

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Направление 380303 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В АО "АЛМАЛЫКСКИЙ ГМК"

УДК:005.95:622.012

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И22	Абдурахманова Гузал Эгамбердиевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ	Иванкина Любовь Ивановна	Д.ф. н., профессор		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

Томск – 2017 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС ВПО и ООП по направлению 380303 – «Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43,44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58, 59,60,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,76,77,78)
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73)
P5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25,26,27,43,70,71)
P6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78)
P 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК

		37,38,68,69)
Р 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63,67)
<i>Универсальные компетенции</i>		
Р 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п.2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12, ПК 72)
Р 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
Р11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт электронного обучения
Направление 380303 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИФНТ

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

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

Студенту:

Группа	ФИО
З-11И22	Абдурахманова Гузал Эгамбердиевна

Тема работы:

Система управления персоналом в АО "Алмалыкский ГМК"	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	№2573/с от 12.04.2017 г.

Срок сдачи студентом выполненной работы:	05.06.2017 г.
--	---------------

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>	Объектом бакалаврской работы является система управления персоналом в АО «Алмалыкский ГМК». Предметом бакалаврской работы является технология управления персоналом в подразделении Управления социальными системами (УСО) Алмалыкского ГМК. Целью бакалаврской работы является выявление способов совершенствования системы управления персоналом и разработка рекомендаций по их эффективному использованию. 1.Материалы курсовых работ по
--	---

	дисциплинам: «Управление персоналом», «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности», «Психология управленческой карьеры». 2. Монографии. 3. Статьи периодических изданий
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 исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	1. Провести анализ деятельности отдела управления персоналом по стимулированию труда УСО. 2. Оценить отношение работников к деятельности отдела управления персоналом в АО «Алмалыкский ГМК». 3. Разработать рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в АО «Алмалыкский ГМК».
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	
1. Теоретические основы управления персоналом.	
2. Специфика управления персоналом в АО «Алмалыкский ГМК».	
3. Совершенствование системы управления персоналом в областях применения различного труда УСО АО «Алмалыкский ГМК»	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	20.01.2017 г.
---	---------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ	Иванкина Любовь Ивановна	Д.ф.н., профессор		20.01.2017г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И22	Абдурахманова Гузал Эгамбердиевна		20.01.2017г.

Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения

Направление подготовки (специальность) – 380303 «Управление персоналом»

Уровень образования бакалавр

Кафедра 38.03.03 Управление персоналом

Период выполнения - (осенний / весенний семестр 2016/2017 учебного года)

Форма представления работы:

Бакалаврская работа

(бакалаврская работа, дипломный проект/работа, магистерская диссертация)

КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН

выполнения выпускной квалификационной работы

Срок сдачи студентом выполненной работы:	01.06.2017 г.
--	---------------

Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)	Полученный балл
До 02 февраля 2017 г.	Определение темы ВКР и получение задания. Подбор и первоначальное ознакомление с литературными и статистическими источниками по избранной теме, изучение отобранной литературы и статистических материалов. Составление предварительного плана выпускной квалификационной работы. Утверждение темы ВКР приказом по ТПУ.	1	
До 10 февраля 2017 г.	Составление окончательного плана выпускной квалификационной работы, согласование плана с руководителем ВКР.	2	
До 15 марта 2017 г.	Сбор и обработка фактического материала, написание «черновика» первой главы выпускной квалификационной работы, предоставление «черновика» первой главы на проверку руководителя. Представление результатов исследования, отраженных в первой главе на проверку.	3	
До 15 апреля 2017 г.	Сбор и обработка фактического материала, написание «черновика» второй главы выпускной квалификационной работы, предоставление «черновика» на проверку руководителя.	3	

До 15 апреля 2017 г.	Сбор и обработка фактического материала, написание «черновика» третьей главы выпускной квалификационной работы, предоставление «черновика» на проверку руководителя.	3	
До 16 мая 2017 г.	Доработка ВКР с учетом замечаний руководителя, оформление работы в соответствии со стандартами, формирование «чистовика» ВКР.	2	
До 22 мая 2017 г.	Предоставление полностью готовой ВКР с отзывом руководителя на кафедру экономики для проверки. Размещение ВКР в ЭБС.	2	
До 30 мая 2017 г.	Подготовка к защите выпускной квалификационной работы: подготовка доклада и раздаточного материала, консультации с руководителем.	2	
До 03 июня 2017 г.	Предварительная защита ВКР	2	
До 03 июня 2017 г.	Рецензирование ВКР	1	
До 03 июня 2017 г.	Оценка руководителем качества выполненной работы, в том числе:	19	
	Оригинальность темы / Актуальность использованного материала / Научное обоснование исследуемой проблемы	3	
	Четкость, последовательность, грамотность изложения материала в тексте ВКР	3	
	Оформление в соответствии с ГОСТ и Стандартом ТПУ на ВКР	3	
	Собственный вклад студента в решение рассматриваемой проблемы	5	
	Владение тематикой / Способность к свободному изложению материала	5	
	ИТОГО	40	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ	Иванкина Любовь Ивановна	Д.ф. н., профессор		20.01.2017 г.

СОГЛАСОВАНО:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		20.01.2017 г.

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 89 страниц, 16 рисунков, 3 таблицы, 65 источников, 1 приложение.

Ключевые слова: система управления персоналом, стимулирование труда, охрана труда, повышение работоспособности, кадровая работа.

Целью работы является выявление способов совершенствования системы управления персоналом и разработка рекомендаций по их эффективному использованию.

Объектом работы является система управления персоналом в АО «Алмалыкский ГМК».

В процессе подготовки и написания выпускной квалификационной работы было проведено социологическое исследование на АО «Алмалыкский ГМК».

В ходе изучения опыта управления персоналом на предприятии и выполнения работы были разработаны рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом и организации в области охраны труда в АО «Алмалыкский ГМК».

Область применения: результаты и разработанные рекомендации по выявленным проблемам систем управления персоналом в организации могут быть использованы как в АО «Алмалыкский ГМК», так и на других предприятиях республики Узбекистан.

Практическая значимость работы состоит в том, что предприятие АО «Алмалыкский ГМК» может воспользоваться полученными в исследовании результатами для пересмотра своей кадровой политики в отношении стимулирования труда и опираться на применение методов управления персоналом с последующим использованием предложенных рекомендаций на практическом опыте, описанных в выпускной квалификационной работе.

**Нормативные ссылки
Перечень стандартов,
используемых при оформлении пояснительных записок и
чертежей**

В настоящей работе использованы ссылки на следующие стандарты:

1. ГОСТ Р 1.5 – 2012 Стандартизация в Российской Федерации. Стандарты национальные Российской Федерации. Правила построения, изложения, оформления и обозначения.
2. ГОСТ 2.105 – 95 Единая система конструкторской документации. Общие требования к текстовым документам.
3. ГОСТ 2.106 – 96 Единая система конструкторской документации. Текстовые документы.
4. ГОСТ 2.301 – 68 Единая система конструкторской документации. Форматы.
5. ГОСТ 2.316 – 2008 Единая система конструкторской документации. Правила нанесения на чертежах надписей, технических требований и таблиц.
6. ГОСТ 3.1102 – 2011 Единая система технологической документации. Стадии разработки и виды документов.
7. ГОСТ 3.1105 – 2011 Единая система технологической документации. Формы и правила оформления документов общего назначения.
8. ГОСТ 7.0.5 – 2008 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая ссылка.
9. ГОСТ 7.1 – 2003 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая запись. Библиографическое описание.
10. ГОСТ 7.9 – 95 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Реферат и аннотация.
11. ГОСТ 7.11 – 2004 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая запись. Сокращение слов и словосочетаний на иностранных языках.

- 12.ГОСТ 7.0.12 – 2011 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Сокращения русских слов и словосочетаний в библиографическом описании произведений печати.
- 13.ГОСТ 7.32 – 2001 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Отчёт о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления.
- 14.ГОСТ 8.417 – 2002 Государственная система обеспечения единства измерений. Единицы величин.
- 15.ГОСТ 19.101 – 77 Единая система программной документации. Виды программ и программных документов.
- 16.ГОСТ 19.106 – 78 Единая система программной документации. Требования к программным документам, выполненным печатным способом.
- 17.ГОСТ 19.401 – 78 Единая система программной документации. Текст программы. Требования к содержанию и оформлению.
- 18.ГОСТ 19.402 – 78 Единая система программной документации. Описание программы.
- 19.ГОСТ 19.404 – 79 Единая система программной документации. Пояснительная записка.
- 20.ГОСТ 19.502 – 78 Единая система программной документации. Описание применения. Требования к содержанию и оформлению.
- 21.ГОСТ 28388 – 89 Система обработки информации. Документы на магнитных носителях данных. Порядок выполнения и обращения.

Оглавление

Введение.....	12
1. Теоретические аспекты управления персоналом.....	16
1.1. Управление персоналом: сущность, целевое назначение и решение поставленных задач.....	16
1.2. Специфика в направлениях службы работы персонала.....	28
1.3. Тенденция и цель совершенствования систем управления персоналом	53
2. Специфика применения и совершенствование системы управления персоналом в АО «Алматыкский ГМК» на примере подразделения УСО	58
2.1. Система управления персоналом УСО	58
2.2. Рекомендации по совершенствованию системы управления персонала в структурном подразделении УСО	66
2.3. Расчет экономической части и эффективности предлагаемого плана мероприятий	76
Заключение	79
Список использованной литературы.....	81
Приложение А. Анкета	86

Введение

Персонал предприятия является одним из главных его ресурсов, в связи с чем система управления персоналом на любом предприятии имеет большое значение для ведения им успешной хозяйственной деятельности и увеличения производительности труда.

Когда речь заходит о жизни кадрового состава и его обеспечения всеми жизненными благами, выраженными в оздоровлении, отдыхе и иных благах, что касается тружеников комбината, силами Управления социальными объектами (УСО) проводится обеспечение как организованного отдыха, так и ведения здорового образа жизни каждым сотрудником на комбинате, то ценность высококвалифицированных кадров – индивидуального состава переоценить невозможно, но здоровье и мнение каждого сотрудника комбината важно для подразделения УСО АО «Алмалыкского ГМК». Сохранность здоровья, жизни обеспеченность персонала в системе АО «АГМК» а именно в подразделениях УСО, МОФ, МПЗ, ведущих карьеров Кальмакыр, Сары-Чеку, Каульды, Цинкового и Известкового завода и другие, должно являться и ставиться приоритетной задачей руководящего состава при работе с персоналом.

Управление персоналом в системе комбината является актуальной темой на сегодняшний день. Благодаря совместным усилиям с подразделениями комбината организуются комплексные мероприятия, где *основными задачами* системы управления кадрами на АО «Алмалыкского ГМК» является такие элементы, как квалифицированные кадры, техника обслуживания, охрана труда личного состава, мотивация труда, а именно:

- Обеспечение своевременного комплектования цехов и подразделений комбината кадрами требуемых специальностей в соответствии с прогнозом по труду, штатным расписанием руководителей, специалистов и служащих и расстановочными штатами рабочих.

- Систематическое изучение деловых качеств специалистов подразделений комбината с целью подбора кадров на замещение должностей, создания резерва на выдвижение.
- Реализация конституционного права работников АО «Алмалыкский ГМК» на социальное обеспечение в старости, в случае полной или частичной утраты трудоспособности, потери кормильца, многодетных матерей, имеющих детей инвалидов детства.
- Обеспечение хозяйственного обслуживания и надлежащего состояния зданий, помещений и прилегающей территории Управления комбината.
- Создание необходимых условий для высокопроизводительной работы трудового коллектива, безопасных условий труда и безаварийной работы коллектива.
- Организация работы по охране труда и промышленной безопасности, и производственной санитарии в структурных подразделениях комбината.
- Совершенствование работы по охране труда и промышленной безопасности с целью улучшения системы контроля за созданием безопасных и здоровых условий труда в подразделениях комбината.
- Контроль за работой по охране труда и промышленной безопасности, противопожарной безопасности и производственной санитарии в структурных подразделениях комбината.
- Снижение уровней негативного воздействия производственно-хозяйственной деятельности на окружающую природную среду в рамках единой экологической политики, направленной на соблюдение в производственных подразделениях комбината положений и требований природоохранного законодательства Республики Узбекистан, экологических

нормативов Государственного комитета Республики Узбекистан по охране природы.

- Постоянное совершенствование организации и нормирования труда, систем заработной платы, материального стимулирования, направленных на производство высококачественной, конкурентоспособной продукции на основе рационального использования трудового потенциала каждого работника.

- Правильное применение форм и систем заработной платы, Единой тарифной сетки по оплате труда, технически обоснованных норм и нормативов по труду.

- Для выполнения основных задач отдел координирует деятельность предприятий, цехов и служб акционерного общества в области организации труда и заработной платы.

Основываясь на фактах научного исследования, в бакалаврской работе рассмотрены специфика и совершенствование системы управления персоналом в областях применения различного труда на предприятии в комплексе и отдельно.

Основной базой теоретического анализа настоящего исследования стали работы известных авторов таких, как Архипова Н.И., Ганиходжаев Б., Суюнов Д., Хусаинов Ш., Журавлев П.В., Бугаков В.М., Алехина О.Е. и др.

Важно выделить авторов, чьи труды посвящены ведению хозяйственной деятельности и охраны труда, совершенствованию системы трудовой мотивации персонала промышленного предприятия - Балакирева О.В., Фролкова Е.А., Бухалков М.И., Алавердов А.Р., Черепанов В.В., Филина Ф.Н., Франчук В.И.

Объектом исследования в данной работе является система управления персоналом в АО «Алмалыкский ГМК» (подразделение УСО).

Предметом исследования является технология ведения процесса управления персоналом.

Целью работы является выявление способов совершенствования системы управления персоналом и разработка рекомендаций по их эффективному использованию на основе анализа применяемой системы управления персоналом на АО «Алмалыкском ГМК» подразделения УСО.

Для достижения поставленной цели в работе были решены следующие задачи:

- ✓ исследование теоретических вопросов управления персоналом;
- ✓ проведение анализа систем управления персоналом на АО «Алмалыкском ГМК», подразделения УСО;
- ✓ разработка рекомендаций по эффективному совершенствованию системы управления персоналом в данной организации с точки зрения организации труда.

При подготовке бакалаврской работы были применены акты законодательного характера, монографии, научно-учебные издания по менеджменту, лидерству, управлению персоналом и совершенствованию системы трудовой мотивации персонала промышленного предприятия, материалы раз квартальных изданий, вопросам, касающимся ведения производительности и мотивации труда.

1. Теоретические аспекты управления персоналом

1.1. Управление персоналом: сущность, целевое назначение и решение поставленных задач

В современной практике управления при всем многообразии подходов сформировались основные понятия в области кадрового менеджмента, которые одинаково воспринимаются всеми современными менеджерами. Важно не только знать, но и одинаково трактовать их содержание. В глоссарии приводятся определения некоторых часто встречающихся понятий [23, с. 183].

В ряде современных работ встречается расширенная трактовка понятия «управления человеческими ресурсами» - это стратегическое и оперативное управление деятельностью, направленное на повышение эффективности использования человеческих ресурсов организации.

Принципы, функции и методы в управлении персоналом современной организации. Стили управления персоналом.

Принципы управления персоналом

- Принципы единоначалия;
- Принцип мотивации;
- Лидерство;
- Разделение труда. Специализация является естественным порядком вещей. Цель разделения труда – выполнение работы большей по объему и лучшей по качеству при тех же условиях;
 - Специализация. Выделяются 3 типа специализации управленческих работников: по признаку цели, операции, типу потребителя или географическому признаку;
 - Централизация;
 - Правильный подбор и расстановка кадров;
 - Подчинённость личных интересов общим;
 - Скалярная цель;

- Экономичность;
- Обратная связь.

Методы управления персоналом – способы осуществления управленческих действий на персонал для достижения целей управления производством. Существует три метода управления, которые отличаются различными способами воздействия на людей [23, с. 188]:

1. Административные методы (базируются на власти, дисциплине и взыскании).
2. Экономические методы (основываются на правильном использовании экономических законов производства: планирование, материальное стимулирование, ценообразование, налогообложение, установление экономических норм и нормативов);
3. Социально- психологические методы (базируются на способах мотивации и морального воздействия на людей и известный как «метод убеждения»: установление социальных норм поведения, психологическое воздействие на работника, формирование групп и социальное развитие коллектива.

Функции управления персоналом

1. Планирование (постановка целей и стандартов, разработка правил последовательности действий).
2. Организация (постановка определенных задач перед каждым подчиненным, координация работы подчиненных, делегирование полномочий).
3. Управление персоналом (подбор, отбор, установка стандартов работы, компенсации работников, оценка работников, обучение и развитие работников).
4. Руководство (решение вопроса, как заставить работника выполнять свою работу, мотивация подчиненных).

Анализ работы

Анализ работы – это процедура, посредством которой определяются обязанности и характер работ, а также тип людей (в терминах знания умений), которых следует нанять. Анализ позволит получить данные о требованиях в работе, которые затем используются при создании *описания работы* (в чем заключается работа) и *спецификация работы* (каких людей на нее нанимать) [23, с. 189].

Менеджеру по персоналу чаще всего приходится собирать следующую информацию:

- рабочая деятельность – например, чистка, шитье или рисование. Иногда такой список содержит описание того, как почему и когда работник выполняет каждый из видов работ;
- человеческое поведение – чувственность, общение, принятие решений и творческие навыки. Сюда должна быть включена относительно требований, предъявляемых непосредственно человек, в терминах затрат человеческой энергии, необходимость ходить на длинные дистанции и т.д.;
- механизмы, оборудование, инструменты и другие приспособления, используемые в работе – данные о производимых продуктах, обрабатываемых материалах, знаниях, которые должны применяться (например, законы физики), а также оказываемых услугах (например, консультирование или ремонт);
- нормы производительности – количество, качество или затраченное время на каждый вид работы, нормы и критерии, по которым будет оцениваться работа;
- рабочее окружение – физические условия работы, расписание работы, а также организационное и социальное окружение (люди, с которыми работнику придется общаться в процессе работы). Также сюда может быть включена информация о финансовых и нефинансовых стимулах);

- требования к человеку – знания и умения (образование, обучение, опыт работы и т.д.) и требуемые личные характеристики (интересы, склонности, способности, физические данные);

Описанию работ должна предшествовать разработка, по крайней мере основных руководящих принципов плана организации. Что Вы ожидаете от Вашего дохода в следующем году и в следующие несколько лет? Какой продукции Вы отдаете предпочтение? Какие направления или отделы Вашей компании должны быть расширены, сокращены или объединены для планируемой работы фирмы в течении следующих нескольких лет? Какие новые должности и, соответственно Специалисты Вам могут понадобиться для выполнения стратегических планов?

Следующий шаг – разработка организационной структуры фирмы. Эта схема, показывающая, кто кому подотчетен, начиная от директора фирмы и кончая младшим клерком (рабочим персоналом). Сначала составляется схема организации в настоящий момент, затем на ближайшее и, если нужно, отдалённое будущее. Только после этого можно приступить собственно к анализу работы [23, с. 190].

Методы сбора информации.

Качественные методы.

Интервью, опросные листы, наблюдения и ежедневник – наиболее популярные методы сбора информации для анализа работы.

Фактор управления людьми является неотъемлемым элементом для каждой фирмы, предприятия или организации. Организация не сможет добиться конкретных поставленных целей без квалифицированного кадрового состава. Так как работники (сотрудники, труженики), являются объектом управления, и обладают индивидуальными характеристиками (организационно–структурные, психологические, и др.), которые настоятельно призывают квалифицированному учёту в практической с ними работе [21, с. 200].

Что такое управление персоналом - это концепция ориентировано, которое держит предприятие или организация на достижение высокоэффективной деятельности компании. Эластичность организации труда, самоорганизация персонала, это их эффективное взаимодействие, которое является начальным пунктом в развитии концепции систем управления человеческими ресурсами.

Что подразумевается под системой управления персоналом? Это – комплексная система, реализующая функции кадрового менеджмента, посредством использования и внедрения совокупности методов, технологий и процедур работы с персоналом и учетом структурно-организационных аспектов [14, с. 72].

Система управления персоналом в широком смысле означает комплекс определенных способов, методов, технологий и процедур при работе с кадрами, функционирующими в какой-либо организационной (координационной) структуре.

Выделяют ряд основных подходов, определяющую систему управления кадрами, которые зависят от того или иного аспекта представленного явления, подлежащего рассмотрению.

Система управления персоналом – это система, включающая компоненты, представленные на схеме (рис. 1) [18, с. 56].



Рисунок 1. Элементы системы управления персоналом

С целью организации для успешной системы управления, применяются определенные методы (способы), сконцентрированные на создание структуры управления.

Приведенные ниже методы (способы) можно объединить в 2 категории:

- а) первый метод, характеризующий требования, предъявляемые к образованию продуктивной системы управления персоналом;
- б) второй метод, отвечающий за дефиницию направления по дальнейшему формированию рассматриваемой системы [9, с. 152].

Преимущественно часто используемым методом является системный анализ, который принадлежит к системному подходу и способствует решению проблем, связанных с повышением производительности и усовершенствованию систем управления персоналом.

Основополагающей целью управления персоналом необходимо принимать финансовое формирование предприятия. Стоит отметить и сделать акцент на четырех направлениях цели управления коллективом (см. рис. 2).

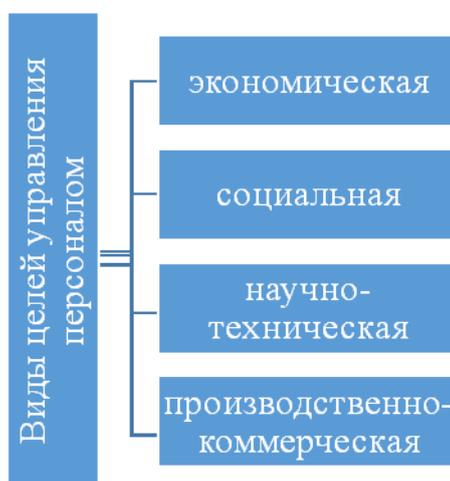


Рисунок 2. Виды целей управления персоналом [8, с. 47]

Цели экономического характера, подразумевают извлечение предельно возможного дохода вследствие увеличения производительности труда компании.

Цели научно–технического характера, ориентированы на усовершенствование технического, технологического и научного уровня

работников прогрессивным условиям рынка за счет введения современных технологий.

Производственная и коммерческая направленность подразумевает соотношение объемам изготовления реальной конъюнктуре рынка.

Цель социальной части ориентирована на результат достижения удовлетворения необходимого уровня потребностей в общественной сфере.

Цель системы управления персоналом в целом опирается на достижение экономического роста организации, одновременно с этим должен учитывать социальную целенаправленность как один из ключевых, содействующих компонентов увеличения производительности в управления кадрами [19, с. 430].

Базовыми задачами системы управления работниками относят:

- ✓ поддержка компании в достижении поставленных целей;
- ✓ обеспечение компании квалифицированными и заинтересованными работниками;
- ✓ эффективное использование профессионализма и способностей работников;
- ✓ совершенствование мотивационных концепции работников;
- ✓ повышение уровня удовлетворенности работой;
- ✓ развитие и руководство квалификацией работников;
- ✓ сохранение нравственного микро-климата;
- ✓ управление внутриорганизационным перемещением работников;
- ✓ планирование и руководство карьерой;
- ✓ влияние на созидательную инициативность работников, помощь в осуществлении инноваторских проектов компании;
- ✓ совершенствование способов оценки деятельности работников и аттестации административного и производственного кадрового состава работников, взаимосвязанность управления с абсолютно всеми работниками.

Помимо этого, представляется важным координировать между собою стратегии экономического роста организации и управления персоналом, так как они тесно взаимосвязаны и обуславливают друг друга [20, с. 73].

Мониторинг систем управления персоналом необходим для установления фактора не только невысокой производительности труда, но и производительности труда всего персонала в целом.

Проведение мониторинга в исследовании системы управления персоналом представляется одним из шагов в стратегическом управлении, на базе которого ведется анализ собственных ресурсов.

В табл. 1 приведены основные функции и ключевые характеристики производительности системы управления персоналом.

Задача мониторинга системы управления персоналом заключается в дефиниции:

- а) Первое – ее финансовой производительности, что определяет достижения целей работы компании за счет усовершенствования применения человеческих ресурсов. В связи с этим, аспекты в оценки финансовой производительности системы управления персоналом должны отображать эффективность живого труда либо индивидуального вклада сотрудников.
- б) Второе – ее общественной производительности, что выражает исполнения надежд и удовлетворения потребностей и заинтересованностей персонала организации. Общественная производительность системы управления персоналом в существенной степени обуславливается присутствием корпоративной культуры, используемых форм стимулирования и мотивации, состоянием социально–психологического климата в рабочем коллективе, т. е. принимать значительно больше находится в зависимости от форм и методов труда с каждым сотрудником.

Таблица 1 – Ключевые характеристики оценки производительности системы управления персоналом в компании [8, с. 40].

Основные функции	Содержание функций
1	2
Формирование кадровой политики предприятия	Оценка текущего состояния кадровой политики, степени кадровой политики, ее согласование с целями организации, стратегией ее предприятия и развития; оценка степени связи кадровой политики со спецификой деятельности организации.
Планирование персонала	Оценка имеющихся ресурсов, целей и перспектив развития персонала предприятия, расчет будущих потребностей в персонале; анализ оптимальности штатного расписания, степени его обоснованности; анализ кадрового потенциала предприятия.
Использование персонала	Анализ уровня занятости и обеспечения персонала; стабильности состава работников; изучение занятости в зависимости от должности и рабочего места
Найм и отбор персонала	Оценка использованных методов найма персонала, источников и путей покрытия потребностей в персонале, стоимости найма; оценка результативности найма
Деловая оценка персонала	Анализ использованных форм деловой оценки персонала, временные рамки проведения, представление ее результатов и решений, принятых по ее результатам проведения.
Профорентация и адаптация персонала	Анализ использованных методов профорентации, их оценка и адаптация эффективности, выявления и диагностика проблем персонала
Обучение	Анализ целей и используемых форм обучения, их соответствие целям организации; изучение содержания и продолжительности обучения; оценка персонала, оценка эффективности обучения
Профессиональное продвижение, деловая карьера персонала	Анализ системы продвижения персонала в организации; анализ реализации, оценка результативности методов персонала, планирование карьеры
Организация трудовой деятельности персонала	Анализ условий труда, анализ нормирования труда в деятельности предприятия, оценка эффективности обеспечения работников рабочими местами и оценка результатов.
Мотивация и стимулирование труда	Анализ использованных форм и систем стимулирования, связи с мотивацией персонала; анализ уровня и структуры оплаты труда, оценка принципов, структуры оплаты труда.

с)Третье, координационной производительности, которая дает оценку целостность и приемлемость организационной структурности компании. Данный аспект базируется на том, что сотрудники компании представлены общим социальным субъектом, который напрямую оказывает большое влияние на процесс деятельности компании. Следовательно, окончательные результаты такого рода деятельности обязаны фигурировать аспектами оценки

координационной производительности системы управления персоналом.

Подобным способом, структура признаков многогранно отображает результативность системы управления персоналом в финансовом, общественном и координационном аспектах. При этом в целях дефиниции отдельных из них желательно оперировать дополнительной своевременной информацией на основании проведенных специальных исследований [10, с. 13].

В соответствии с вышеприведенными признаками производительности системы управления персоналом компании можно сделать акцент на надлежащие аспекты, приведенные в табл. 2.

Таблица 2 – Система управления персоналом – аспекты производительности [5, с. 28].

Критерии эффективности кадровой службы	Параметры критерия
Наличие персонала	Укомплектованность штатов (руководители, рабочие, специалисты, служащие), %
Компетенция персонала	Доля дефектов по причине низкой квалификации персонала, распределение персонала по уровню образования (высшее, средне-специальное, среднее и базовое) и выполнения плана обучения кадров, %
Удовлетворенность кадров	Коэффициент текучести кадров персонала: (руководители, рабочие, служащие, специалисты) доля увольнений по инициативе работников, уровень среднемесячной заработной платы
Эффективность использования персонала	Рост производительности труда, %
Состояние основных средств	Коэффициенты износа основных средств, обновления оборотных средств и фондоотдачи

Учитывая воздействия упомянутых факторов и направленность на аспекты производительности, дадут возможность целесообразно и эффективно работать кадровой службе в процессе управления предприятием. Таким образом, значимость деятельности этой направленности состоит в

совершенствовании административных инструментов в области обеспечения наиболее успешного применения персонала компании.

Действительный результат от применения персонала имеет возможность быть достигнут только тогда, если его составляющие станут базироваться на объективной основе и отвечать нуждам производственной концепции. Производительность применения персонала в системе управления предприятием имеет возможность быть достигнутым вследствие оптимальной занятости персонала; соотношения трудового потенциала персонала условиям рабочего места, должности; периодической смене 1-го рабочего места на второе и т.д. Таким образом, производительность системы управления персоналом измеряет степень производительности менеджмента персонала в организации и отображать умение системы управления персоналом и организацией вообще гарантировать конкретный результат при всевозможных обстоятельствах и перспектив..

К характерным показателям, которые применяются персоналом на уровне предприятия, относятся [8, с. 67]:

- как основной показатель, производительность труда;
- уровень фонда использования рабочего времени;
- уровень текучести кадров и состояние трудовой дисциплины;
- объем и удельный вес сотрудников, занимающихся ручным трудом;
- предъявляемые требования качества соответствия персонала к занимаемым должностям;
- абсолютная и относительная численность сотрудников, высвобожденных с производства (текучесть кадров).

С целью изучения состояния действующей системы управления персоналом, используются новые методы, которые приведены на рис. 3.



Рисунок 3. Методы изучения системы управления персоналом [38, с. 80]

На сегодняшний день к исследованию систем управления персоналом принято использовать комплексный подход. Сотрудники организации и специализированные консалтинговые компании могут проводить данные исследования, для привлечения штатных сотрудников.

Специальное программное обеспечение и повсеместная компьютеризация, предоставляет возможность значительно упростить проведение необходимых исследований. Мировой опыт с учетом международных знаний, позволяет наиболее эффективно формировать комплекс применяемых методов проведения исследований, систем управления персоналом.

Основные показатели работы системы управления персоналом оцениваются не только по личным результатам, достигнутым за определённый промежуток времени, но и сравниваются с соответствующими показателями на рынке труда. Ведущие зарубежные и российские компании могут служить ориентиром для проведения методов исследования в системе управления персоналом. Данный метод анализа носит название «бенчмаркинга», и с его помощью можно провести точную оценку, которая будет учитывать специфику отрасли и предприятия в целом [9, с. 158].

Метод бенчмаркинга, в нашей стране пока не очень востребован, главной причиной является засекреченность большинства компаний. Такие

исследования в других странах являются целой индустрией. В развитых странах специализированные организации занимаются сбором подобного рода информации, которые могут подготовить свод необходимых кадровых метрик по ведущим отраслям предприятия, квалификации кадров, рабочему графику, кадровой работы – заработной плате и компенсациям и т.д. При сравнении с лучшими предприятиями и конкурентами руководство имеет возможность получать более объективную картину по эффективности системы управления персоналом и ставить перспективные задачи на будущее [6, с. 39].

Можно сделать надлежащие выводы о том, что система управления персоналом выступает в роли комплексной многофакторной системы по реализации функций кадрового менеджмента с помощью применения совокупности способов и методов, различных технологий и процедур работы с персоналом и учётом структурно-организационного аспекта и общественных потребностей сотрудников предприятия [11, с. 89].

1.2. Специфика в направлениях службы работы персонала

Одним из важнейших направлений в работе с персоналом в системе предприятия является охрана труда. На смену аттестации пришла оценка условий труда, которая, имеет большое значение. Подготовка отчетов выполняется своевременно, составляются приказы, распоряжения, влияющие непосредственно на качество работы кадрового состава.

Также имеет большое значение в обучении и развитии персонала для структур предприятия.

Рассмотрим более подробно теоретические основы оценки условий труда, обучения и подбора персонала предприятия [4, с. 427].

Работодатель в соответствии с Трудовым кодексом имеет право лично определять необходимые объемы обучения для сотрудников предприятия.

Специальный трудовой контракт (ученический) предусматривается в Трудовом кодексе. В данном контракте предусматривается нижеследующее

пункты: профессиональное обучение, оплачиваемое предприятием, в случае несоблюдения обговоренного пункта в контракте, работник обязуется возместить предприятию расходы за обучения. Трудовой кодекс предусматривает определенные гарантии для работников проходящие обучение, совмещенных с работой. Подобные гарантии позволяют работникам на время экзаменов взять учебный (ученический) отпуск.

Из налогооблагаемой прибыли вычитаются издержки за обучение. На обучение в учреждениях среднего и высшего профессионального образования, это правило не распространяется. Данная форма стимулирования обучения, может быть использована, только при условии, что прибыль фирмы ненулевая. Для менее формальных схем обучения, такая форма стимулирования неприменима [6, с. 115].

Нормативные акты Министерства образования, в основном принадлежат к организациям дополнительного профессионального образования (ДПО). В нашей стране о количестве таких организаций официальной статистики нет, но по оценке министерства организаций, имеющих лицензию на оказание услуг ДПО, сегодня существует до двух тысяч.

Параллельно регулирующим актам сопутствует программа Министерства образования по развитию профессионального образования в РФ. на 2015–2017 гг. Программа по развитию расставляет приоритеты ДПО, установленные по мере увеличения масштабов и качества профессионального обучения в РФ. Следует отметить, что на практике большинство предложенных мер, попросту не используются.

Поиск и найм квалифицированных работников требует от организации всевозможные стратегии. К основным стратегиям можно отнести рекрутинг работников нужной квалификации с помощью рынка труда, рекрутинг выпускников и их дальнейшее обучение, заключение договоров с учебными заведениями о подготовке и переобучении специалистов, смежных специальностей. 85% предприятий пользуются данной стратегией [9, с. 48].

По поиску и найму сотрудников, применяются и другие стратегии (рис.4) [9, с. 49]

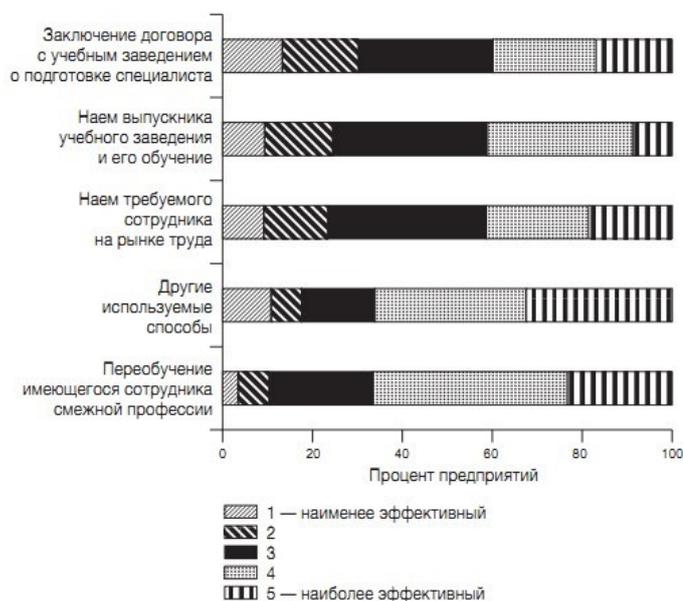


Рисунок 4. Оценка эффективности способов поиска и найма сотрудников [9, с. 48-49]

Имеется целый ряд разных точек зрения касательно эффективности вышеперечисленных стратегий, показанных на рис. 4, где более 60% предприятий полагают, что наиболее результативный способ – это переобучение сотрудников уже работающих на предприятии смежным профессиям, из них 10% предприятий утверждают о неэффективности данной стратегии, а 30% оценивают данную стратегию средней эффективности [9, с. 50].

35% от числа предприятий считают, что рекрутирование работников – это вторая по эффективности стратегия, а 20% предприятий сочли её малоэффективной или неэффективной вообще.

Остальные места заняли такие стратегии, как рекрутирование выпускников школ и заключение договор с учебными заведениями. 25% предприятий считают неэффективным заключения договора с учебными заведениями.

Основную лидирующую позицию занимает стратегия переобучения имеющихся сотрудников. Оценка эффективности найма на рынке труда, с ростом размера предприятия приводит к потерям. Эффективность найма

выпускников, оценивается достаточно высоко, и для более крупного предприятия является необходимостью заключение договоров с учебными заведениями.

В российских предприятиях был проведен опрос, им было предложено оценить по 5-балльной шкале эффективность ряда форм обучения: обучение на предприятиях, наставничество (на рабочих местах); обучение вне пределов предприятий в государственных образовательных учреждениях, обучение в негосударственных образовательных учреждениях. Общие результаты социологического проса представлены на рис. 5 [13, с. 64].

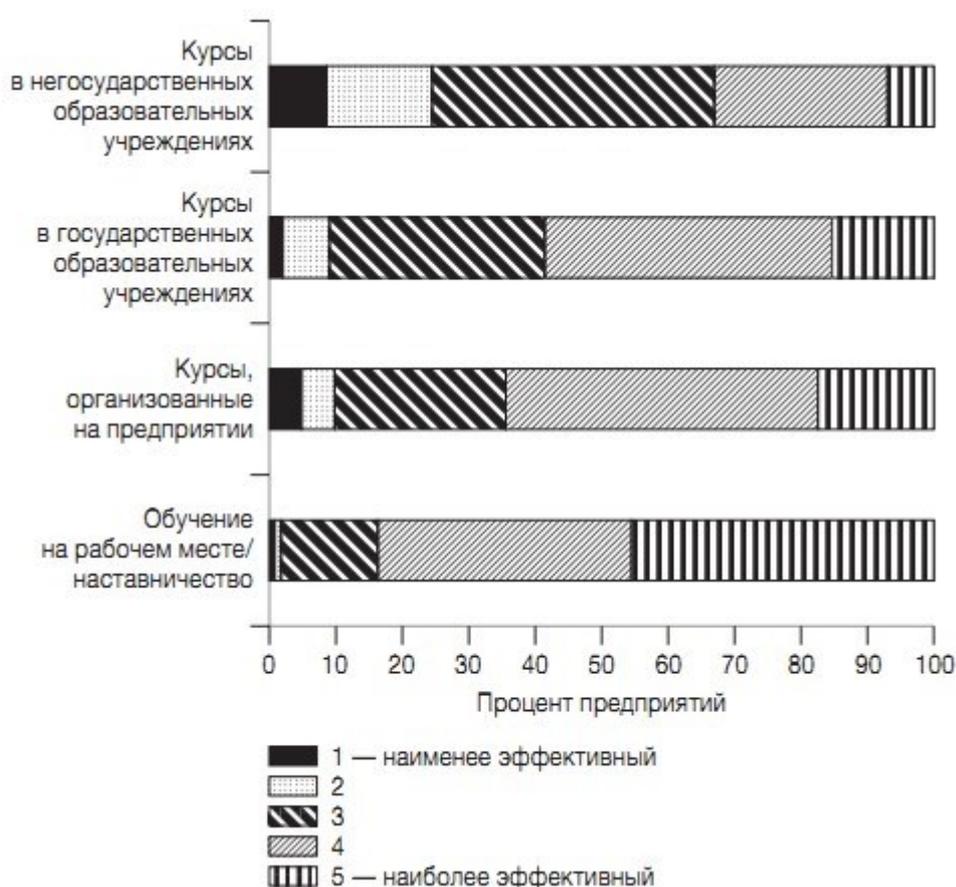


Рисунок 5. Оценка эффективности различных форм обучения сотрудников [13, с. 64]

46% ответивших дали максимальную оценку наставничеству, они сочли его весьма эффективным, меньше 1% предприятий сочли его малоэффективным либо неэффективным вообще.

34% ответивших оценили курсы, которые организуются на предприятии, следующим по эффективности, 5% сочли данную форму неэффективной.

31% предприятия считают, что обучение на курсах в государственных образовательных учреждениях для них является самой эффективной формой, 5% - неэффективной.

17% предприятий сочли, что курсы, проводимые в негосударственных образовательных учреждениях, наиболее эффективными, а оставшиеся 13% считают малоэффективной.

Участвующим в опросе предприятиям было предложено проанализировать форму знания и навыков, которые приобретаются сотрудниками на обучении, результаты представлены на рис. 6 [24, с. 267].

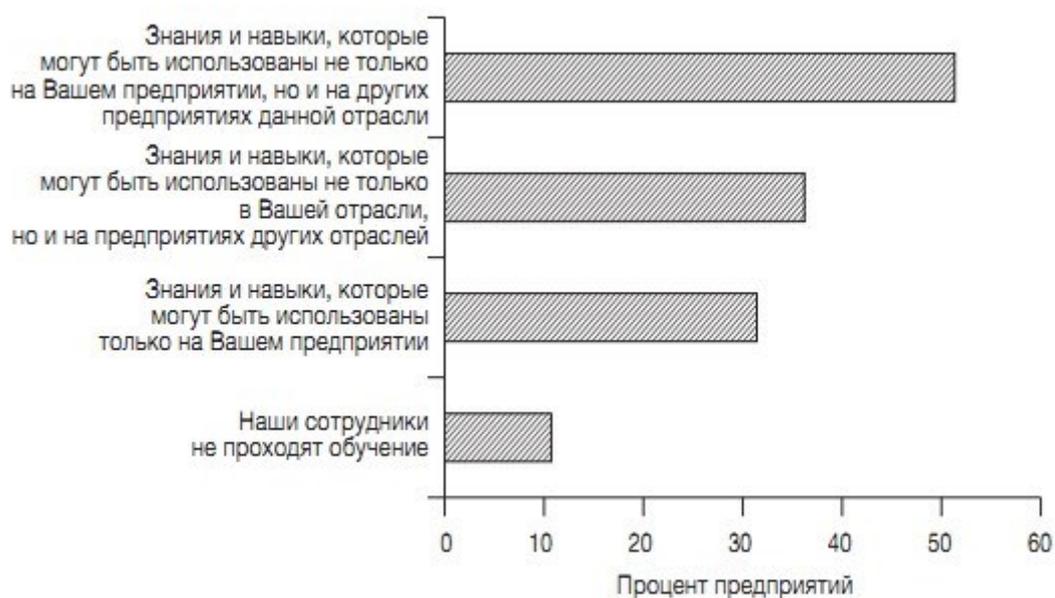


Рисунок 6. Типы знаний и навыков, приобретаемых сотрудниками [13, с. 64]

28% ответивших сочли, что приобретаемые навыки и знания, могут использоваться не только на данном предприятии, но и в прочих предприятиях отрасли. 17% сочли, что приобретаемые знания и навыки могут быть пригодны лишь на данном предприятии.

Универсальный характер обучения и получение знаний, может быть применено и на других предприятиях. Все это может привести к ограничению числа обучающихся сотрудников [31, с. 230].

С целью снижения своих издержек на переобучение, множества предприятий нуждаются в поддержке образовательных учреждений. Обуславливается это универсальностью получаемых сотрудниками профессиональных навыков и знаний.

В ходе проведения социального опроса были рассмотрены формы поддержки, оказываемых образовательным учреждениям (рис. 7 [31, с. 238]). 80% участников опроса указали стажировку, около 25% предприятий оказывают помощь сотрудникам в учебном процессе. 15% предприятий предоставляют свои служебные помещения в виде формы поддержки.

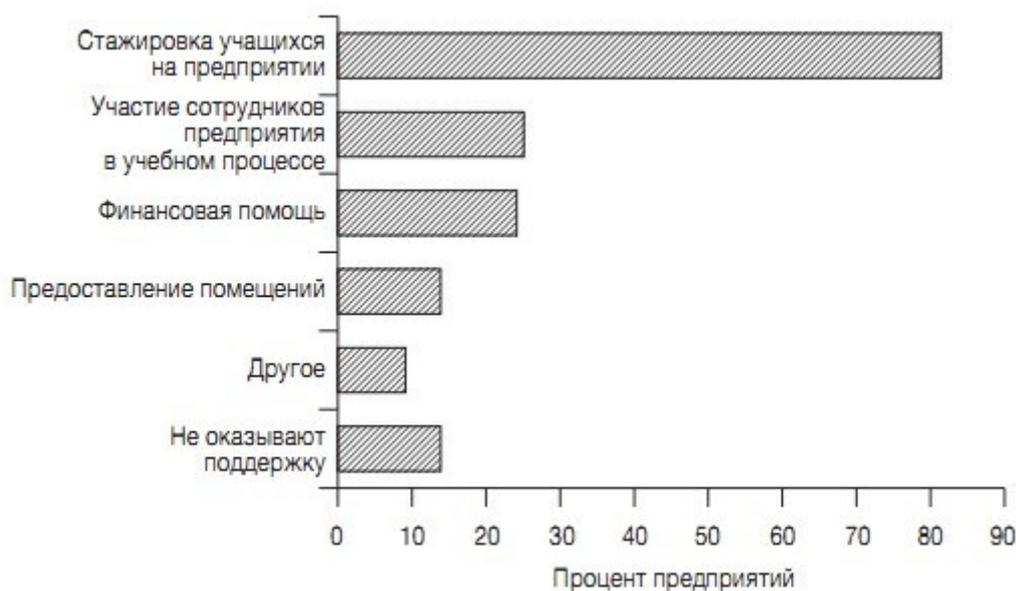


Рисунок 7. Формы поддержки предприятиями образовательных учреждений.

В социологическом опросе исследовался вопрос участия предприятий в профессиональной подготовке и переподготовке молодежи. Актуальность данного вопроса, связана с возникшими трудностями на рынке труда, с которой сталкивается непосредственно молодежь, в данном секторе рынка

самый высокий уровень безработицы. Качество профессионального образования в некоторых учебных заведениях слишком низкое.

На сегодняшний день актуальной необходимостью является проведение реформ в системе профессионального образования, и преобразование ее в соответствие с потребностями основного рынка труда. Обучение молодого специалиста на предприятии, является дополнением к профессиональному образованию. Это обучение будет способствовать адаптации молодежи на основных рынках труда [33, с. 149].

У трети российских промышленных предприятий, имеются свои собственные специальные программы по обучению и подготовке нанятых выпускников. У крупных компаний, эта доля значительно выше. 2/3 участвовавших в социологическом опросе предприятий, имеются формальная или неформальная договоренность о подготовке специалистов для своего предприятия.

Проанализируем, как происходит отбор сотрудников, направляемых на обучение и переобучения, кем осуществляется это отбор и каковы параметры данного отбора, имеется ли особая стратегия, нацеленная на удержание переобученных сотрудников на предприятии. Все навыки и знания, которые были получены в процессе переобучения, носят достаточно общий характер, и являются вопросом актуальности на сегодняшний день.

Генеральный директор решает основные вопросы переобучения сотрудников или работников (рис. 8) [37, с. 102].

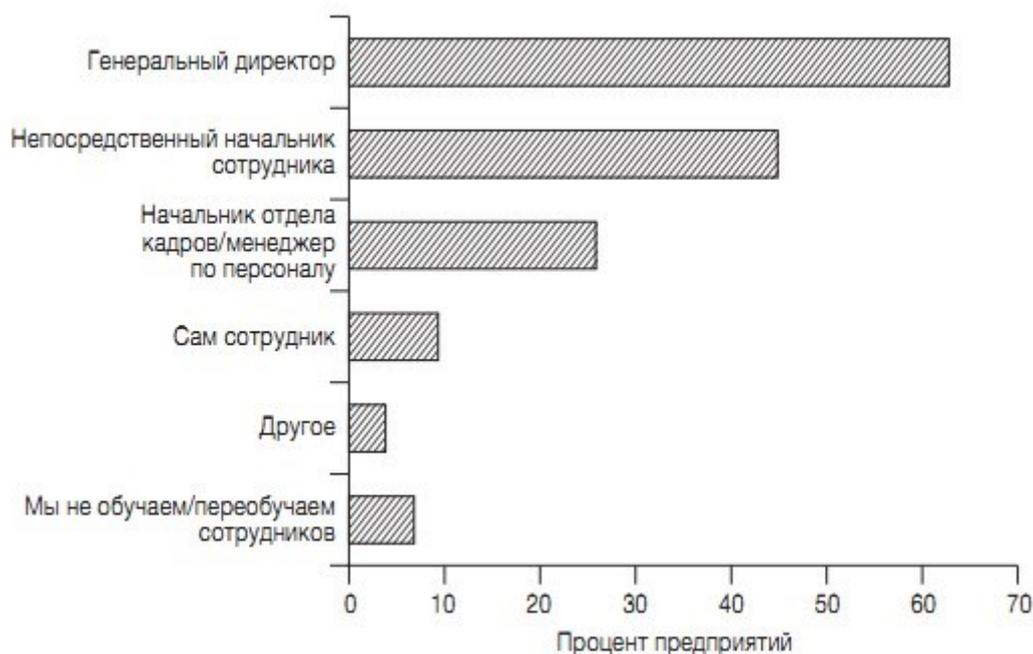


Рисунок 8. Лицо, принимающее решение о переобучении.

Направление на переподготовку и переобучения в обязательном порядке подписывается генеральным директором основного предприятия, а инициатором выступать любой инженер.

Принимаемое решение в 45% случаев производится непосредственно начальником о направлении сотрудников и работников предприятия на переобучение и обучение. В 25% случаев решает начальник отдела кадров принимает решение о направлении сотрудников или работников предприятия - на переобучение и обучение. Меньше чем в 10% случаев с подобной инициативой выступают и сами работники предприятия.

Говоря о критериях отбора, основным из которых ставят компетентность работников и сотрудников предприятия, их высокую квалификацию (ответили 50% опрошенных) и 50% указали на поддержку уровня образования (рис. 9) [38, с. 13]

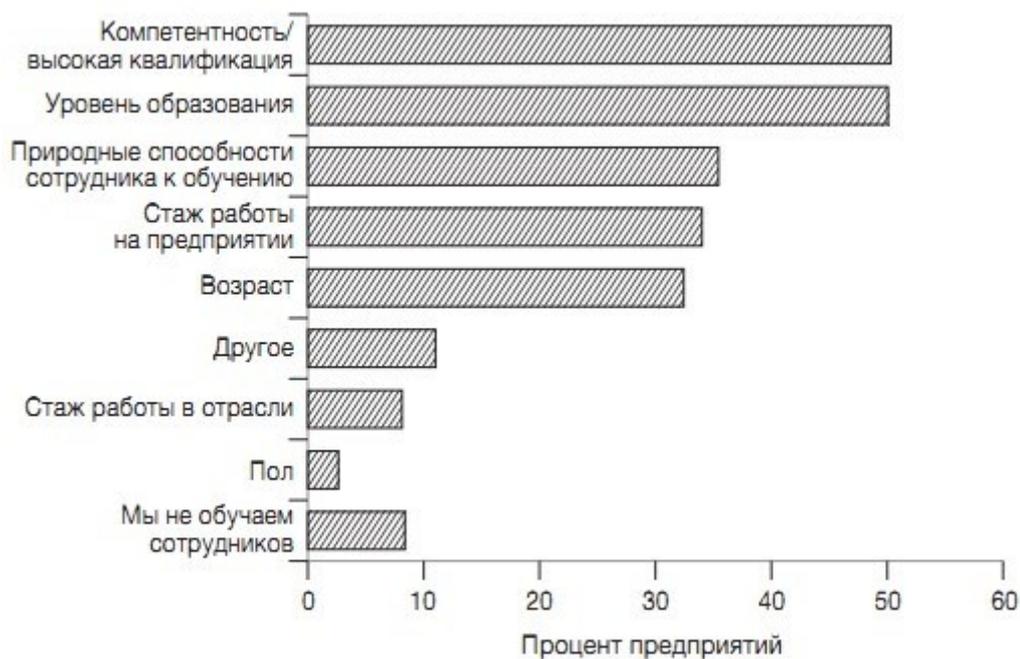


Рисунок 9. Критерии отбора сотрудников для переобучения.

На предприятии учитываются природные возможности работников, которые составляют (35%), возраст (32%) и стаж их работы (33%). У сотрудников данного предприятия учитывается лишь всего 10% рабочий стаж, а пол – меньше 5%.

Подписание трудового договора с работником – это наиболее известный метод удержания переподготовленного работника на предприятии. Договор предопределяет взаимоотношения работодателя и работника по возмещению затрат на обучение в том случае, если работник решит добровольно уволиться с данного предприятия в оговоренный срок

57% предприятий практикуют именно такой способ удерживания работника, участвовавшие социологическом опросе, выбор показан на рис.10 [40, с. 368]. При улучшении условий труда и повышения заработной платы работникам, которые проходили переобучение или переподготовку, что дает возможность удерживать работников на 1/3 общего показателя предприятию. Приблизительно 10% всех предприятий отказываются от использования каких-либо способов удержания сотрудников, прошедших переобучение или переподготовку.

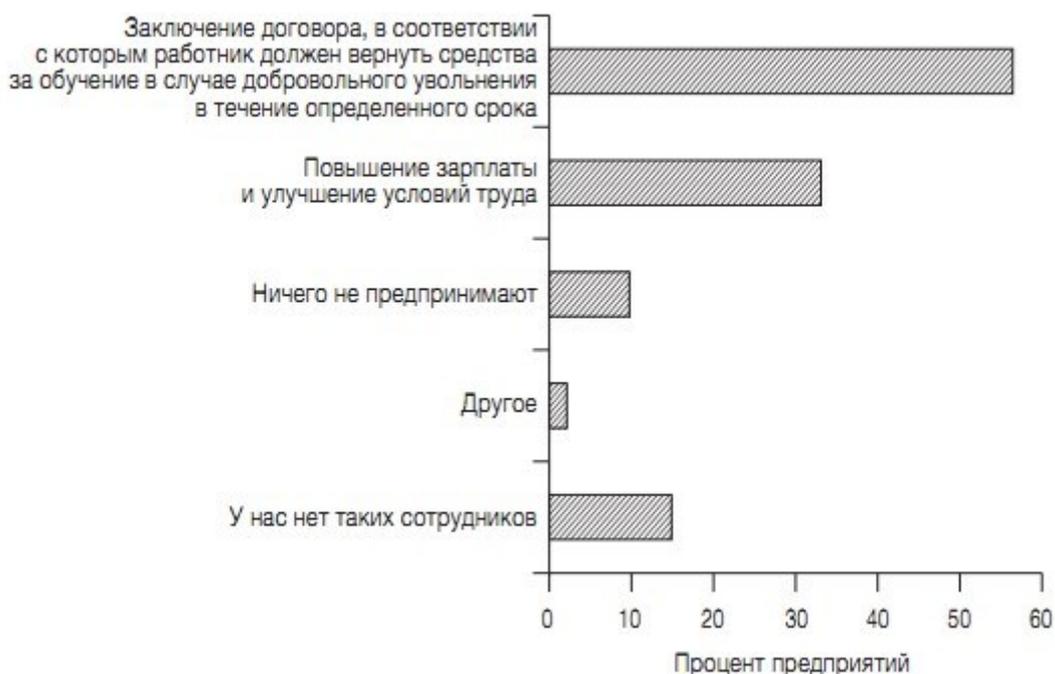


Рисунок 10. Способы удержания на предприятии сотрудника, прошедшего переобучение.

При заключении специальных договоров на проведение обучения, которые несут большие издержки на предприятии, предприятие посредством формального договора старается застраховать выполненные высокие расходы на обучение.

Многими промышленными предприятиями декларируется собственная политика в сфере обучения персонала. Об имеющемся официальном документе заявило 58% предприятий, которые определили стратегию развития предприятия в сфере переобучения и обучения работников. Следует подчеркнуть, что данная доля среди крупных предприятий, значительно выше [41, с. 39-44].

Основным вопросом ставится в предоставлении предприятиями официального документа сотрудниками, которые уже прошли курс обучения. Проблемы актуальности, рассматриваемые потенциальными работодателями, которые затрудняются проводить оценку затрат: в каком объеме и какое обучение было получено сотрудником на предприятии. Документ, носящий официальный характер, который подтверждает обучение по повышению ценности работника на рынке труда. Документально подтверждается

повышения квалификации, которая увеличивает шанс работника о том, что он может покинуть предприятие, предоставившее ему курс обучение.

62,8% составляет прошедшие курс обучения и получившие формальный документ по повышению квалификации среди российских предприятий. 8,5% всех предприятий, не выдали формальный документ об прохождении курса обучения ни одному их обучавшемуся, а только 40% оставшихся предприятий выдали типовой документ каждому обучавшемуся работнику.

В некоторых регионах РФ расположены так называемые ассоциации по развитию персонала, и лишь только 7,6% предприятий входят в состав данной ассоциации по развитию персонала. Основная цель данных ассоциаций - создание системы для проведения обучения работников и ее руководителей. И только крупнейшие предприятия участвуют в подобных объединениях (ассоциациях). С таким числом сотрудников более двух тысяч человек доля которых составляет 21%. Как видно, сотрудничество между предприятиями в сфере обучения персонала в целом не развито. Данное сотрудничество существует в региональных рамках союзов предпринимателей и работодателей, в торгово-промышленных палатах и союзов промышленников. [40, с. 368]

В развитии и регулировании обучения персонала меньше всего ощутима роль профсоюзов. Профсоюзы не обладают особо важным влиянием. 60,5% российских предприятий отражают условия и принципы обучения по подготовки и переподготовки кадров в коллективном договоре предприятия.

Два основных закона вступили в силу с 1 января 2014 г., которые предусматривают новый подход к оценкам условий труда: Федеральный закон от 28 декабря 2013 г. № 426-ФЗ «О специальной оценке условий труда» и Федеральный закон от 28 декабря 2013 г. № 421-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» в связи с принятием Федерального закона «О специальной оценке условий

труда». В ведение единой процедуры взамен прежних двух предусматривает особую оценку условий труда: государственной экспертизы условий труда и аттестации рабочих мест [49].

Согласно закону РФ «О специальной оценке условий труда» аттестацию рабочих с 2014 г. заменили на специальную оценку условий труда, проводить которую обязаны все работодатели без исключения. Если ранее на протяжении 2011-2013 гг. ряд организаций и предприятий (особенно малый бизнес) были освобождены от прохождения аттестации, то сейчас никаких освобождений не предусмотрено [49].

Главным изменением стало не только смена название процесса, но и в корне изменилась сама процедура. За нарушение требований стало ужесточение наказаний, установленных законодательством. Введение полностью нового механизма, связано с тем, что аттестация рабочих мест, проводимая ранее, не могла обезопасить рабочих и не давала нужного эффекта [6].

Статистический показатель всех нарушений составляет 35% [6]. Это – сотрудники, не прошедшие инструктаж по охране труда, но имеют допуск к рабочим местам. Не уделив внимания к изучению правил техники безопасности. некоторые, сотрудники просто поставили роспись. Наименьшее количество процентов набрали работники с отсутствием у них средств индивидуальной либо коллективной защиты. Не проведение аттестации замыкает тройку «лидеров».

Классификации рабочих мест различаются по ниже следующим признакам [3, с. 68-69]:

1. По специфике трудовой деятельности работники делятся на:
 - вспомогательные и основные,
 - руководители и специалисты;
 - коллективные и индивидуальные;
 - не огражденные и огражденные, и неизолированные, и изолированные;

- в воздушной среде, в водной среде, под землей, вне помещения, в помещении;

- нестационарные и стационарные.

2. По обеспечению трудовой деятельности и характерным признакам;

- механизация и автоматизация, выполнение ручных работ и работы смешанного типа;

- специальные и специализированные, универсальные.

3. По взаимодействию работника и специфике средствами труда:

- многостаночные и одинарные;

- с интенсивным перемещением работающего при использовании транспортных средств, с перемещением работающего в ограниченном пространстве без использования транспортных средств, с ограниченным перемещением относительно средств труда, без перемещения работающего.

Для решения поставленных задач перед работниками, входят следующие элементы:

- документация технического характера;

- основное производственное оборудование (основные средства труда);

- технологическая и организационная оснастка, предназначенная для обеспечения работы основного оборудования и протекания технологического процесса (вспомогательные средства труда).

С 1 января 2014 г вступил в силу закон, по специальной оценке, условий труда, который взаимодействует на основе РФ № 426 – ФЗ от 28 декабря 2013 года «О специальной оценке условий труда» [1]. СОУТ (Специальная оценка условий труда) является целевым комплексом мероприятий, направленным на выявление потенциально опасных и вредных факторов трудового процесса воздействия производственной среды и оценка уровня влияния на организм работников с учётом отклонений их

установленных государством гигиенических нормативов и фактическим данным [1].

Всё выше перечисленное относится к вредным факторам: тяжесть труда, напряженность рабочего процесса, недостаточная освещенность рабочего места или отсутствие естественного освещения, повышенный уровень шума, ультра- и инфразвука, вибрация общая и локальная, радиоактивное излучение, электромагнитные поля, микроклимат – несоответствия нормам, химические вещества и их соединения, находящиеся в воздухе аэрозоли и пыли, присутствие бактерий и вирусов.

Выше перечисленное относится к опасным факторам: опасность поражения током, применение неисправного электро- или ручного инструмента и оборудования, работа на высоте, падение предметов на ноги, которые могут прямо или косвенно стать причиной легких или тяжелых травм, в т.ч. с летальным исходом [5, с. 28].

Специальные оценки и задачи условий труда приведены на рис. 11 [6, с.228].



Рисунок 11. Задачи проведения специальной оценки условий труда.

Не менее, чем один раз в пять лет работодателем проводится оценка, на рабочих местах по соответствию с методиками проведения СОУТ, утвержденных Министерством труда.

Специальной оценки и цели условий труда приведены на рис. 12 [6, с.230].



Рисунок 12 – Цели проведения специальной оценки условий труда.

В соответствии с рабочим местом устанавливается класс условий работы, по результатам специальной оценки условий труда. Вредность условий труда делится на четыре класса: оптимальные, опасные и вредные и допустимые [4, с. 96-97].

К первому классу относят оптимальные классы – условия труда которых оказывают негативное воздействие на организм сотрудника, где отсутствуют факторы трудовой деятельности и производственной среды, либо в сравнении с показателями, его степень минимальна, которое устанавливает гигиенические нормативы и обеспечиваются благоприятные условия для поддержания высокого уровня трудоспособности;

К первому классу относят и допустимые классы, условия труда которых имеют значение на негативное воздействие факторов трудовой деятельности и производственной среды на организм работника и не превышает показателей, установленных гигиеническими нормативами, а функциональные изменения, возникающие в организме работника, восстанавливаются к моменту начала следующей смены или в период регламентированного отдыха [48, с. 248].

Первый класс – вредные условия труда, при которых имеет значение негативное воздействие факторов трудовой деятельности и производственной среды на организм работника, при превышающих показателях, установленных гигиеническими нормативами в 3 классе, имеются 4 степени:

- К третьему классу вредных условий труда первой степени относят - воздействие на организм человека негативных факторов трудовой деятельности и производственной среды, которое способны спровоцировать появление в нем функциональных изменений, как правило, восстановление, при прерывании воздействия вредных и опасных факторов,

- К третьему классу вредных условий труда второй степени относят - негативное воздействие факторов трудовой деятельности на организм человека и производственной среды, способные вызвать в его организме стойкие функциональные изменения или привести к появлению (последующему развитию) профзаболеваний легкой степени тяжести, возникающих после продолжительной экспозиции (пятнадцать лет и более);

- К третьему классу вредных условий труда третьей степени относят –негативное воздействие факторов на организм человека трудовой деятельности и производственной среды, которые способны вызвать в его организме человека, стойкие функциональные изменения или привести к появлению и последующему развитию профзаболеваний средней и легкой степени тяжести, возникающих во время трудовой деятельности (с потерей профессиональной трудоспособности) [46, с. 408];

- К третьему классу вредных условий труда четвертой степени относят – негативное воздействие факторов на организм человека трудовой деятельности и производственной среды, которые способны вызвать в его организме стойкие функциональные изменения или привести к появлению и последующему развитию профзаболеваний тяжелой степени тяжести, возникающих во время трудовой деятельности (с потерей общей трудоспособности);

- К четвертому классу вредных условий труда относят – условия труда, при которых создается угроза для жизни человека, а его последствия провоцируют развитие острых профессиональных поражений у работника в период рабочего дня (смены)

Организации всех размеров и форм собственности, в том числе индивидуальные предприниматели обязаны проводить специальную оценку условий труда. Работники-надомники, дистанционные работники и работники, вступившие в трудовые отношения с работодателями – (физическими лицами, не являющимися ИП) являются исключением (согласно ФЗ №426).

Систему декларирования соответствия условий труда ввел в действие новый закон, который подтверждает соответствие государственным нормативам и требованиям охраны труда и условий труда непосредственно на рабочих местах.

Согласно ФЗ №426 «О специальной оценке условий труда», если условия труда не соответствуют нормам, работодатель обязан [49, с. 3]:

- за причиняемый вред здоровью работников, установить ежемесячные доплаты и компенсации
- выдавать молоко, молочные продукты или спец. жиры определенным категориям работников,
- обеспечить досрочный выход на пенсию некоторым категориям работников.

Работодатель подает соответствующую декларацию в территориальный орган Роструда, где говорить о соответствии условий труда всем существующим государственным нормативным требованиям по отношению к рабочим местам, на которых не были выявлены вредные и опасные факторы.

Но в данном вопросе появляется коллизия законодательства. Опираясь на установленные нормативно-государственные требования охраны труда, комиссией формируется перечень опасных или вредных производственных факторов, которые подлежат исследованиям, испытаниям и замерам. Вредные факторы можно выявить при проведении инструментальных измерений и детальных исследований (на примере, фактора световой среды).

Во время воздействия световой среды установка условий труда к классу (типу) осуществляется по показателю освещенности рабочей поверхности, этот показатель можно узнать только, если провести сложно-технические замеры. Аттестующей организация по проведению оценки, нужно произвести соответствующие замеры и дать оценку показателям освещенности рабочей поверхности [54, с. 173].

По результатам проведения идентификации, в соответствии со статьей 11 ФЗ № 426-ФЗ, декларация предоставляется в отношении рабочих мест, на которых не были обнаружены опасные и вредные производственные факторы, под идентификацией потенциально опасных или вредных производственных факторов подразумевается сопоставление и установление совпадений имеющихся на рабочих местах, таких как факторов трудового процесса и производственной среды с факторами производственной среды и трудового процесса, предусмотренными классификатором опасных и вредных производственных факторов, утвержденным государственным органом. Если уже были произведены замеры, то декларация не предоставляется, т.к. потенциально определен вредный фактор [6].

С 8 июня 2014 вступил в силу Указ Министерства труда России от 07.02.2014 N 80н «О форме и порядке подачи декларации соответствия условий труда федеральным нормативным требованиям охраны труда». Порядок ведения и формирования реестра деклараций СОУТ государственным нормативным требованиям охраны труда» (Зарегистрировано в Министерстве юстиций РФ 22.05.2014 N 32387), утверждающий порядок и форму подачи декларации специализированной оценки условий труда. Работодатели уже могут предъявлять декларацию в трудовую инспекцию по отношению тех рабочих мест, на которых не было обнаружено вредных и опасных факторов, начиная с 8 июня [2, с. 108].

В территориальный орган, расположенный по своему месту нахождения, работодатель должен подать декларацию. Предоставление декларации проводится в срок не позже чем через 30 дней. Со дня

подписания всеми членами комиссии отчета о проведении специальной оценки условий труда, после чего начинается ведение отчетности или отчетного период.

Опираясь на законодательство РФ предусматривающий возможность предоставлений декларации работодателем (нанимателем) благодаря современным электронным средствам социального общения (Интернет), почтовой доставки или отправки, при наличии грифа вложения и уведомления лично, путем естественного заполнения рекомендованной формы декларации, доступного шаблона на официальном сайте Роструда.

Работниками Роструда производится ведение реестра заполненных шаблонов деклараций. Представленные данные отчета, описанных в реестре службы Роструда, могут быть открытыми для общего доступа на данном интернет ресурсе Роструда (за исключением в предоставлении сведений, носящих характер секретности – коммерческая и государственная тайна.

Действие декларация составляет пять лет. Но только в том случае, если за данный период ее действия не было отмечено несчастных ситуаций, и отсутствия записи зафиксированных профзаболевания, не поступало жалоб от сотрудников фирмы. И только в этом случае автоматически продлевается срок действия декларации на дальнейший период эксплуатации. Занесения в реестр данных происходит в течение 15 раб. дней, со дня подачи декларации.

Если произошел несчастный случай за время действия декларации на рабочем месте работника (исключение может только быть, случае произошедшие с помощью третьих лиц) так же в случаи выявления у работника профзаболевания, в таком случаи проводится внеплановая проверка (оценка) условий труда (аттестация рабочего места, проводимая отделам труда совместно с отделом по техники безопасности) [60, с. 123].

Сведения подаются за десять дней о долгосрочном завершении действия декларации.

В некоторых случаях при не верных сведениях, указанных в декларации, федеральная инспекция по труду или Роструд России останавливает действия декларации и оповещает об этом в реестре.

Все работодатели в обязательном порядке проводят специальную оценку неважно предприятия это или же индивидуальный предприниматель. Данной оценки не подлежат единичные категории рабочих мест: работники домашнего производства и работники, чьи руководители – физических лиц, не являются индивидуальными предпринимателями. Раннее аттестация рабочих мест производилась только на определенных рабочих местах: на которых имелось в техническое оборудование, транспортные средства, производственные машины, различные установки, ручные инструменты, аппараты или где располагались источники опасные для жизни деятельности человека. На данный момент аттестация затрагивает все рабочие места, не взирая на прошлые критерии, аттестация рабочих мест управленческого персонала обязательна.

Цели и задачи использования итогов СОУТ [6, с. 98]:

- 1) Определение и выявление техники безопасности на рабочем месте.
- 2) Освобождение работодателей от дополнительных страховых пенсионных взносов.
- 3) Установление гарантий и выявления размеров компенсаций (премии) сотрудникам, производящим свою работу на рабочих местах, характеризующихся вредными для здоровья условиями труда в полном соответствии с трудовым законодательством.

Закон обеспечивает возможность использование результатов проведенной СОУТ в следующих случаях [1]:

- гарантирования сотрудникам предприятия за их труд в неблагоприятных условиях компенсаций

- в период реализации и исследования комплекса мероприятий по осуществлению СОУТ, согласно государственным нормативным требованиям охраны труда;
- для контроля за СОУТ на производственных местах;
- в период поступления на работу обязательным требованием прохождения медицинского осмотра работника, так же каждый год регулярно организовывать медицинский осмотр для работников организации.
- при аттестации профессиональных рисков;
- на время несчастных случаев, произошедших на производстве (предприятии), или же производственных приобретенных, профессиональных заболеваний.

Существует так же переходный период, законодатель и о нем побеспокоился. Если работодатель проводивший оценку рабочего места где место имело старое законодательство (до 1 января 2014 г.) освобожден от обязательств организации аттестации рабочих мест до наступления истечения срока действия результатов проведенной оценки, не дольше 31 декабря 2018 г. Результаты аттестации могут пригодиться (в некоторых случаях используются) и для специальной оценки – для осуществления медосмотров, для полной отчетности и достоверности работников охраны труда, для справедливого расчёта компенсаций и премий, стимулирующих выплат, для пересчета трудовых отпусков с учетом вредности, для обеспечения работников личной экипировки в целях обеспечения личной безопасности работника [62, с. 195].

Организации, предприятия с вредными условиями труда обязаны провести аттестацию в срочном порядке. Если же в организации имеются места где работнику положено уйти на пенсию по старости, оценка его рабочего места должна проводится в срочном порядке.

Остальные организации производят аттестацию рабочих мест до 31 декабря 2018 г. Аттестация, проведенная в 2014 г., считается незаконной, и ее

результаты не могут быть аннулированы. Эти данные изложены в специальном письме Минтруда РФ.

Типы оценки СОУТ бывают плановые и внеплановые. От типа оценки зависит период проведения СОУТ. Плановый тип проверки проводится не меньше одного раза в пять лет. Исчисление начинается со дня утверждения отчета о проведении действующей аттестации. Если руководитель считает нужным провести аттестацию рабочих мест раньше времени, то это возможно в том случае если условия на рабочих местах усовершенствованы. Сразу возникает вопрос, а зачем проводить преждевременную оценку, почему бы не дождаться срока?

Это все делается, чтобы организации могла сэкономить на компенсациях, страховых взносах, премиальных, и на экипировке сотрудников. Раз мы улучшили условия труда можно и сэкономить, что зачастую снижает работоспособность. Так же внеплановая аттестацию проводят при смене помещения, введения в производства новых технологий, новых рабочих мест.

Данная проверка должна пройти в течение шести месяцев со дня нововведения.

В данном законе есть и другие факторы для внеплановой оценки: при модернизации технологий или прочих изменения в них; замене оборудования; при использовании нового сырья или материала; несчастных случаев, произошедших на производстве (предприятии), или же производственных приобретенных, профессиональных заболеваний; по запросу профкома; при новой экипировке и др. Внеплановой оценки подлежат те рабочие места, которых коснулись изменения. Данный порядок аналогичен порядку плановой аттестации и содержится в приказе Минтруда РФ [61, с. 270].

Зачастую мы можем увидеть, как несколько работников трудятся в одинаковых условиях и выполняют однотипную работу, отсюда следует что рабочие места идентичны. В таких ситуациях аттестацию организывают в

отношении 20 % трудовых мест, но должно быть не меньше 2-х трудовых мест.

Аналогичные это когда рабочие места находятся в однотипных помещениях, освещение, отопление, влажность, система вентиляции, оборудование, сырье, экипировка все должно быть однотипное, не чем е должно отличаться.

Предприятия, имеющие аккредитацию Минздравсоцразвития и Минтруда на организации по проведению оценки трудовых мест по условиям труда, являются правомочными провести специальную оценку условий труда до истечения срока действия имеющихся аттестатов аккредитации.

Не последнюю роль в организации проведения аттестации отводится профсоюзом. Сотрудники профсоюзного комитета непосредственно входят в состав комиссии. Профсоюз имеет полное право на разъяснения, по вопросам относительно проведения СОУТ. Если во время проверки возникнут какие-либо сомнения в результатах, профсоюз может их подать на пересмотр что повлечёт за собой внеплановую проверку СОУТ.

Основа организации проведения СОУТ [6, с. 62]:

- все финансовые и организационные вопросы по проведению СОУТ возлагаются на работодателя;
- проводить СОУТ имеют право только организация, имеющая аккредитацию на право проведения СОУТ и работодатель предприятия;
- СОУТ организовывается на основании заключенного договора гражданского правового характера, между работодателем и организацией, осуществляющей СОУТ;
- СОУТ в обязательном порядке проводит аттестацию всех рабочих мест, имеющихся на предприятии с учетом всех особенностей, указанных в ФЗ №426 «О специальной оценке условий труда»;
- Аттестация одного рабочего места должна проводиться не реже 1-го раза в пять лет.

- Проверка аккредитованной организацией будет остановлена если работодатель:

а) если работодателем не было в должный срок предоставлено необходимых документов;

б) работодатель не захотел или не подготовил необходимые условия для организации инструментальных или (и) лабораторных измерений и оценок факторов трудовой деятельности и производственной среды.

Аккредитованная организация, проводящая СОУТ, также может отказать от проверки в тех случаях:

а) если работодателем не было в должный срок предоставлено необходимых документов;

б) работодатель не захотел или не подготовил необходимые условия для организации инструментальных или (и) лабораторных измерений и оценок факторов трудовой деятельности и производственной среды.

Для проведения аттестации трудовых мест:

1. Работодателем организовывается комиссия по СОУТ, которая состоит из специалиста по охране труда, представителей профсоюзного комитета, представитель отдела труда, отдела кадров, общее число членов должно получиться нечетным. Если организация в которой проводится СОУТ относится к малому предпринимательству на основании законодательства РФ тогда в состав комиссии входит работодатель – индивидуальный предприниматель и его представители [57, с. 73].

2. Далее график о проведение СОУТ утверждается.

3. Утверждается работодателем состав комиссии в соответствии с положениями ФЗ №426.

4. Председатель комиссии – представитель работодателя.

В начале мероприятия по СОУТ утверждается комиссией рабочие места, подлежащие проверки в обязательном порядке, с отметкой однотипных рабочих мест.

Аттестация СОУТ проводится в следующем порядке:

1) оценщик организации, осуществляющей СОУТ идентифицирует все опасные и вредные условия.

2) оценщик должен провести инструментальные замеры на рабочих местах где были выявлены опасные или вредные для здоровья человека факторы производственной среды;

3) далее подводятся итоговые результаты

4) итоговые результаты оформляются в соответствии стандартов СОУТ

5) в соответствующие государственные органы задаются отчеты о проведении СОУТ заносится в базу.

Все действия организации СОУТ можно поделить на несколько шагов [6]:

1. Подготовка к СОУТ - Создание комиссии;

- Подготовка рабочих мест;

- Составление перечня рабочих мест - Подготовка первичной документации; - Определение потенциально вредных факторов;

2. Проведение измерений и оценок соответствия

- Оценка соответствия условий труда гигиеническим нормативам;

- Оценка обеспеченности работников средствами индивидуальной защиты;

- Оценка защищенности работников средствами экипировки;

- Оценка эффективности выданных работнику экипировки.

3. Оформление отчетов СОУТ [57, с. 39]:

- описание аттестующей организации – Протокол проведения исследований;

- Перечень трудовых мест – Протокол оценки экипировки;

- Карты специальной оценки условий труда – Перечень мероприятий по максимизации условий труда;

- Общий отчет специальной оценки условий труда – Заключение эксперта.

4. Этап 4: Сдача материалов специальной оценки условий труда

- пункт 1 – направление отчета в организацию.
- пункт 2 – утверждение результатов членами комиссии.
- пункт 3 – уведомить работников с результатами.
- Пункт 4 – подача отчетов СОУТ в государственную инспекцию труда.

Результаты по СОУТ функционируют на протяжении 5 лет с момента проведения.

Все проведенные результаты СОУТ регистрируются в виде отчета комиссии

Отчет о проведенной проверке подписывается всеми членами комиссии, председатель комиссии его утверждает. Если один из членов комиссии не одобряет результат проверки СОУТ, он имеет полное право в посменном виде изложить свое мнение о проведенной проверке и приложить его к отчету.

В установленные сроки, а именно не позднее 30 дней с момента утверждения отчета о проделанной проверке СОУТ, работодатель должен в обязательном порядке ознакомить всех сотрудников под роспись в карте с отчетами проверки СОУТ [57, с. 39].

1.3. Тенденция и цель совершенствования систем управления персоналом

Очевидна проблематика в совершенствовании системы управления персоналом: в сфере наемного труда всеобщего количества работников составляет 90%. Для большинства различного рода компании, свойственно неумение оценивать собственного вноса индивида в достижение коллективного результата и объективной нормы. Это связано с тем, что сотрудники создают особенно трудную для руководства общественную систему в компании, владеющую самоорганизацией и уникальными вероятностями саморазвития. Данная система способна ставить и выбирать

перед собой конкретные цели. Система исключительно восприимчива к управленческому влиянию. Подобное влияние выполняется без учета желаний сотрудников и определенных свойств, эффективность работы падает быстрее, чем при прочих видах источников. Эффективные методы влияния и точные руководства, могут предоставить существенное превалирование ожидаемых итогов к произведенным инвестициям.

Совершенствование системы управления персоналом в организации базируется на взаимосвязанном применении методологии в управлении кадрами.

Построение результативной системы управления персоналом и ее дальнейшее совершенствование является процессом, состоящим из последовательности этапов, представленных на рис.13 [34, с.172].

Выделяют административно – технические методы влияния на сотрудников: психологические и экономические. С их помощью формируется эффективный комплекс способов воздействия на отдельных работников и весь коллектив компании в целом, что ухудшает либо улучшает их деятельность. Применение слишком больших штрафных санкций может послужить основанием для возникновения значительного недовольства сотрудников организации и даже их отток. Данное решение может поспособствовать росту производительности труда и благотворно повлиять на дисциплину. Любой метод в то же время может иметь как негативное, так и положительное воздействие в целом на систему управления персоналом [54, с. 176].

Эффективность деятельности любой организации зависит от производительности ее сотрудников. Высокий уровень компетенции и квалификации работников, степень их удовлетворенности заработной платой и основными условиями труда влияют на степень повседневной эффективности. Внедрение и разработка программы по развитию персонала является одной из тенденций развития персонала на рис. 14 [34, с. 172].



Рисунок 13. Направления совершенствования системы управления.

Главное место в подборе персонала длительное время занимал уровень образования человека, который намеревается поступить на работу к работодателю. Данный критерий, хоть и важный, но он не должен быть основным. Не всегда высшее образование свидетельствует о том, что работник сможет результативно осуществлять свои должностные обязанности. человек обладающий такими качествами, как усидчивость и кропотливость может получить красный диплом, но это не означает, что он сможет находить новых клиентов и эффективно продавать товар. необходимо разработать внутри каждой организации, мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом с учетом размеров организации, отраслевых особенностей, внутренней специфики..



Рисунок 14. Пример программы по развитию персонала предприятия.

В линейном руководстве понятие «управление» понимается так, все задачи управления персоналом ложатся на руководителей отдельных подразделений. Передача части деятельности по управлению персоналом непосредственным руководителям является тенденцией времени, с одной стороны, а с другой стороны, негативные явления, которые связаны с невозможностью получения профессиональной консультации, отсутствием методической помощи и отсутствием понимания процесса управления персоналом, и даже делегированием функций управления руководителям, не готовым профессионально к этому. Всё это в стиле руководства кадрами приводит к возникновению авторитарных методов. [45, стр. 22]

Авторитарный стиль руководства приводит к снижению инициативы и неудовлетворенности своей работой, творческой активности персонала. Постановка целей и задач управления персоналом делает акцент как в наиболее эффективном методе руководства. [34, стр. 176].

Главной задачей системы управления персоналом, состоит в том, чтобы выбирать и использовать наиболее эффективные стимулы и методы стимулирования и нести в себе стимулирующие содержание. [44, стр. 86]

Важнейшей задачей управления персоналом, является обеспечение количественных и качественных характеристик сотрудников предприятия. Направления улучшения системы управления персоналом разнообразны. вариации и наличие, зависят от индивидуальных особенностей и финансовых возможностей организации.

Совершенствование в системы управления персоналом – не самоцель. Эффективно действующая система позволит на 100%, использовать имеющийся кадровый потенциал и свести к минимуму текучесть кадров. Не существует единых рекомендаций по тому, в каких пропорциях и как использовать возможности по управлению персоналом, которые дают применение тех или иных методов. Пропорции, определяющие оптимальное соотношение между методами, подбираются в индивидуальном порядке, с учетом как специфики и особенностей производства и кадрового состава, так и его реальных потребностей.

Подводя итог главе, можно сказать, что совершенствование системы управления персоналом представляет собой многоэтапный процесс. Необходимо подбирать конкретные методы и шаги по совершенствованию системы УП с учетом специфики деятельности предприятия. Поэтому, необходимо провести анализ существующей системы с целью выявления сильных и слабых ее сторон, перед разработкой предложений по совершенствованию. [43, стр. 163]

2. Специфика применения и совершенствование системы управления персоналом в АО «Алмалыкский ГМК» на примере подразделения УСО

2.1. Система управления персоналом УСО

Управление социальных объектов в структуре АО «Алмалыкский ГМК» является вспомогательным структурным подразделением на правах цеха и возглавляется начальником. Управление социальных объектов непосредственно подчиняется директору по персоналу и социальному развитию. [58, стр. 1-12]

В составе Управления социальных объектов входят:

- детские образовательные учреждения
- ремонтный участок;
- участок дезинфекции и дезинсекции;
- дом пенсионеров «Нуроний»;
- гостиница «Весна»;
- цех по организации питания и реализации молочной и другой продукции комбината;
- дворец культуры «Металлург», санаторий-профилакторий (в части хозяйственного обслуживания);
- детский парк «Болажон»;
- аквапарк «Дельфин»;
- спортивный комплекс «АГМК» в том числе: стадион, спортивные сооружения и спортивно-технический клуб;
- зона отдыха «Синегорье»;
- Детские оздоровительные лагеря «Тонг», «Металлург», «Истиклол», «Хандиза-Парвоз»;
- пансионат «Олтин-Олма».

Связь с другими отделами и структурными подразделениями комбината осуществляется через начальника управления.

В своей работе Управление социальных объектов руководствуется:

- Трудовым кодексом Республики Узбекистан;

- Указами, постановлениями, распоряжениями, приказами вышестоящих органов и распоряжениями, приказами АО «Алмалыкский ГМК»;

- Уставом АО «Алмалыкский ГМК»;

- Коллективным договором АО «Алмалыкский ГМК»;

- Регламентом работы АО «Алмалыкский ГМК»;

- Нормативными документами Министерства образования Республики Узбекистан в части дошкольного воспитания;

- Правилами внутреннего трудового распорядка Управления социальных объектов;

- Санитарными нормами и противопожарными правилами;

- Правилами техники безопасности и охраны труда;

- Настоящим положением.

Основными задачами Управления социальных объектов являются:

1. Организация работы детских образовательных учреждений АО «Алмалыкский ГМК» в целях создания благоприятных условий для воспитания детей дошкольного возраста, снижения заболеваемости и укрепления здоровья детей, подготовка их к школе;
2. Содержание детских образовательных учреждений АО «Алмалыкский ГМК» в соответствии с установленными Республикой Узбекистан санитарными нормами и правилами;
3. Содержание объектов Управления социальных объектов для отдыха работников АО «Алмалыкский ГМК» и их семей, а также пенсионеров комбината;
4. Обеспечение хозяйственного обслуживания Д/К «Металлург», Санатория-профилактория, Спортивного комплекса «АГМК» [58, с. 8];

Управление социальных объектов осуществляет следующие функции:

1. Обеспечивает хозяйственное содержание и текущий ремонт объектов социально-культурного назначения и детских образовательных учреждений;

2. Принимает меры по повышению качества текущего ремонта, осуществляет контроль за выполнением капитального ремонта объектов социально-культурного назначения и детских образовательных учреждений;
3. Составляет графики планово-предупредительного ремонта;
4. Совершенствует экономическую деятельность управления, направленную на достижение наивысших результатов при наименьших затратах материальных, трудовых и финансовых ресурсов;
5. Осуществляет планирование, учет и отчетность по финансово-хозяйственной деятельности управления;
6. Обеспечивает участки управления необходимыми материалами, оборудованием и инструментами;
7. Осуществляет учет основных фондов;
8. Осуществляет мероприятия по воспитанию детей дошкольного возраста, направленные на выполнение учебной программы «Болажон», разработанной на основании государственных требований, предъявляемых к развитию детей дошкольного возраста;
9. Осуществляет своевременную подготовку детских оздоровительных лагерей «Тонг», «Металлург», «Хандиза-Парвоз», «Истиклол», зоны отдыха «Синегорье» для летнего отдыха детей, работников комбината и их семей;
10. Организует работу по направлению работников и пенсионеров комбината в медицинские учреждения на лечение;
11. Проводит работу по укреплению трудовой и производственной дисциплины, повышению ответственности руководителей за создание безопасных условий труда, технику безопасности, производственную санитарию, пожарную безопасность;

Управление социальных объектов имеет право осуществлять заключение и прекращение трудовых договоров с рабочими после отбора кандидатур комиссией, производить переводы рабочих на другую работу,

вносить изменения в трудовые договора рабочих в случае необходимости. Осуществлять оформление документов для заключения трудовых договоров с руководителями и специалистами, прекращения трудовых договоров и применения к ним мер дисциплинарного взыскания. Прекращение трудовых договоров с рабочими по статье 100 Трудового кодекса Республики Узбекистан производить после согласования с юридической службой и службой по работе с персоналом АО «Алмалыкский ГМК» [58, с 12];

Устанавливать продолжительность рабочего времени для работников, занятых на работах с неблагоприятными условиями труда, в соответствии с аттестацией рабочих мест;

Предоставлять работникам трудовые и социальные отпуска, отпуска без сохранения заработной платы, производить в случае необходимости отзыв из отпуска, денежную компенсацию при прекращении трудового договора за все неиспользованные ежегодные основные, дополнительные отпуска и денежную компенсации, по желанию работника сверх минимальной продолжительности отпуска, за исключением социальных отпусков и дополнительных отпусков за работу в неблагоприятных условиях труда;

Устанавливать формы и системы оплаты труда;

Устанавливать правила внутреннего трудового распорядка на основании правил, утвержденных АО «Алмалыкский ГМК», и осуществлять контроль за их соблюдением;

Устанавливать и повышать разряды рабочим в соответствии с обновленным Классификатором основных должностей служащих и профессий рабочих, ОТКС и положением о профессиональном обучении и повышении квалификации кадров;

Ходатайствовать о заключении контрактов с работниками в соответствии с действующим положением;

Применять к рабочим меры дисциплинарного взыскания за нарушение трудовой, производственной и технологической дисциплины, техники

безопасности, промышленной санитарии и другие нарушения, вносить предложения о поощрении работников за успехи в работе;

Заключать договора с работниками о материальной ответственности;

Взыскивать с виновного работника суммы причиненного вреда;

Создавать условия труда, отвечающие требованиям безопасности и гигиены, осуществлять проведения инструктажа по технике безопасности, производственной санитарии, противопожарной охране;

Рассматривать индивидуальные трудовые споры на комиссиях по трудовым спорам;

Осуществлять права в области оплаты труда в пределах установленного фонда заработной платы;

Издавать приказы по всем вопросам, касающимся производственной деятельности, технике безопасности, санитарии и исполнению вышеперечисленных делегированных прав;

Разрабатывать и утверждать должностные инструкции на работников управления;

Делегировать пансионату «Олтин Олма» права самостоятельного составления бухгалтерского баланса, цен, сметы затрат, оформления и регистрации доверенности для получения товарно-материальных ценностей для нужд пансионата;

Разрабатывать и утверждать расстановочные штаты рабочих, исходя из объемов и разрядов работ, вносить в них изменения. Осуществлять расстановку рабочих кадров в соответствии с расстановочными штатами;

Издавать приказы о привлечении работников к работе в выходные и праздничные дни в порядке, установленном Трудовым кодексом Республики Узбекистан и коллективным договором АО «Алмалыкский ГМК», по согласованию с директором по персоналу и социальному развитию АО «Алмалыкский ГМК»;

Привлекать работников, в случае необходимости, с их согласия к сверхурочным работам с соблюдением ограничений, установленных

Трудовым кодексом Республики Узбекистан, по согласованию с директором по персоналу и социальному развитию или главным инженером АО «Алмалыкский ГМК»;

Производить выплату работникам ежемесячного вознаграждения за выслугу лет в соответствии с действующим положением, материальной помощи при уходе в трудовой отпуск [40, с. 528];

Разрабатывать и утверждать положения о премировании работников за основные результаты хозяйственной деятельности в соответствии с положениями АО «Алмалыкский ГМК», издавать приказы о премировании;

Предоставлять уполномоченным по охране труда время для обучения и выполнения своих обязанностей в соответствии с коллективным договором;

Осуществлять оформление документов для выплаты материальной помощи на погребение работника или бывшего работника комбината.

Организационные структуры предприятия УСО, см. рис. 15, 16



Рисунок 15. Организационная структура предприятия УСО.

Производственная структура управления социальных объектов АО «Алмалыкский ГМК»

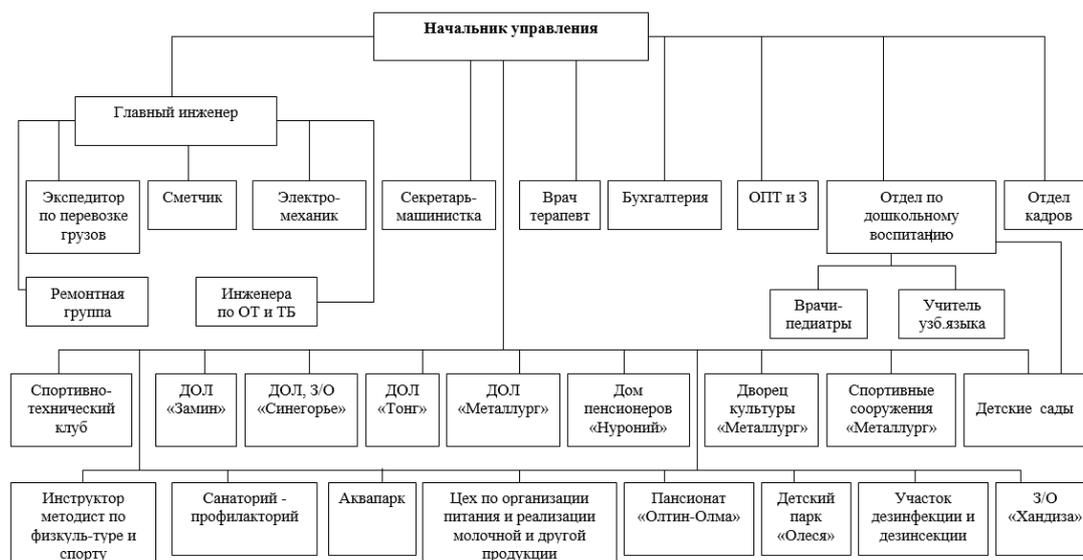


Рисунок 26. Производственная структура предприятия УСО.

Перед нами отражена выкопировка из таблицы 3 [65, с. 2] «Анализа качественного состава кадров по предприятию АО «Алмалыкский ГМК»»

Таблица 3

АНАЛИЗ КАЧЕСТВЕННОГО СОСТАВА КАДРОВ по предприятию АО "Алмалыкский ГМК" с 27.12.2016 по 27.03.2017														
	всего	жен	раб-П	раб_жен-П	раб-О	раб_жен-О	раб-Т	раб_жен-Т	рук	рук(жен)	спец	спец(жен)	тех.	тех.(жен)
ВСЕГО работников	1327	1012	229	108	565	411	47	39	62	49	369	356	54	48
в том числе имеют образование :														
высшее (бакалавр)	27	19	2		2				10	6	11	11	2	2
высшее (инженер, магистр)	90	66	4		10	3	3	1	22	17	45	42	6	3
среднее специальное (техникум)	172	154	13	9	36	28	8	7	10	9	86	83	18	17
сред.професс. (лицей,СПТУ,ПШ)	84	56	32	20	45	30	1	1	3	3	3	2		
среднее спец. проф. (колледж)	546	452	75	30	205	166	16	13	6	6	220	215	24	22
среднее общее	346	224	86	45	228	153	15	13	10	7	4	3	3	3
неполное среднее	62	41	17	4	39	31	4	4	1	1			1	1
имеют возраст :														
до 16 лет														
17-18 лет	2	2	1	1	1	1								
19-25 лет	351	287	65	25	158	140	4	2	4	4	108	104	12	12
26-30 лет	124	96	11	4	40	23	9	8	6	5	54	54	4	2
31-40 лет	245	181	39	23	102	63	15	13	12	9	64	62	13	11
41-50 лет	362	279	71	34	160	121	11	11	17	13	86	84	16	15
51-54 года	131	102	25	16	64	48	2	2	13	11	24	22	3	3
55 лет и старше из них	112	65	17	5	40	15	6	3	10	7	33	30	6	5
женщины 55 лет и старше	65	65	5	5	15	15	3	3	7	7	30	30	5	5
мужчины 60 лет и старше	14		4		6		1		1		2			
Итого по возрасту:	1327	1012	229	108	565	411	47	39	62	49	369	356	54	48
Работающих пенсионеров	7	4	1		3	1			1	1	2	2		
из них мужчины 16-59 лет	3		1		2									
и женщины 16-54 лет	2	2			1	1			1	1				
По стажу работы на АГМК :														
до 1 года	60	47	21	12	36	32					3	3		
1-5 лет	475	375	78	34	184	143	14	10	14	11	162	157	23	20
6-10 лет	203	139	40	22	86	50	9	7	7	3	49	48	12	9
11-15 лет	253	192	38	16	108	77	10	9	15	12	72	68	10	10
16 и более лет	336	259	52	24	151	109	14	13	26	23	83	80	9	9
Итого по стажу:	1327	1012	229	108	565	411	47	39	62	49	369	356	54	48
по национальностям														
узбеки	998	768	164	78	440	324	28	23	44	33	288	280	34	30
русские	134	113	15	9	53	41	9	8	8	8	43	41	5	5
украинцы	9	8	2	1	3	3					4	4		
казахи	10	6	2	1	6	3	1	1			1	1		
корейцы	10	9	1		3	3			1	1	3	3	2	2
татары	77	60	15	9	22	15	6	5	6	6	22	20	6	5
и др.	89	48	30	10	38	22	3	2	3	1	8	7	7	6
Состояло на начало периода	1325	1016	226	105	564	415	45	38	62	49	373	360	55	49
Принято за период	2	2	2	2										
Уволено за период	19	18	3	3	10	9	1	1	3	3	1	1	1	1
Переведено с др. предпр. АГМК	19	11	5	2	9	4	2	2	2	2			1	1
Переведено на др. предпр. АГМК	13	10	4	1	4	4	1	1	2	2	1	1	1	1
Текучесть за период	4,43	2,02	7,1	3,94	2,01	0,97	0	0	8,9	6,32	2,47	0,86	6,5	4,49

На предприятии Управления социальных объектов анализ качественного состава проводится раз в квартал. В предоставленном отчете (таб.1) мы видим незначительные изменения за текущий период. На начало периода численность составляла 1325 человек из них 1016 женщин. За квартал было принята 2 человека, уволено 19, переведено с других цехов в УСО 19, переведено в другие цеха 13. Численность увеличилась на 2 работника. Численность на конец периода составила 1327. Текучесть за период составила 4,43.

В отчете качественного анализа также отражены следующие [65, стр. 2], сведения образования (неполное, среднее общее, среднее спец. профессиональное, среднее профессиональное, высшее (магистр, инженер), высшее бакалавр. За текущий период число специалистов уменьшилось на 4 работника в связи с переводом на другое предприятие. По возрастной категории также подразделяются на работников до 16 лет, 17-18 лет, 19-25 лет, 26-30 лет, 31-40 лет, 41-50 лет. Далее по таблице, представлены сведения, которые подразделяют на категорию национальной принадлежности, где перечислены: украинцы, казахи, корейцы, татары и другие национальности.

На нашем предприятии уделяется большое внимание подготовке высококвалифицированных кадров и регулярному повышению квалификации руководителей и специалистов. Руководители и специалисты компании учатся без отрыва от производства в Учебном центре АО «Алмалыкский ГМК», а также в учебных заведениях и ВУЗах Узбекистана, ближнего и дальнего зарубежья [58, с. 528].

Новым шагом после проведения комплексного обучения на основе общих рекомендации по улучшению системы управления стимулирования в АО «Алмалыкский ГМК» в новую службу корпоративных отношений Центрального аппарата АО «Алмалыкского ГМК» введена должность ведущего специалиста, на которого возложены функции корпоративного консультанта.

Топ-менеджеры и специалисты АО «Алмалыкский ГМК» усовершенствовать свои знания и навыки в области внедрения современных методов и принципов системы управления персоналом, корпоративного управления, менеджмента, маркетинга, МСФО, операционного менеджмента и других направлений современного ведения бизнеса на курсах, организованных Научно-образовательным центром корпоративного управления (НОЦКУ совместно с Европейской школой менеджмента и технологий). Из восьми топ-менеджеров, трое получили возможность участия в интенсивных практических курсах на предприятиях Германии, где они смогли поближе познакомиться с немецкой системой корпоративного управления и получить ответы на интересующие их вопросы.

2.2. Рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в структурном подразделении УСО

Так как основными составляющими системы управления персоналом является набор, отбор, обучение, мотивация, то и рекомендации по совершенствованию и повышению эффективности будут затрагивать эти направления с учетом экономического, социального и организационного эффекта.

На основании анализа системы обучения персонала в УСО представляется возможным предложить ряд рекомендаций по ее совершенствованию.

Методы аттестации. Аттестация дает собой процесс оценки производительности выполнения сотрудником собственных должностных обязательств, осуществляемый его конкретным управляющим. Аттестация включает в себя некоторое количество итогов и по существу считается нескончаемым ходом [35, с. 28].

В центре аттестационного процесса располагается аттестационное собеседование - встреча начальника с аттестуемым сотрудником, в ходе которой рассматриваются итоги работы за последний период, дается оценка

данной работы, как управляющим, так и самим сотрудником, утверждается проект работы работника на будущий год и на перспективу. Из обучения видно, что успех собеседования находится в зависимости на 80% от подготовки проводящего его начальника и на 20% - от аттестуемого работника.

Способы аттестации эффективны в больших организациях, деятельных в критериях довольно размеренной наружной среды. В то же время данным способам присущ ряд дефектов, делающих их неадекватными для передовых оживленных фирм, которые работают в критериях массовой конкуренции.

Неудовлетворенность множества организаций классическими способами аттестации побудила их начать функциональные поиск и новейших способов к оценке персонала.

Нетрадиционные методы аттестации. Нетрадиционные способы аттестации начали распространяться довольно давно, 10-15 лет назад в следствие этого их до сих пор, нередко их называют экспериментальными. Кое-какие из их уже показали обширное использование и крепко утвердились в качестве нормальных способов оценки персонала массы фирм. К количеству этих способов, относится «360-градусная аттестация». При подобной аттестации работник оценивается собственным управляющим, собственными сослуживцами и собственными подчиненными. Определенные механизмы аттестации, имеют все шансы быть различными, впрочем, сущность данного способа четко отражена в его заглавии, и в получение всесторонней оценки работника [37, с. 46].

Нетрадиционные способы аттестации дают возможность изучить свойственные классической системе дефекты, впрочем, их внедрение. До расширения состава служащих, оценивающих аттестуемого, есть вероятность стать предпосылкой цельного ряда инцидентов между ним и его сослуживцами или же подчиненными, связанных с объективностью оценки и восприятием данной объективной оценки самим аттестуемым.

Психологические методы оценки. Психические способы оценки

считаются специфичной разновидностью нестандартных способов аттестации. Проф. специалисты по психологии с помощью особых исследований, обследований, упражнений рассматривают присутствие и уровень развития конкретных данных у работника. В отличие от классической аттестации оцениваются не итоги, а потенциал работника. Психические способы дают возможность добиваться высочайшей степени точности и детализации оценки, впрочем, важные потери, связанные с потребностью найма проф. специалистов по психологии, ограничивают область их использования. В передовых организациях эти способы применяются в ведение для определения служащих с лидерским потенциалом - будущих руководителей [37, с. 52].

Ведущей недостаток предоставленного способа заключается в том, собственно, что оцениваются не все нюансы работы работника, а лишь только уровень выполнения им главных задач, собственно, что ограничивает объективность оценки и способности ее применения для принятия заключений о предназначении на новое место, проф. подготовке, увеличении заработной платы и т.д.

Балльный способ. Для оценки моментов результативности чаще всего пользуются балльным способом. К примеру, при оценке тяжести, значимости и свойства труда применяется выстроенный ряд.

Произведенная работа по категории трудности:

- существенно выше должностной инструкции;
- немного выше должностной инструкции;
- соответствует должностной инструкции;
- несколько ниже, чем требуется в должностной инструкции;
- существенно ниже, чем требуется в должностной инструкции.

Выполнение работы:

- на высочайшем уровне - 5;
- на неплохом уровне - 4;
- удовлетворительно - 3;

- ниже среднего значения - 2;
- неудовлетворительно - 1.

Рассмотрим все плюсы и дефекты данных способов оценки итогов трудящийся работы, которые отлично показали себя на практике в различных компаниях ФРГ, США, Стране восходящего солнца (Японии).

Графическая шкала оценки. Графическая шкала оценки считается обычным и известным способом аттестации служащих. Любому аспекту соответствует степень осуществления обязанностей (от не удовлетворительного, до отличного) [46, с. 78].

Рейтинг работника по определенному аспекту выражается в конкретных численных значениях, обозначенных в шкале оценки, которые вслед за тем суммируются и определяют степень выполнения проф. работы.

Характеристики, по которым сравнивается работа сотрудников:

- склонность к увеличению квалификации;
- знания (поверхностные, глубокие);
- навыки (узкие, широкие);
- надежность (старание);
- усидчивость (трудолюбие, старательность и др.);
- педантичность (исполнительность, строгость);
- стремление к лидерству и т.д.

Способ принудительного (необходимого) распределения. Способ принудительного (необходимого) распределения, разрешает распределить всех служащих по осуществляемым категориям. К примеру, по определенному показателю, характеризующему профессионализм, возможно распределить сотрудников следующим образом:

- от 30% и выше, отлично;
- от 25% - до 30% повыше среднего;
- от 20% - до 25% среднее;
- от 15% - до 20% ниже среднего;
- от 5% - до 15% плохо.

Способ критичных случаев. Способ критичных случаев предусматривает длительную концентрацию успешных и ненужных случаев выполнения обязательств любым подчиненным. Данную работу делает начальник, который время от времени, к примеру, каждые полгода, подвергает анализу и оговаривает итоги оценки.

Способ критичных случаев выделяет в руки начальника, неопровержимые прецеденты, свидетельствующие о качестве выполнения подчиненным своих обязательств, и в следствие этого разрешает объективно расценивать работу [40, с. 528].

Описанный способ разрешает создать для всякого сотрудника комплект критериев (стандартов). Благоприятные и негативные отличия от стандарта и есть случаи отличия от общепризнанных мерок. Способ критичных случаев имеет возможность быть применен в дополнение к способам ранжирования как базу для оценки работника.

Рейтинговые шкалы. Рейтинговые шкалы, относятся к качествам сотрудника, - это способ шкалирования собственных свойств. Особенных фуроров в разработке данного способа достиг южноамериканский общественный специалист по психологии Ф. Фидлер [47, с. 40; с. 48].

Набор кадров. В цель набора входит созданию послужного списка кандидатов на все представленные специальности и профильные должности, из которого организация отсеивает особо подходящих для нее работников. Кадровая служба определяет необходимый объем по укомплектованию наёмной рабочей силы и фактическую потребность в ней. Необходимо обязательно учитывать такие факторы, как выход на пенсионную выплату, текучесть кадров, увольнения в связи с истечением срока договора найма, а также перспективное увеличение сферы деятельности предприятия. Набор ведется и из внешних и из внутренних источников. Но все же предпочтение отдается внутреннему набору. Продвижение по службе своих работников обходится дешевле. Помимо того, это повышает их подъем, улучшает нравственная атмосфера и усиливается привязанность работников к

предприятию. Продолжительно, организация должна уведомлять всех служащих о новых вакансиях, что позволяет им подать заявление до того, как будут рассматриваться заявления людей со стороны [65, с. 41].

Отбор кадрового персонала на предприятии. Данный этап подражает проведение начальством конкурсного отбора особенно подходящих кандидатов из резерва, сделанного в ходе отбора, который в большинстве случаев отдает предпочтение человеку, имеющему необходимую квалификацию, а также уровня профессиональных навыков, полноценного образования и личные качества конкурсанта. В проводимом отборе на руководящую должность, основным является совместимость кандидата с вышестоящими руководителями и его подчиненными.

Информационный сбор развит в организации не надлежащим образом, который дает возможность провести анализ совместную работу психолога и начальника по разработке анкеты, с волнующими и поставленными вопросами [69].

Как показывает практика отбора собеседования, проведенного опытным кадровиком, временами является самым результативным методом для обнаружения мотиваций кандидата, его личностных устремлений и особенностей.

Подготовка кадрового персонала на предприятии. Руководители предприятия обязаны регулярно проводить тренинги по обучению, подготовки и переподготовки сотрудников.

Профессиональная подготовка представляет собой проведение обучения работников определенным навыкам, что позволит поднять эффективность и производительность труда. Основная цель преследования начальством – обеспечение своего предприятия удовлетворенным числом людей с нужными специфическими навыками и способностями, что является нужным условием воспроизводства и развития бизнеса. Исследования и навык отдела кадров показывает, что обучение в рабочее время, результативнее и вероятно, что более перспективно.

Рекомендуем для выполнения данной работы на предприятии утвердить должность заместителя эксперта по кадровым вопросам. На предприятиях рекомендовано обширное развитие карьерного роста и других форм реализации и развития способностей работников.

Является возможным в проведении организации планомерной работы с кадровым персоналом, с резервом для продвижения, строящиеся в определенных организационных формах, по подготовке кандидатов на продвижение по службе, согласно индивидуального плана обучения на курсах и стажировке на занимаемые должности. Основная масса молодежи среди работников на управляющих должностях должна составлять больше 80% [57, с. 11].

Должны быть разработаны данные для обеспечения равновесия между экономической и общественной результативностью применения трудовых источников. Тесно разработанная система по оплате труда, которая без ограничения максимальными и минимальными размерами зависят от итогов работы всего трудового коллектива и каждого индивидуального сотрудника в целом. Для некоторых сотрудников и группы работников определены стандарты по качеству труда, где работники могут наблюдать за процессом усовершенствования своих достижений, которые поощряются до необходимого уровня качества труда. Вознаграждение работников происходит в полном соответствии с их трудовым вкладом в выпускаемую продукцию.

Уровень поддержания квалификации работников, отражает производственную необходимость в проведении ежегодной аттестации кадров. По итогам аттестации происходит формирование плана организации по повышению квалификации и переподготовки кадров, в следствии чего проводятся перегруппировка кадров.

Для параллельного повышения квалификации работников предприятия, и приобретения ими профессиональных технических знаний, необходимых для овладения новой и передовой техникой, высокопроизводительными

методами выполнения ответственных и сложных задач, оплачиваемых согласно высоким разрядам по данной специальности, должны быть организованы:

- необходимый производственно-технический курс;
- курс целевого назначения;
- обучение рабочих второстепенным профессиям;
- база экономической грамотности.

Предприятием ставится задача по выделению капитала на обслуживание медицинского персонала и получения медикаментов.

Отталкиваясь от правила «кадры решают все», начальство непрерывно должно оказывать поддержку по удовлетворению ожиданий и требований персонала предприятия, показывая перспективу движения по службе, награждая особо перспективных работников дополнительными возможностями, предоставляя каждому специалисту одинаковые предстартовые возможности. Активно поощряется участие сотрудников предприятия (компании, фирмы) в принятии важных управленческих вопросов и их решений, и методом проведения всеобщих и объединённых собраний, путем создания специальных рабочих групп, направленных на решение отчетливо поставленных задач для достижения определенных целей. В данном случае большое внимание уделяется подготовке и обучению персонала, заключаются договора с разными учебными заведениями, выдаются беспроцентные займы на несколько лет [64, с. 12].

Решение директора отдается предпочтение много обещающим молодым специалистам, для того, чтобы, привязать специалистов к предприятию, давая вероятность проявить себя в максимальной степени.

Мотивация к трудовой деятельности. Мотивационную сферу человека, описывает также понятие «цель» это осознаваемые результат, на который направлено поведение, ожидаемый результат деятельности человека.

Потребности, мотивы, цели – это основные составляющие

мотивационной сферы человека. Мотивирование – процесс побуждения к деятельности и общению для достижения личных целей или целей организации.

Стимулирование труда результативно только в том случае, когда органы управления умеют достигать и поддерживать тот уровень работы, за который платят. Основная цель стимулирования состоит не в том, чтобы подтолкнуть человека трудиться, а в том, чтоб подтолкнуть его делать лучше то, что входит в его обязанности. Данная цель может быть достигнута только в случае системного подхода и стимулирования труда [65, с. 18].

Система морального и физического стимулирования труда предлагает обеспечение комплексных мер, которые направлены на повышение трудовой активности сотрудников, и как вследствие, дает возможность повысить как его качество, так и продуктивность труда. Требования, предъявляемые работнику, дает ему возможность определить размер вознаграждения, который он получит при обязательном соблюдении норм и правил, тем самым определив нарушения последуют соответствующие санкции. Следственно, система роста труда должна опираться на определенную базу. Сам факт трудоустройства о введении работника в трудовые отношения полагает, что сам работник должен исполнять определенный круг обязанностей и заранее оговоренное вознаграждение. На местах контролируемой деятельности находится сфера, отражающая мотивы связанные со страхом наказания за невыполнение предъявляемых показательных норм и требований. Подобные наказания, связанные с потерей физических благ, присутствует как минимум 2, из которых можно отнести:

- 1) это частичная выплата оговоренного вознаграждения
- 2) это прекращения трудовых отношений.

В результате анализа системы управления персоналом в структурном подразделение УСО были предложены следующие рекомендации:

- необходимо провести перестройку работы кадровых служб.
- провести комплексную работу с управляющими кадрами, с целью

выдвижения, которая обязана основываться на таких организационных формах, как проектирование профессионально-деловой карьеры, подготовка кандидатов в продвижении по личным намерениям, ротационные передвижения кадрового состава, практическое применение навыков и стажировка на профильных должностях;

- выполнить активизацию работы кадрового состава по стабильности трудовых обществ, повышению трудящийся и общественной энергичности сотрудников на базе улучшения социально-культурных и нравственно психологических стимулов;

- провести обеспечение общественных залогов рабочих в области занятости, собственно, что настоятельно просит от сотрудников по кадрам соблюдения трудоустройства и переобучения сотрудников, предоставления им необходимых привилегий и компенсирования;

- выполнить превращение с большей части административно-инструктивных методов управления кадрами к демократическим формам оценки, выбора и расстановки, обширной гласности в кадровой работе.

- произвести усиление профессиональных отраслей квалифицированными специалистами, повышение их статуса, формирование организации подготовки экспертов с целью роста профессиональных отраслей, их переподготовки и увеличения квалификации;

- для обеспечения кадровой работы необходимо обновление научно-методической, а еще ее материально-технической и информационной базы. Целенаправленно, в связи с данными, квалифицировать в секторах экономики и регионах, те научные организации и консультационные компании, которые станут разрабатывать кадровый состав и оказывать практическую поддержку кадровым службам.

2.3. Расчет экономической части и эффективности предлагаемого плана мероприятий

Произведем экономический расчет эффективности разработанных комплексных мероприятий по проведению обучения с персоналом УСО.

Перед нами ставится основная задача. Для развития и улучшения качеств системы управления персоналом определяем эффективность (рентабельность) экономической части, предложенного мероприятия по охране труда где определены нижеследующие направления:

1. годовой показатель экономического эффекта;
2. показатель общей экономической эффективности,
3. показатель срока окупаемости проводимых мероприятий.

Определены исходные данные:

Затраты по эксплуатации на проведение предложенного комплексного обучения в течение определенного года составит 950 тыс. сум. Капиталовложение в мероприятие составит 1850 тыс. сум.

Прогнозируем, что за счет сокращения травма опасностей, компенсирующих выплат и высвобождения сотрудников произойдет экономия фонда по оплате труда в размере 510 тыс. сум.

Условная экономичность относительно постоянных затрат за счет сокращения травма опасностей и улучшения качества действий личного состава отразит 430 тыс. сум.

177,1 тыс. сум. составляет показатель социальных улучшений, которые вызваны снижением издержек и непроизводственными затратами.

Производим экономический расчет. Для вычисления годового экономического эффекта, который получен за счет совершенствования системы управления персоналом с помощью охраны труда применим формулу:

$$\text{Эг} = P - (C + E_n K), \quad (3.1)$$

где P – получен экономический результат, сум.;

C – эксплуатационные затраты на проведение предложенного обучения в течение всего года;

$E_n = 0,08$ – нормативный коэффициент экономической эффективности для капиталовложений и осуществления мероприятий по улучшению условий труда;

K – капиталовложения в мероприятия.

Вычисляем экономический результат эффективности систем комплексного обучения, связанного с проведением мероприятий по усовершенствованию системы управления персоналом с помощью развития охраны труда, по формуле:

$$P = \Delta z + \Delta y.п. + \Delta c, \quad (3.2)$$

где Δz – фонд экономии оплаты труда, по снижению травма опасностей, компенсирующих выплат, высвобождений сотрудников, которые вызваны увеличением качества выполняемых личным составом определенных производственных функции, сум;

$\Delta y.п.$ – условная экономичность относительно-постоянных затрат, сум;

Δc – снижение издержек и непроизводственные затраты, вызванные улучшением социального показателя, сум;

$$P = 510 + 430 + 177,1 = 1117,1 \text{ (тыс. сум.)}$$

$$\Delta r = 1117,1 - (950 + 0,08 * 1850) = 19,1$$

Далее следуем определению общей экономической эффективности капитальных вложений по предлагаемому плану мероприятий, воспользуемся следующей формулой:

$$\Delta k = (P - C) / K \quad (3.3)$$

Получаем показатель экономической эффективности капиталовложений сопоставляя с нормативным значением. Если $\Delta k > E_n = 0,08$, то капиталовложения признаются экономически высокоэффективными.

В нашем же случае $\Delta k = (1117,1 - 950) / 1850 = 0,090324 > 0,08$.

Теперь мы можем подвести итог экономической эффективности капиталовложений.

Получается, что окупаемый срок капиталовложений представляет собой величину, противоположную экономической эффективности. Поэтому для его вычисления следует воспользоваться нижеследующей формулой:

$$T=K/(P-C)=1/\Delta_k \quad (3.4)$$

Рассчитанный по вышеуказанной формуле срок его окупаемости приравнивается с нормативом (это 12,5 лет). В нашем случае, тогда мы получаем:

$$T=1/0,090324=11,07125<12,5.$$

Отсюда следует, что срок окупаемости составит чуть больше одиннадцати лет. Для предлагаемого комплекса мероприятий данное значение меньше определенного норматива. В связи, с чем можем сделать вывод об использовании экономической выгоды нашего капиталовложения.

Проведя исследования и расчеты по экономической выгоде (эффективности), можем сделать следующий вывод: в предлагаемых комплексных мероприятиях, даже не говоря о том, что жизнь и здоровье сотрудников являются наивысшей ценностью для организации.

Заключение

В ходе написания бакалаврской работы были изучены материалы и труды различных авторов современности Европы, России и Средней Азии, по просвещению главной тематики изучения системы управления персоналом и корпоративного управления, согласно выбранного пути совершенствования Узбекистана – это три направления, из которых выбрал не только АО «Алмалыкский ГМК» и другие акционерные общества, предприятия:

- 1) Глубокий анализ международного опыта и внедрению современных методов корпоративного управления, повышение эффективности использования производственных, инвестиционных, материально-технических, финансовых, и трудовых ресурсов;
- 2) коренная реорганизация структуры управления акционерными обществами, имеется в виду ликвидация отживших, устаревших, подразделений и должностей, внедрение новых, соответствующих современным международным стандартам и требованиям рыночной экономики;
- 3) подготовка и повышение профессионального уровня управленческого персонала на основе сотрудничества с ведущими зарубежными образовательными учреждениями, а также привлечение высококвалифицированных иностранных менеджеров на руководящие должности в акционерных обществах.

В ходе проведенного анализа были разработаны рекомендации по усовершенствованию охраны труда в подразделении, а также произведен экономический расчет выгоды внедряемого плана мероприятий.

Предлагается создать концепцию организации для проведения комплекса обучения, которые были бы направлены на дополнительную подготовку и переподготовку личного состава АО «Алмалыкский ГМК» в структурных подразделениях по тематике охраны жизни и труда каждого работника.

Руководствующему персоналу АО «Алмалыкский ГМК» важно знать то, что частные и общие аспекты предприятия учебно-тренинговых занятий с использованием средств и способов, методов в системе профессиональной подготовки в условиях недостатка времени, что будет содействовать совершенствованию системы управления персоналом, а также мотивации сотрудников в АО "Алмалыкский ГМК", собственно данный факт подтверждается полученными данными.

Имеющиеся ресурсы нужно будет применять более преднамеренно.

Список использованной литературы

1. Сборник нормативно-правовых документов по трудовому законодательству Республики Узбекистан.
2. АО «Алмалыкский ГМК». 2015-2017. Коллективный договор. Алмалык : АГМК, 2015-2017. Т. I.
3. Аверченков В.И. Инновационный менеджмент / В.И. Аверченков. - М.: Флинта, 2014. – 293 с.
4. Алавердов А. Р. Управление человеческими ресурсами организации; Синергия - Москва, 2012. - 656 с.
5. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации / О.Е. Алехина // Управление персоналом. – 2015. - №5. – С. 27-33.
6. Архипова, Н.И. Управление персоналом /Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. - 224 с.
7. Бабосов Е. М., Вайнилович Э. Г., Бабосова Е. С. Управление персоналом; Тетра Системс - Москва, 2012. - 288 с.
8. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учебник для вузов / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 560 с.
9. Балакирева О.В., Фролкова Е.А.Совершенствование системы управления персоналом в организации. // Экономические аспекты стратегии модернизации России. Сборник научных трудов / под ред. проф. В.А. Алешина, проф. М.А. Чернышев, проф. Т.Ю. Анопченко – Ростов н/Д.: Издво «АкадемЛит», 2011. - 208с.
10. Басовский Л.Е. Менеджмент: учебное пособие / под ред. Л.Е. Басовского – М.: ИНФРА-М, 2009. – 216 с.
11. Беляцкий Н.П. Управление персоналом: учебное пособие для экон. спец. вузов / Н.П. Беляцкий – М.: Интерпрессервис: Экоперспектива, 2006. – 349 с.

12. Бугаков В.М. Управление персоналом: учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; под ред. В.П. Бычкова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 237 с.
13. Буланже М. Развитие персонала на предприятии / М. Буланже // Служба кадров. – 2000. – № 10. – С. 23–28.
14. Бакирова Г. Х. Психология развития и мотивации персонала; Юнити-Дана - Москва, 2009. - 440 с.
15. Барков С.А. Управление персоналом: Учебник / С.А. Барков. - М.:РГОТУПС, 2014. – 266 с.
16. Блинов, А.О. Управление персоналом / А.О. Блинов, Х.И. Кайтаева. - М.: Элит-2000, 2007. - 392 с.
17. Бородушко И.В. Основы менеджмента /-М.: ЮНИТИ-ДАНА,2012.– 271с
18. Бухалков М.И. Управление персоналом: Учебник / М.И. Бухалков. - М.:ИНФРА-М, 2014. – 315 с.
19. Бычкова В.П. Управление персоналом: Учебное пособие. Под ред. Бычкова В.П.; РГГУ - Москва, 2013. - 435 с.
20. Валиева О. В. Управление персоналом. Конспект лекций; А-Приор - Москва, 2012. - 176 с.
21. Волкова В.В. Критерии мотивации персонала / В.В. Волкова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 207 с.
22. Гаврилова С.В. Организация труда персонала: учебное пособие / С.В. Гаврилова, Л.Н. Иванова-Швец. – М.: ЕАОИ, 2014. – 299 с.
23. Ганиходжаев Б., Суюнов Д., Хусаинов Ш., Пособие по корпоративному управлению: - Ташкент: Адабиёт учкунлари, 2017., - 528 с.
24. Дорофеев В.Д. Менеджмент: учебное пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопал. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 318 с.
25. Дробышева Л.А. Экономика, маркетинг, менеджмент: учебное пособие / Л.А. Дробышева. – М.: Дашков и К, 2013. – 363 с.

26. Ефимов, С.Л. Управление персоналом: гостиничный бизнес / С.Л. Ефимов. - М.: ТрансЛит, 2008. - 208 с.
27. Журавлев П.В. Технология управления персоналом: Учебник / П.В. Журавлев. - М.: А-Приор, 2013. – 304 с.
28. Зиновьев В.Н. Менеджмент / В.Н. Зиновьев.- М.: Дашков и К, 2013.- 478с.
29. Иванова-Швец Л.Н. Управление персоналом / Л.Н. Иванова-Швец, А. А. Корсакова. - М.: ЕОИ, 2013. – 312 с.
30. Исаев Р.А. Управление персоналом: учебник / Р.А. Исаев. – М.: Дашков и К, 2013. – 264 с.
31. Калигин Н.А. Принципы организационного управления, - М.: Финансы и статистика, 2003. - 272 с.
32. Кафидов, В.В. Управление персоналом. 3-е изд. / В.В. Кафидов. - М.: Академический проект, 2005. - 144 с.
33. Козлов В. В., Одегов Ю. Г., Сидорова В. Н. Организационное поведение; КноРус - Москва, 2013. - 232 с.
34. Комаров Е. И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом / Е.И. Комаров // Управление персоналом.– 2014.- №7.– С.8.
35. Королева И.В. Кадровая работа и профессиональное развитие: Учебник / И.В. Королева. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 780 с.
36. Кравченко Т.К., Пресняков В.Ф. Инфокоммуникационные технологии управления предприятием: Учебное пос.-М.: ГУ ВШЭ, 2003-272 с.
37. Кудрявцева, Е. И. Управление персоналом СПб Электронный ресурс. / Е. Макарова, И. К. Управление персоналом: учебник / И. К. Макарова. М.: Юриспруденция, 2002. -114 с.
38. Локшина В.А. Система управления персоналом организации: опыт отечественных компаний / В.А. Локшина // Справочник по управлению персоналом. - 2013. - №.5. - С. 13.
39. Лукаш, Ю.А. Мотивация и эффективное управление персоналом фирмы / Ю.А. Лукаш. М.: ДиС, 2007. - 208 с.

40. Маренков, Н.Л. Управление персоналом организаций / Н.Л. Маренков. - М.: Академический проект, 2005. - 464 с.
41. Масалина В.Д. Исследование персонала отечественных компаний / В.Д. Масалина // Социум. – 2014. - №7. - С. 39-44.
42. Маслова, В.М. Управление персоналом 2-е изд., пер. и доп. учебник и практикум для академического бакалавриата / В.М. Маслова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 492 с.
43. Матраева Л.В. / Г.И. Михайлина Управление персоналом: исследование, оценка, обучение 2-е изд. - М.: Дашков и К, 2016. - 280 с.
44. Мелихов, Ю.Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий: Учебно-практическое пособие, 2-е изд. / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. - М.: Дашков и К, 2015. - 344 с.
45. Михеев А.Ф. Организационно-правовые основы работы с персоналом / А.Ф. Михеев // Кадровик. Управление персоналом.- 2013.- №9.-С.19-26.
46. Моргунов Е.Б. Управление персоналом, Учебное пособие, 3-е изд. - Люберцы: Юрайт, 2016. 424 с.
47. Николаева О.А Ради чего мы работаем / О.А. Николаева // Кадровик. Управление персоналом. - 2013. - №8. – С. 29-33.
48. Попов А.И. Управление кадрами в организации / А.И. Попов. – СПб.: Питер, 2013. – 542 с.
49. Пугачев В. П. Руководство персоналом. Практикум (+ CD-ROM); Аспект Пресс - Москва, 2006. - 320 с.
50. Резник С.Д. Персональный менеджмент: учебник / С.Д. Резник [и др.]. – 3е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2014. – 558 с.
51. Решетникова К.В. "Государственное и муниципальное управление", "Управление персоналом" учебник / М.: ЮНИТИДАНА, 2013. - 175 с.
52. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н.В. Самоукина. - М.: Вершина, 2014 – 224 с.
53. Соловьева О.П. Управление персоналом компании: эффективные методики: Учебник / О.П. Соловьева. – М.: ФинПресс, 2011. – 806 с.

54. Сурков С.А. Особенности мотивации персонала в период проведения изменений. Мотивация и оплата труда / С.А. Сурков. – 2013. – 240 с.
55. Федорова Н.В. Управление персоналом организации: Учебное пособие /Н.В. Федорова. – М.: КНОРУС, 2013. – 209 с.
56. Филина Ф.Н. Кадровый менеджмент: учебное пособие / Ф.Н. Филина. – М.: ГроссМедиа, 2013. – 424 с.
57. Франчук В.И. Основы современной теории организаций / В.И. Франчук. - М.: МГУ, 2014. - 234 с.
58. Положение об Управлении социальных объектов АО «Алмалыкский ГМК» П 00193950-59:2016 Ташкент: 2017. - 12 с.
59. Черепанов В.В. Основы управления персоналом в организации любой формы собственности/ В.В. Черепанов.- М.:ЮНИТИ-ДАНА,2012.– 679с.
60. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала / С.А. Шапиро - М.: ГроссМедиа, 2013. - 224 с.
61. Шлендера П.Э. Управление персоналом/-М.:ЮНИТИ-ДАНА,2014.– 320с.
62. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента / Г.В. Щекин. - М.: Прогресс, 2013. – 300 с.
63. Щербатых Ю. В. Психология труда и кадрового менеджмента в схемах и таблицах; КноРус - Москва, 2011. - 248 с.
64. Управление персоналом. Шпаргалка; Окей-книга - Москва, 2012. - 977 с.
65. <http://www.agmk.uz/index.php/ru/o-nas/opendata>

Приложение А. Анкета

Просим внимательно ознакомиться с вопросами анкеты и дать ответ, который вы считаете верным. С нашей стороны мы гарантируем Вам полную анонимность. Все результаты анкетирования будут использованы в обобщенном виде.

Благодарим за участие!

1. Ваш пол:

- 1) Женский;
- 2) Мужской.

2. Возрастная категория:

- 1) Свыше 45 лет;
- 2) До 45 лет;
- 3) До 35 лет;
- 4) До 25 лет.

3. Дефиниция Вашего образования?

- 1) Стандартное (базовое) (9 классов);
- 2) Среднее (11 классов);
- 3) Среднее-специальное (училище, техникум);
- 4) Высшее (бакалавриат).
- 5) Полное высшее (магистратура)

4. Стаж работы на нашем предприятии?

- 1) Один месяц;
- 2) До года;
- 3) До 5 лет и более;

5. Категория вашей должности?

- 1) Рабочая категория
- 2) Специалисты
- 3) Служащие
- 4) Руководители

6. Удовлетворяет ли Вас система оплаты труда нашего

предприятия?

- 1) Да
- 2) Нет (выплата зарплаты не своевременна и не в полном размере)
- 3) Предпочел бы работать на сдельной оплате труда
- 4) Предпочел бы работать на повременной оплате труда

7. Устраивает ли Вас график работы вашего предприятия?

- 1) Да
- 2) Возможно ввести пятидневную рабочую неделю
- 3) Возможно ввести шестидневную рабочую неделю

8. Устраивает ли Вас внутренние правила трудового распорядка

вашего предприятия?

- 1) Да
- 2) Нет
- 3) Другое

9. Ваша оценка интенсивности и продолжительности труда?

- 1) Большой объем работы (очень уставал)
- 2) Низкий объем работы (уставал от безделья и скуки);
- 3) Слишком длительный рабочий день;
- 4) Неравномерная нагрузка в течение рабочего дня
- 5) Другое

10. Устраивает ли Вас организация вашего рабочего места?

- 1) Да
- 2) Нет, недостаточно организованно
- 3) Слишком устаревшая оборудование и инструменты;
- 4) Расположение рабочего места, неудобно
- 5) Не согласен с выделенной площадью моего рабочего места;
- 6) Иное

11. Какую оценку Вы можете дать условиям труда на данном предприятии?

- 1) Вполне устраивают, соответствуют требования

- 2) Недостаточно освещенности
- 3) Температура воздуха в помещении не соответствует нормам
- 4) Шум и вибрации;
- 5) Аварийное состояние зданий или помещений
- 6) Другая оценка

12. Как по Вашему мнению можно оценить уровень адаптации новых сотрудников?

- 1) Быстрый уровень адаптации
- 2) Низкий уровень адаптации
- 3) Отсутствует система адаптации
- 4) Другое мнение

13. Ваш взгляд, на систему обучения и развития персонала на предприятии?

- 1) Все вполне устраивает;
- 2) Хотелось бы, чтобы курсы обучения по повышению квалификации проводились чаще;
- 3) Соглашусь с тем, чтобы курс обучения проходить за счет предприятия;
- 4) Не согласен, хотелось бы, чтобы курсы квалификационных навыков были доступны всем желающим сотрудникам предприятия
- 5) На предприятии не предусмотрена система обучения
- 6) Другой взгляд

14. Как бы Вы оценили взаимоотношения сотрудников в своем коллективе?

- 1) Сплоченный дружный коллектив
- 2) Коллектив делится на группы по 2-3 человека
- 3) Каждый сам по себе
- 4) Лидерство
- 5) Другое

15. Ваша оценка отношения руководителя к подчиненным?

- 1) Демократическое, нормальное отношение
- 2) Руководитель ведет себя зачастую не корректно
- 3) Руководитель не реагирует на просьбы и предложения своих

подчиненных

- 4) Слишком требовательное отношение к подчиненным
- 5) Другое

16. Что создает помехи для Вашей трудовой деятельности на данном предприятии?

- 1) Нет возможности проявить весь свой творческий потенциал
- 2) Отсутствия материального стимулирования
- 3) Образование
- 4) Безмерный контроль со стороны руководства
- 5) Не имеется возможности дополнительного заработка
- 6) Трудовая дисциплина
- 7) Другие причины