием учредителей УГМК гарантированно оказывают материальную поддержку, как самому пострадавшему, так и его семье. В случае ЧП, будут выделены средства

пострадавшим, но эти суммы очень ничтожны по сравнению с тем ущербом, который будет нанесен на производстве.

Подводя итог можно сказать, что организация не совершенна в области социальной ответственности, что сказывается негативно на репутации предприятия и на привлечении новых профессиональных кадров.

2.3 Анализ работы по подбору и набору персонала

Управление трудовыми ресурсами на предприятии включает в себя процесс подбора персонала из внешних и внутренних источников. Данную функцию исполняет отдел кадров.

Отдел кадров является самостоятельным структурным подразделением. Отдел кадров подчиняется непосредственно директору разреза. В отделе кадров работает два человека: начальник отдела и инспектор по кадрам.

Начальник отдела кадров выполняет следующие функции:

- Обеспечивает и организует деятельность в отделе;
- Комплектует отдел кадрами в пределах штатного расписания;
- Рассматривает заявления по кадровым вопросам, подготавливает решения и ответы по ним совместно с руководителем;
- Оформляет приемы, переводы, увольнения и предоставление отпусков;
- Ведет учет личного состава;
- Выдает справки о настоящей и прошлой трудовой деятельности работников;
- Осуществляет контроль над соблюдением правил внутреннего трудового распорядка, ведет табельный учет;
- Проводит итоговый анализ отчета за прошедший период о состоянии и динамике использования персонала.

Инспектор в свою очередь подчиняется начальнику и выполняет все его распоряжения и свои должностные обязанности: формирует и ведет личные дела работников; подготавливает необходимые материалы для квалификационных, аттестационных, конкурсных комиссий и представления

работников к поощрениям и награждениям; заполняет, учитывает и хранит трудовые книжки; производит подсчет трудового стажа; производит записи в трудовых книжках о поощрениях и награждениях работающих; осуществляет контроль за составлением и соблюдением графиков очередности отпусков.⁴⁰

Выявление потребности в персонале осуществляется при помощи сравнения штатного расписания на плановый год с фактическим штатным расписанием текущего отчетного года.

Потребность в кадрах возникает по естественным причинам, таким как декретный отпуск, уход на пенсию и т.п., а также в связи с увольнением сотрудников по собственному желанию.

Для того чтобы естественные причины не стали для учреждения проблемой, необходимо своевременно формировать замену работникам.

При приеме сотрудников на работу используется формальный подход.

Право приема на работу, на полный рабочий день, имеют граждане РФ, в возрасте не моложе 18 лет, удовлетворяющие требованиям : образование средне-специальное, обходной лист с допуском по здоровью на вредном производстве, без вредных привычек.

Потенциальный работник не может быть принят на работу в тех случаях, когда:

- он признан судом недееспособным или ограниченно дееспособным;
- заключением какого-либо медицинского учреждения о наличие заболевания, препятствующее выполнению должностных обязанностей в полной мере;
- он является гражданином иностранного государства, при этом отсутствует разрешение на осуществление трудовой деятельности, полученного в соответствии Законодательством Российской Федерации.

Прием на работу в организацию осуществляется по итогам собеседования, с обязательным заключением трудового договора (контракта) в порядке, установленном законодательством Российской Федерации.

⁴⁰Электронная библиотека [Электронный ресурс] [URL:www.aup.ru/](http://www.aup.ru/) (дата обращения 08.05.2016)

Основанием допущения к работе служит заключение трудового договора.

При приёме на работу в организацию работник представляет:

- личное заявление;
- документ, удостоверяющий личность;
- военный билет (для военнообязанных);
- трудовую книжку;
- документ об образовании (подлинник);
- медицинскую книжку;
- ИНН и страховое свидетельство.

При заключении трудового договора (контракта) устанавливается испытательный срок от одного до шести месяцев с целью проверки соответствия работника замещаемой должности.

Испытательный срок может быть уменьшен или вовсе отменён решением директора.

При неспособности работника выполнять порученную работу в ходе испытательного срока, работник может быть уволен без выплаты выходного пособия, а так же быть переведённым на другую должность с новым испытательным сроком.

Прием на работу оформляется приказом директора. В случае установления работнику испытательного срока, об этом должно быть указано в приказе о приёме на работу.

При приёме на работу или переводе работника на другую должность, руководство обязано:

- ознакомить работника с его должностными (функциональными) обязанностями;
- ознакомить работника с правилами внутреннего распорядка организации;
- провести инструктаж по технике безопасности;
- правилами противопожарной безопасности и охраны труда.

На лиц, впервые поступивших на работу, заполняется трудовая книжка не позднее пяти дней после приема на работу в соответствии с законодательством РФ.

Расторжение трудового договора оформляется приказом директора. При увольнении, трудовая книжка выдается работнику в день его увольнения.

Если говорить в целом, то процесс приема на работу носит устойчивый формализованный характер. Используются формальные условия приема: заполнение анкеты, прием заявления и необходимых документов. Однако, для формирования стабильного коллектива, необходимо учитывать психологические, профессиональные и личностные качества новых сотрудников.

Внутренним источником персонала на предприятии выступает кадровый резерв.

Кадровый резерв представляет собой специально отобранную на конкурсной основе категорию граждан на замещение вакантной должности.

Формирование состава кадрового резерва в структуре разреза «Бачатский» осуществляется в несколько последовательных этапов.

Первый этап:

- Поиск кандидатов;
- Предварительный набор;
- Оценка и изучение потенциально возможных кандидатов.

На данном этапе осуществляется работа с базой данных центра занятости города Белово.

Второй этап:

- Комплексная оценка информации о квалификационном уровне, профессиональных, деловых и личностных качеств работника, а так же оценка результатов трудовой деятельности.

На втором этапе для отбора кандидатов в кадровый резерв используется ряд методов:

Метод экспертных оценок. Специалисты оценивают кандидата по определенным критериям:

1. Достижения кандидата на профессиональном поприще. «Чем они значительнее, чем меньше времени потребовалось кандидату для того, чтобы добиться соответствующих результатов, тем выше его шансы на то, чтобы претендовать на место в нашем учреждении».

2. Степень соответствия кандидата предъявляемым предприятием требованиям к уровню его профессионализма и развитию (наличию) определенных личностных качеств. «Чем полнее и точнее соответствует кандидат этим требованиям, тем вероятнее его прием на предприятие в качестве работника».

3. Желание кандидата трудиться, выражающееся, прежде всего в его способности и готовности к напряженной работе. «Отсутствие данного критерия автоматически делает кандидата непригодным для работы в организации».

4. Соответствие сведений, представленных кандидатом, истинному положению вещей, их достоверность.

5. Личное впечатление о кандидате, основанное на неоднократном общении с ним.

Метод собеседования во многом схож с методом экспертных оценок .

Отличие заключается в том, что специалист, проводящий собеседование не знает кандидата. Целесообразно проводить при проведении собеседования:

- Множественное собеседование с кандидатом несколькими специалистами;
- Сравнительный анализ результатов собеседования одного кандидата проводить с разными специалистами.

По итогам оценки претендентов, делается вывод о возможностях кандидата обеспечить замещение определенной должности.

В кадровый резерв набирается не менее двух кандидатур на каждую должность. Для этого создается карта персонала, в которой для каждой

должности обозначены следующие сведения о работнике: пол, возраст, стаж работы в определенной должности.

Данная информация позволяет выявить перспективные и текущие потребности в персонале.

После набора начинается процесс отбора персонала, что представляет собой выбор из общего количества кандидатов на определенную вакансию.

Наиболее эффективной формой поиска персонала является конкурсный отбор кандидатов, то есть выбор наиболее достойных.

При проведении конкурса необходимо осуществить оценку всех качеств кандидатов по различным методикам. В результате сравнения результатов с требованиями к должности выявляется приоритетность кандидатур на вакантную должность.

Следующим этапом конкурсного отбора персонала является **предварительное собеседование** с кандидатом. Собеседование проводит инспектор отдела кадров, в ходе которого задаются возникшие к кандидату вопросы.

Этап тестирование дает возможность увидеть, как очевидные качества кандидата, так и скрытые. Например: интеллектуальный уровень, личные качества, профессиональные качества.

И, наконец, проходит **окончательное собеседование**. Данное собеседование проводит непосредственно начальник отдела кадров.

Практика показывает, что замещение вакантной должности на конкурсной основе, является эффективным способом формирования состава кадров. Решение о назначении на должность принимает руководитель отдела кадров.

Длительность данной операции, с момента подачи заявки на принятие сотрудника и его непосредственным выходом на работу может составлять от нескольких дней до нескольких недель и даже месяцев. Это зависит от количества обращений на данную вакансию, от количества кадрового резерва в

архиве предприятия, от требований организации, от готовности соискателей работать на требуемой должности и т.д.

Возможным методом улучшения может служить увеличение кадрового резерва предприятия, повышения квалификации или переподготовки уже работающих сотрудников с целью их перевода на новую должность при таковой необходимости или невозможности найти нового специалиста.

В процессе наблюдения за работой отдела по работе с персоналом, сделаны следующие выводы: предприятие насчитывает более 5000 тысяч сотрудников. В процессе управления трудовыми ресурсами используется линейно – функциональная структура управления. Условия труда полностью соответствуют Трудовому Кодексу Российской Федерации. В процессе естественного выбывания персонала из штата сотрудников, для замещения вакантных должностей, используются трудовые ресурсы из внутреннего источника. Таким источником является кадровый резерв. В целом, работа кадрового резерва осуществляется эффективно.

2.4. Работа с персоналом на предприятии (обучение, мотивация)

В компании принято долгосрочное планирование, все планы по добыче фиксированы на протяжении 3х лет, так как не долгосрочные планы не стабильны. В связи с этим предприятие не отвечает условиям не устойчивого рынка. Отстает в развитии инноваций.

Применяются четыре схемы заработной платы :

1. Для управленцев создана бестарифная система, на каждую единицу труда свой оклад.

2.Для бригадиров и управленцев среднего звена, сдельная заработная плата, зависящая от выработки плана подразделения, сдельной работы коллектива.

3.Для бульдозеристов, экскаваторщиков, повременная оплата труда

4.У водителей карьерных самосвалов тарифная(зависит от сложности и вида работ), но с учетом ездки .

Для разработки новых тарифов или окладов действует специальный финансовый отдел по внедрению новой оплаты труда.

Конкурентная ситуация со стороны разреза Бачатский благополучная, но есть конкуренты: объединения шахт «Белон» (является крупным российским производителем угля и продуктов его переработки.) а так же частный разрез «Шестаки» который входит в первую сотню сибирских экспортеров. Разрез «Шестаки» передовой в области внедрения новых технологий и инноваций.

На разрезе «Бачатский» заработная плата ниже чем в близлежащий разрезах на 15%, за переработку почти не доплачивают, 70% рабочих - пенсионеры - с низкой работоспособностью. Если судить в общем о заработной плате на рынке труда, то уровень выплат и социального обеспечения на порядок выше, чем в других отраслях.

Компания не готова повышать тарифные ставки, во многом это зависит от управляющего звена .

Испытательный срок определен одним месяцем, в этот месяц рабочий получает 1\2 от полной ставки, если же проходит испытательный срок в следующем месяце получает полный оклад со всеми премиями (за переработку, за план..)

В компании не предусмотрено программ по повышению квалификации, раз в год каждый рабочий проходит медицинское освидетельствование, и сдает в учебном комбинате экзамены по своей технике, но это не считается повышением квалификации, скорее это подтверждение ее. За это не доплачивают.

Все предложения по улучшению социального пакета можно письменно изложить в подразделении специального назначения.

Анализ рабочих мест: машинистов(бульдозера, самосвала, карьерного самосвала)

В обязанности бульдозериста входит ровнять карьерную дорогу, отсыпать площадки, планировать и ровнять отвал, перемещать породные кучи.

Рабочее место бульдозериста - это непосредственно кабина, в которой установлен кондиционер, и система обдува. Обеденной зоны нет, возможности с комфортом обедать в столовой, нет. Рабочий день 12-часовой, предусмотрена мойка высшей категории с парными и специальными кремами для обработки сильных загрязнений на угольной промышленности. Так же ежеквартально рабочий получает рабочую одежду специального назначения, а так же защитные очки и сапоги, хозяйственное мыло и молоко за вредность.

Вредность: работа на вибрационной технике, на взрывных работах и пожарах ,на опасном производстве и на глубине 300метров.

Самосвалы делятся на: карьерные и дорожные.

Обязанности водителей любых самосвалов- перевозить груз, в нашем случае уголь или породу.

Водитель карьерного самосвала Белаз 75600 имеет кабину 4 на 6 метров, установлен столик для обеда, навигационная система, кондиционер, имеет возможность проехать в выездную столовую в обед, а в остальном все аналогично бульдозеристу.

Вредность: Работа на опасном производстве, на тяжелой технике при любых погодных условиях, на глубине 300 метров

Водитель дорожного самосвала имеет кабину обычного размера, условия труда не улучшены, на обед разрешено выезжать, либо домой, либо в столовую предприятия. Раз в год получает форму и раз в квартал молоко(коробка 12шт).

Работа водителя дорожного самосвала считается менее вредной, так как не осуществляется ниже уровня земли, поэтому подразумевает меньший объем компенсаций.

Вредность: Старая техника, сидячая работа.⁴¹

Определение разрядных коэффициентов происходит по исчислению выслуги лет. При трудоустройстве машинисту дают третий класс, по прошествию 5 лет – второй, свыше 8ми лет - первый класс. Также многое зависит от регионального и государственного премирования. Например,

⁴¹ «Отчет преддипломной практики»

государственная награда «Шахтерская слава» обеспечивает ее обладателю 1 класс вне зависимости от выслуги.

Уровень классности работника определяет размер надбавки, которая составляет:

Для машиниста 1 класса - 30% от окладной части.

Для машиниста 2 класса - 15% от окладной части.

Для машиниста 3 класса - 10% от окладной части.

Установление базовых окладов, установление надбавок и доплат формирование системы постоянной (базовой) заработной платы:

Должность	Оклад	Лишение премии	Начисление премии
Водитель карьерного самосвала	45000		сумма возов за смену, тариф
Водитель бульдозера	10000	За не ровную дорогу	тариф, километраж
Водитель КАМаза	8000	Не своевременная разгрузка, простои на линии	кол-во разгрузок
Маркшейдер	45000		
Мастер	30000	За все неполадки смены	
Экскаваторщик	45000	Медленная погрузка	
Механик	35000		
Бригадир	25000	За не выполнение плана	За выполнение плана
Водитель погрузчика	30000		
Водитель поливалки	27000	Ухудшение видимости в забое,	

		запыленность .	
--	--	----------------	--

В обязанности маркшейдера входит проведение пространственно-геометрических измерений в недрах земли и на соответствующих участках её поверхности с последующим отображением результатов измерений на планах, картах и разрезах при горных работах.

Кабинет оборудован в соответствии с законодательством РФ. Площадь 20 кв. м. Проекторные доски, чертежные макеты, 2а компьютера, векторные инструменты, муляжи конкретных разрезов в проекции. Кондиционер, свой чайник, а так же ниже этажем столовая. Канцелярия выдается раз в месяц, если не хватает, специалист обеспечивает себя нужными материалами.

Вредность: Работа с компьютером более 6 часов в день, тяжелый умственный труд на опасном производстве открытой добычи.

Нужно отметить, что не все кабинеты оснащены нужным оборудованием, в подавляющем большинстве старая компьютерная техника, а так же не всегда исправна оргтехника.

3 Формирование эффективной кадровой политики предприятия ОАО Разрез «Бачатский»

3.1 Оценка эффективности ведения кадровой политики и управления трудовыми ресурсами

По состоянию на 01.03.2014 г. на предприятии занято более 5000 человек. Возрастная структура предприятия неоднородна

Рассматривая возрастную структуру кадров по категориям, можно заметить следующие особенности:

1. Среди руководителей преобладает возраст от 30 до 60 лет; в организации нет руководителей в возрасте от 18 лет.

2. Среди специалистов преобладает возраст от 20 до 40 лет. Это свидетельствует о том, что предприятие заинтересовано в молодых специалистах.

3. Подавляющая часть работников находится в возрастном интервале от 18 до 30 лет.

Таким образом, на основании анализа данных, в качестве проблемы можно выделить нехватку в составе руководителей молодых сотрудников.

Выделим критерии, на основе которых оценивается эффективность ведения кадровой политики.

Одним из показателей является динамика приема и увольнения персонала или текучесть кадров. Динамика движения кадров за период с 2011–2013гг. представлена в таблице 1

Таблица 1 - Динамика движения персонала на предприятии ОАО Разрез «Бачатский» на период с 2011–2013гг

Наименование показателя	2011	2012	2013
Кол-во выбывшего	10	11	10

персонала, чел.			
Кол-во принятого персонала, чел.	30	6	17
Кол-во уволенных сотрудников, чел.	8	10	8
Среднесписоч ная численность всего, чел.	4930	4920	4980

Данные показывают, что на предприятии с 2011 по 2013 год численность персонала ежегодно сокращалась на 10 чел., что составляет от общей численности работающих сотрудников 2%. Основная причина увольнения персонала – медленный карьерный рост.

Для того чтобы выяснить иные причины увольнения персонала, проанализируем, сколько человек уволилось по каждой возрастной категории, а также – по уровню образования и стажу работы. Данные сведены в таблице 2.

Таблица 2 – Характеристические особенности уволившегося персонала

Возраст	Кол-во человек, %	Уровень образования	Стаж работы
18-25	3 (30%)	Среднее- профессиональное	От 1-3
25-50	5(60%)	Среднее- профессиональное высшее,	3-10
Старше 50 лет	2(10%)	Средне- профессиональное,	10-25

		средне- общее.	
--	--	----------------	--

На основании данных, приведенных в таблице, можно сделать вывод о том, что большее количество уволенных приходится на возраст от 25–50 лет. Меньшее количество приходится на работников, чей возраст старше 50 лет. Данная практика связана с тем, что предприятию выгодно работать с проверенными кадрами, но работники такого возраста могут снизить эффективность организации. Работники-пенсионеры снижают уровень мотивации к труду молодого специалиста, в результате чего снижается возможность профессионального роста, еще одна причина, по которой увольняется молодой персонал.

При анализе движения персонала необходимо рассчитать и проанализировать динамику следующих показателей: коэффициент текучести кадров, коэффициент оборота по приему персонала, коэффициент оборота по увольнению.

- Коэффициент текучести кадров (отношение числа выбывших за период по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины к среднему списочному числу работников за тот же период).

$$K_{\text{текучести}} (2011) = 8/4930=0.001$$

$$K_{\text{текучести}} (2012) = 10/4920=0.002$$

$$K_{\text{текучести}} (2013) = 8/4980=0.001$$

- Коэффициент оборота по приему персонала (отношение числа принятых за период к среднему списочному числу работников за тот же период).

$$K_{\text{приема}} (2011) = 30/4930=0.006$$

$$K_{\text{приема}} (2012) = 6/4920=0.001$$

$$K_{\text{приема}} (2013) = 17/4980=0.003$$

- Коэффициент оборота по увольнению (отношение числа выбывших за период к среднему списочному числу работников за тот же период).

$$K_{\text{увольнения}} (2011) = 10/4930=0.002$$

Кувольнения (2012) = $11/4920=0.002$

Кувольнения (2013) = $10/4980=0.002$

Из данных показателей следует, что текучесть кадров за 2011, 2012 и 2013 годы в данной организации не имеет изменений.

Коэффициент оборота приема сотрудников в 2011 г. больше, чем в 2012 и 2013 гг. Это обусловлено тем, что в 2012 г. возросло число уволившихся работников. Причиной увольнения послужил кризис на предприятии, связанный с проблемой сбыта угля.

Общий процент текучести кадров на предприятии равен 2%.

Предприятие придерживается активной кадровой политики. Активная кадровая политика характерна тем, что довольно быстро реагирует на изменения как во внешней среде, и так во внутренней. Прогнозы, составленные на различные периоды, позволяют быстро реагировать на изменение условий. Само название политики говорит за себя – активная. Придерживаясь такой политики, организация располагает необходимыми данными и предвидит ситуацию на несколько шагов вперед. Активная кадровая политики считается наиболее эффективным выбором в любой организации среднего и крупного масштаба.

В отношении персонала соблюдаются все требования в соответствии с ТК РФ. Рабочие места оснащены для работы в соответствии с положением по ГОСТу. Для наиболее высокой производительности существует система мотивации. Однако, интересам работников не уделяют должного внимания. Допустим, если в рабочую смену сломалась машина, дальнейшая эксплуатация по инструкции не допустима, рабочий составляет акт отгрузки транспорта в ремонтную мастерскую, на что начальник смены реагирует негативно и дает команду работать до конца смены. Если посмотреть на эту ситуацию изнутри, то можно сделать такой вывод, что работнику, изнутри, видно недостатки в системе работы. И так же, работник может предложить различные пути решения возникших проблем.

Исходя из результатов проведенного исследования, выделены следующие недостатки в кадровой политике угледобывающего предприятия ОАО Разрез «Бачатский»:

1) При приеме персонала на работу, используется формальный подход. Заполняются необходимые анкеты и документы, в результате чего, сотрудника принимают на работу. Состав персонала станет качественней от того, если с сотрудниками на этапе отбора будет проводиться дополнительная работа, направленная на выявление лидерских и личностных качеств, а также тестирования выявляющие профориентированность.

2) На предприятии занято более 5000 человек, занимаемая должность каждого сотрудника соответствует его образованию, что говорит о хорошем качественном и количественном составе сотрудников. Недостатком является отсутствие в аппарате управления сотрудников моложе 30 лет. На основании данных представленных в Таблице 1 – видно, что каждый год, увольняется в среднем 10 человек в возрасте до 30 лет, причина – медленный карьерный рост.

3) На основании данных представленных в Таблице 2, сделан вывод о том, что наименьшее количество уволенных сотрудников приходится на возраст более 50 лет. Работники-пенсионеры снижают уровень мотивации к труду молодого специалиста, в результате чего снижается возможность профессионального роста.

4) Степень учета интересов сотрудников находится на очень низком уровне. В основном, принимаются различные заявления и сообщения о неисправностях каких – либо устройств, машин и т.д. Однако, интересы сотрудников не рассматриваются вообще.

3.2 Рекомендации по устранению недостатков

На основании проведенного исследования предлагается предприятию УК ОАО «Кузбассразрезуголь» пересмотреть компенсационный пакет, так как он не соответствует нынешним условиям труда. С 1950г много что поменялось и сейчас чтоб конкурировать и привлекать квалифицированный персонал, нужно

гарантировать работнику 100% социальную защиту, чтоб он получал максимум от предприятия в обмен на максимальную отдачу в своей работе.

Меры компенсационного характера и социальной ответственности предлагается реализовать следующим образом:

- Беспроцентные ссуды для приобретения жилья для молодых специалистов. Тем самым увеличится приток молодых кадров.
- Страхование от несчастного случая, на опасном производстве
- Бесплатное питание. Очень важная составляющая, для физического труда.
- ДМС оплаченный работодателем. Трудящимся на вредном производстве, нужно ежегодно проходить обследования, лечить проф заболевания, чего бесплатная медицина не предусматривает.
- Бесплатные путевки в профилактории. Сейчас на предприятии действует 50%скидка на путевки, и только пенсионерам по регрессу(возмещение убытков работодателем) 100% оплачивает предприятие. Это в корне не верно, молодые профессионалы так же на ряду со всеми должны отдыхать с пользой для здоровья, совершенно бесплатно.
- Меры моральной признательности.
- Стабильность, уверенность в завтрашнем дне.⁴²

В результате анализа недостатков кадровой политики, можно сказать, что наличие в управленческом аппарате сотрудников в возрасте от 50 лет, влечет за собой медленный карьерный рост. С одной стороны, это явление можно назвать положительным. Сотрудник такого возраста является не только профессионалом своего дела, но и является надежным кадром предприятия. С другой стороны, мировоззрение таких сотрудников становится устаревшим в связи с новыми технологиями и развитием современного мира. По этому, необходимо принимать на работу сотрудников более молодых.

⁴² «Преддипломная практика»

Приток «новой крови» способствует новому видению сложившейся ситуации, а так же приносит новые идеи, которые могут привести к повышению производительности труда. Естественно, что нельзя просто уволить старого сотрудника, и принять на работу нового.

Для решения этой проблемы можно использовать перемещение кадров внутри организации. Например, при отсутствии начальника какого – либо отдела, давать возможность сотрудникам по должности ниже, на некоторое время замещать своего начальника. Даже если этот период длится всего один день. Таким образом, работник должностью ниже, сможет попробовать себя в роли исполняющего обязанности руководителя, оценить свои возможности в дальнейшем.

Для самого работника это будет являться своего рода мотивацией и похвалой, что именно его назначили на замещение. Так как сотрудников несколько, то в разный период отсутствия, то можно поставить каждого сотрудника на замещение должности начальника. В процессе, работники сами смогут понять, смогут ли они управлять отделом, присутствуют ли в них лидерские качества, необходимые для подобной должности. Так же, во время замещения начальника, работник может заметить недостатки в работе, и принять меры по их устранению, согласовывая все это со своим руководителем. Сразу же происходит обмен опытом между сотрудником и подчиненным. У молодого сотрудника появляется еще больший стимул получить повышение в карьере, руководитель получает новый взгляд и идеи на свою работу, и так же способствует улучшению работы в своем отделе.

Необходимо уделять внимание степени интереса сотрудников и производства. Человеку, работающему в любой сфере, изнутри видны все ее недостатки. Так же, он видит способы их устранения. Для решения этой проблемы можно попробовать применить несколько способов. Один из способов это дать работнику попробовать воплотить в жизнь свою идею. Для этого необходимо сделать небольшой проект, получить одобрение начальства и провести такой процесс в качестве эксперимента. За успешный эксперимент

полагается поощрение. Поощрение может быть материальным и не материальным.

Второй способ – конкурсная основа. В определенный период времени, например раз в год, проводить соревнования между сотрудниками предприятия по каждой отрасли. Сотрудники так же представляют свои проекты, только не своему начальнику, а нескольким специалистам в конкретной области. Комиссия изучает проект, возможные результаты после его внедрения и объявляет победителя. Победитель получает вознаграждение и возможность внедрения своего проекта на предприятии. Масштаб такого мероприятия будет довольно крупным, и может привлечь внимание со стороны новых партнеров, внести вклад в развитие не только предприятия, но и науки.

Карьерный рост, как мотивация, существовал с открытия разреза, но постепенно все сошло на нет. Причиной этого явилось сокращение числа рабочих в возрасте 25-35 лет. На предприятии где 60% трудящихся пенсионеры, снижается предложение на вакантные должности, так как люди пожилого возраста не в силах брать на себя ответственность за жизнь группы людей, когда их здоровье уже оставляет желать лучшего. Чтобы возродить карьерный рост на предприятии, нужно привлечь молодых специалистов, за счет приведенных выше мотиваций.

Заключение

На основании проделанного нами исследования, можно сделать вывод, что кадровая политика предприятия очень устарела. Управление трудовыми ресурсами осуществляется в двух направлениях: внутренние источники – кадровый резерв, внешние источники – отбор и подбор персонала.

При анализе практики ведения кадровой политики и организации выявлены следующие недостатки:

- Для отбора персонала используется только формальный подход. Не уделяется внимание иным качествам кандидата: личностным, профессиональным, психологическим.
- Медленный карьерный рост
- Дефицит наличия в управлении молодых сотрудников
- Степень учета желаний работника не учитывается в полной мере.

Для совершенствования кадровой политики были предложены следующие рекомендации: тестирование сотрудников с целью выявления профессиональных, личностных качеств.

Перемещение кадров внутри организации. Замещение отсутствия начальника одним из подчиненных. При отсутствии руководителя сроком даже на один день, ставить исполняющего обязанности своего подчиненного.

Принимать предложения, проекты от сотрудников по совершенствованию работы. Проводить конкурсы как внутри организации, так и устраивать более масштабные мероприятия. В результате успеха – поощрение работника, материальное и не материальное.

При анализе практики ведения кадровой политики и организации работы по поиску, подбору и отбору сотрудников для предприятия, установлено, что владельцем реализации задач данного процесса является отдел кадров.

На предприятии занято более 5000 тысяч человек, которые представляют качественный штат персонала.

Рассмотрев возрастную структуру предприятия, был сделан вывод о том, что на предприятии, в основном, работают кадры в возрасте от 25 до 50 лет. Отметим, что в учреждении среди руководителей также преобладает возраст от 30 до 50 лет, а среди специалистов от 18 до 30 лет, что свидетельствует о том, что организация заинтересована в молодых специалистах.

В результате написания дипломной работы, сформированы рекомендации по совершенствованию кадровой политики предприятия. В результате применения данных рекомендаций, организация процесса работы с персоналом станет наиболее эффективной, что в конечном итоге приведет к достижению желаемых результатов наиболее коротким путем.

Список использованных источников

1. Абрамова И.Г. Персонал технология менеджера. - М.: ЦИПКК АП, 2007. 236 с.
2. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарики, 2008. - 356 с.
3. Виханский О.С., Наумова А. И. Менеджмент: Учебник.- Москва.: Экономистъ, 2009. - 670 с.
4. Волгин А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. - Москва.: ЦИПКК АП, 2010. - 202 с.
5. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. - М.: Дело, 2008. - 234 с.
6. Герчикова И. Н. Менеджмент. - М.: Юнити, 2006. - 456 с.
7. Грейсон Дж. Младший, Оделл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. - М.: Экономика, 2010. - 296 с.
8. Гусев Ю.В. Стратегия развития предприятий. - С-Пб.: Изд-во СПбУЭФ, 2009. - 198 с.
9. Драккер П.Ф. Управление, нацеленное на результаты. - Москва.: Знание, 2008. - 223 с.
10. Дружинин Е. Отбор персонала организации сквозь призму соционики //Управление персоналом. - 2009.- №10. - 12-21 с.
11. И. Б. Дуракова, О. А. Родин, С. М. Талтынов. Теория управления персоналом. Учеб. пособие. - Выпуск 3, Воронеж, 2008. - 83 с.
12. Егоршин А.П. Управление персоналом. - Н. Новгород: НИМБ, 2010. - 311 с.
13. Зайцев Г.Г. Управление персоналом на предприятии. - Москва: Изд-во МГУ, 2008. - 329 с.
14. Карякин А.М. Управление персоналом: Электронное учеб. пособие. 3-я редакция/Иван. гос. энер. ун-т. - Иваново, 2006. С. 6.
15. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 334 с.

16. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст]: Учебное пособие/ под редакцией П.В. Шеметова. –М.: ИНФРА-М: Новосибирск НГАЭиУ, 2009-312с.
17. Менеджмент в России и за рубежом /2005.- 178 стр.
18. Минаев Э.С. Менеджмент персонала: функции и методы. - М.: "Знание", 2009. - 235 с.
19. Мирская М.И., Дикарева А.Л. Социология труда. - Сб-П.: Поиск, 2006. - 198 с.
20. Михайлов Ф.Б. Управление персоналом: классические концепции и новые подходы. - Казань: Изд-во Казанского финансово-экономического ин-та, 2007. – 176 с.
21. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. - М.: Амалфея, 2007.- 256 с.
22. Основы предпринимательского дела: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. /Под ред. Ю.М. Осипова.: БЕК, 2007. - 543 с.
23. Основы управления персоналом: Учеб. для вузов/ Б.М. Генкин, Г.А. Кононова, В.И. Кочетков и др.; Под ред. Б.М. Генкина. - М.: Высш. шк., 2008. - 402 с.
24. Поляков В.А. Работа с персоналом. - СПб., 2007.- 543 с.
25. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. - Ростов-на-Дону: Изд-во «Феникс», 2007.-345с.
26. Семёнова О.К. Менеджмент. - Братск: Лот, 2007. - 340 с.
27. Тарасов В.К. Персонал технология. - Москва.: Изд-во МГУ, 2009. - 452 с.
28. Травин В.В. Основы персонального менеджмента. - М.: Дело, 2009. 257с.
29. Управление организацией / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой. - М.: МЭСИ, 2008. - 282 с.
30. Управление персоналом / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2007. – 560 с.

31. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. д.э.н., профессора А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2008. – 465 с.
32. Управление персоналом: энциклопедический словарь / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 407 с.
33. Уткин Э.А. Инновации в управлении трудовыми ресурсами предприятия: Учебно-практическое пособие. – М.: ТЕИС, 2005. – 357 с.
34. Фалмер Р.М. Энциклопедия современного управления. - М.: VSP, 2007. – 568 с.
35. Холдинг Х., Кокавеч И. Оценка профессиональной деятельности // Иностранная психология. Т. 3. № 5. 2007.
36. Чайлд Дж. Управленческая стратегия, новая техника и процесс труда. Новая технология и организационные структуры. - М.: Экономика, 2007.- 345 с.
37. Чижов В.И. Кадровые технологии. - М.: Экзамен, 2010. – 345 с.
38. Чернышев В.Н. Подготовка персонала: Словарь. – М.: Энергоатомиздат, 2008 – 235 с.
39. Шейнов В.П. Как управлять другими? Как управлять собой? (Искусство менеджера). - 4-е изд., доп. - СПб: Специальная литература, 2007.- 345 с.
40. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие. - 5-е изд., перераб. и доп. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2010 – 357 с.
41. Яхонтова Е.С. Эффективные технологии управления трудовыми ресурсами. - СПб.: Питер, 2010. – 235с.
42. Преддипломная практика разрез «Бачатский»
43. Сообщество менеджеров/современные методики [Электронный ресурс] URL: www.Executive.ru (дата обращения: 01.05.2016)
44. Официальная статистика населения [Электронный ресурс] URL: www.gks.ru (дата обращения: 11.04.2016)
45. Кузбассразрезуголь официальный [Электронный ресурс] URL: www.kru.ru/ru/about/about/bachatsk/ (дата обращения 10.05.2016)

